



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

TAYSE TEXEIRA DE ALMEIDA

**ANÁLISE DE PERFIS PROFISSIONAIS BASEADA EM
COMPETÊNCIAS NO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Brasília – DF

2010

TAYSE TEIXEIRA DE ALMEIDA

**ANÁLISE DE PERFIS PROFISSIONAIS BASEADA EM
COMPETÊNCIAS NO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

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

Professor Orientador: Doutor, Francisco
Antonio Coelho Junior

Brasília – DF

2010

Almeida, Tayse Teixeira de.

Análise de Perfis Profissionais Baseada em Competências no Tribunal de Contas da União / Tayse Teixeira de Almeida. – Brasília, 2010.

103 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2010.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior, Departamento de Administração.

1. Análise de perfis. 2. Competências. 3. Gestão por competências. 4. Seleção de pessoas. 5. Concurso público. 6. Tribunal de Contas da União. I. Título.

ANÁLISE DE PERFIS PROFISSIONAIS BASEADA EM COMPETÊNCIAS NO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

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

Tayse Teixeira de Almeida

Doutor, Francisco Antonio Coelho Junior
Professor-Orientador

Maria Teodora Farias Traldi
Professora-Examinadora

Doutor, Ricardo Corrêa Gomes
Professor-Examinador

Brasília, 26 de agosto de 2010

Dedico aos meus pais, Aderson e Ana, e às minhas irmãs Tayana e Tâmara, pelo apoio e amor incondicionais e por serem fundamentais em todos os meus passos.

AGRADECIMENTOS

À Marcela Timóteo, primordial para a viabilização desse trabalho, responsável pelo suporte em todos os sentidos e por quem trago profunda admiração e inspiração.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Júnior, pelo apoio, incentivo, críticas construtivas e profissionalismo no decorrer de toda a execução do meu trabalho.

Ao Sesel (Maria Antônia, Marcela Timóteo e Victor Ribeiro) pela confiança creditada em mim e pelo inesquecível período em que estive no ISC.

À amiga, Marina Lafetá, que sempre me apoiou e me inspirou, sendo grande diferencial para minhas conquistas durante a graduação.

À amiga, Carine Beluzzo, pelo estímulo e grande ajuda.

Às amigas conquistadas na UnB, que foram essenciais nesses quatro anos de graduação. Em especial, Gabriela Lavor, Jurema Barreto, Luciana Babilônia, Marina Lafetá, Michelle Almeida, Natália do Prado e Thaís Lima.

RESUMO

A gestão por competências e suas ações relacionadas são temas comumente investigados na literatura de comportamento organizacional e muito aplicados na iniciativa privada, porém, ainda pouco empregados na realidade da Administração Pública. Considerando esse contexto, o presente trabalho possui como objetivo principal descrever o processo de análise de perfis profissionais, baseados em competência, em uma Organização do setor público. Tal análise é utilizada para a alocação dos novos servidores que ingressam na organização por meio do concurso público. Esse processo almeja integrar os objetivos individuais com os organizacionais, garantindo o cumprimento da missão organizacional. Para cumprir tal objetivo, procedeu-se à revisão de literatura na área visando embasar a compreensão do sistema de gestão por competências em questão. As definições abordadas foram acerca dos conceitos envolvidos no processo de seleção de pessoal, competências, gestão por competências, seleção por competências e concurso público. Como procedimentos metodológicos foram analisados os diversos documentos utilizados para a consecução do método de alocação, além da observação direta da pesquisadora no momento do cumprimento das etapas. As fases da metodologia de alocação consistiram no planejamento, mapeamento do perfil requerido, mapeamento do perfil do candidato, tomada de decisão e avaliação. Com base na concepção da pesquisa constatou-se que a metodologia utilizada pelo Órgão da Administração Pública pode ser empregada em realidades de outras organizações do setor público. Ao final, são apontadas limitações e recomendações desta pesquisa, além da agenda de futuras possíveis investigações.

Palavras-chave: Análise de perfis. Competências. Gestão por
competências. Seleção. Seleção por competências. Concurso
público. Tribunal de Contas da União.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Gestão por competências.....	35
Figura 2 – Alinhando a gestão de pessoas à estratégia organizacional.....	37
Figura 3 – Modelo de Gestão por competências do TCU	50
Figura 4 – Processo macro da metodologia de alocação.....	54
Figura 5 – Metodologia da proposta de alocação.....	55
Figura 6 – Competências mapeadas pelo Veca.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos considerados no processo de captação.....	18
Quadro 2 – Evolução do conceito de competências	28
Quadro 3 – Comparação entre o processo de captação da abordagem tradicional e a por competência.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CCG – Comissão de Coordenação Geral

CPF – Cadastro de Pessoa Física

DIDEC – Diretoria de Desenvolvimento de Competências

ISC – Instituto Serzedello Corrêa

OPQ32 – Questionário de Personalidade Ocupacional

SEGES – Serviço de Gestão por Competências

SEGEP – Secretaria de Gestão de Pessoas

SEGEPRES – Secretaria-Geral da Presidência

SESEL – Serviço de Seleção e Integração

SETEC – Secretaria de Tecnologia

TCU – Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização	12
1.2	Formulação do problema	13
1.3	Objetivo Geral	13
1.4	Objetivos Específicos	14
1.5	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Processo Seletivo	16
2.1.1	Técnicas de seleção	20
2.1.2	O concurso público	24
2.2	Competência.....	26
2.2.1	Conceito de competência.....	27
2.2.2	Competência individual.....	30
2.2.3	Competência organizacional.....	31
2.3	Gestão por competências	33
2.4	Seleção por competências.....	37
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	41
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	41
3.2	Caracterização da organização	42
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	44
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	45
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1	Modelo de Gestão por competências do TCU	46
4.2	Histórico do processo de alocação	51

4.3	Atual modelo da proposta de alocação.....	53
4.3.1	Planejamento.....	55
4.3.2	Perfil profissional requerido.....	56
4.3.2.1	Entrevista da equipe ISC com os gestores	57
4.3.3	Perfil do candidato	59
4.3.3.1	Currículo Profissional.....	59
4.3.3.2	Formulário de Interesses em Competências Técnicas	62
4.3.3.3	Instrumentos de mapeamento de perfil comportamental	63
4.3.3.3.1	Testes.....	63
4.3.3.3.2	Entrevista com a equipe ISC	65
4.3.3.4	Entrevista do gestor com o candidato.....	67
4.3.4	Tomada de decisão	68
4.3.5	Avaliação	70
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	71
	REFERÊNCIAS.....	75
	ANEXOS	82
	Anexo A – Organograma do Tribunal de Contas da União	82
	Anexo B – Organograma do Instituto Serzedello Corrêa	83
	Anexo C – Mapa estratégico do Tribunal de Contas da União.....	84
	Anexo D – Plano de Projeto	85
	Anexo E – Formulário de detalhamento de Perfil Profissional Requerido	88
	Anexo F – Modelo de Currículo.....	91
	Anexo G – Formulário de Interesses em Competências Técnicas.....	95
	Anexo H – Roteiro da Entrevista com a equipe ISC.....	97
	Anexo I – Roteiro da Entrevista do gestor com o candidato.....	98
	Anexo J – Questionário de avaliação	99

1 INTRODUÇÃO

Nos estudos da área de comportamento organizacional, verifica-se que o termo competência vem sendo frequentemente investigado, tanto sob o ponto de vista teórico quanto empírico. Contudo, este termo foi incorporado ao vocabulário do senso comum e, por vezes, não tem o mesmo significado em todas as ocorrências. Tal vocábulo é um conceito de natureza plural, multideterminado, e representa diversos sentidos em diferentes ramos do conhecimento que vão desde a aptidão em desempenhar determinada atividade até os recursos que indivíduos mobilizam em torno do atingimento de algum resultado.

Ponderando os campos científicos da Psicologia Organizacional e do Trabalho e da Administração, especialmente na área de gestão de pessoas, distintas variáveis produzem efeitos na aquisição e expressão de competências nas situações de trabalho. Assim, a aplicabilidade de competências nesse contexto encontra múltiplas opções, principalmente quando é relacionada às práticas de captação, manutenção, desenvolvimento e capacitação de pessoas. Diante do exposto, nos estudos em comportamento organizacional, as competências se relacionam a outros grandes temas e/ou subsistemas de gestão de pessoas, tais como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e desempenho no trabalho, dentre outros. Por conseguinte, as competências tornam-se importantes ferramentas de gestão quando se considera o fato das pessoas serem fundamentais para o alcance do sucesso das organizações.

Outro ponto considerado refere-se à necessidade constante de adaptação perante o contexto ambiental externo, em constante transformação. Tais mutações exigem das organizações o desenvolvimento de inovações que permitem garantir o seu aprimoramento. Essas inovações estão relacionadas com novos serviços, produtos, processos e também com novos modelos de gestão, aos quais as competências agregam importantes subsídios.

Considerando esse cenário, o presente trabalho discute a aplicabilidade do conceito de competência integrada a ferramentas de seleção de pessoas com o objetivo de traçar e analisar perfis profissionais. Essa análise objetiva relacionar interesses individuais com os organizacionais adequando o melhor destino possível dos funcionários recém-aprovados em concurso público. Tal abordagem foi realizada

no Tribunal de Contas da União (TCU), Órgão de controle externo da Administração Pública, componente do Poder Legislativo, o qual representa importante referência na gestão brasileira.

Quanto à sua estrutura, este trabalho encontra-se configurado da seguinte forma. Esta primeira parte, introdutória, contextualiza o leitor sobre o tema tratado, dispõe sobre a formulação do problema de pesquisa, apresenta os objetivos e as justificativas levantadas. A segunda parte abrange o referencial teórico a respeito dos conceitos e ferramentas de seleção, concurso público, definição de competências, modelo de gestão por competências e seleção por competências. A terceira parte trata dos métodos e técnicas de pesquisa e da caracterização da organização onde foi feito o estudo. A quarta parte discorre sobre os resultados e discussão do estudo. E, finalmente, apresentam-se algumas conclusões e recomendações do estudo, trazendo suas contribuições, limitações e agenda de pesquisa sugerida.

1.1 Contextualização

A gestão por competências refere-se a um instrumento gerencial pautado em um modelo de gestão de pessoas que vem sendo empregado cada vez mais nas organizações modernas. Tal modelo permite integrar todos os subsistemas da área de gestão de pessoas, de modo a captar, desenvolver, acompanhar, avaliar e recompensar objetivando as competências necessárias para a geração de vantagem competitiva das organizações (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A partir da noção dos benefícios que a gestão por competências vem gerando para as organizações que a adotam, o modelo começa a ser instituído pelos órgãos e entidades do setor público. Uma das organizações pioneiras nesse contexto é o Tribunal de Contas da União, que vem tratando do tema desde o ano de 2003. Um dos pontos já consolidado na prática de competências ocorre no momento da seleção para o suprimento de pessoal e na alocação interna dos funcionários que foram aprovados no processo seletivo para o Tribunal.

Na Seção a seguir será feita uma discussão mais aprofundada acerca dos temas e aspectos gerais deste trabalho.

1.2 Formulação do problema

No domínio da gestão pública, verificam-se, como premissas iniciais, a compreensão da dinâmica dos setores econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e culturais e a exigência do concurso público de provas ou de provas e títulos como requisito obrigatório, para a investidura em cargo ou emprego público (BRASIL, 1998). Surge, assim, a necessidade de adequação dos novos servidores que foram aprovados nos concursos públicos e irão ocupar o cargo ou emprego do órgão ou entidade da administração direta e indireta de qualquer um dos poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

A fim de auxiliar nessa contextualização problemática, a gestão por competências aparece como importante ferramenta no remanejamento sustentável dos servidores após a aprovação em concurso público. Ou seja, o gerenciamento de competências deve ser orientado à aquisição e expressão de conhecimentos e habilidades necessários ao bom desempenho do cargo. Isto implica que as organizações incentivem programas de seleção por competências, como é o escopo de estudo deste trabalho, além de outras ferramentas de gestão, tais como programas de treinamento e de capacitação por meio do desenvolvimento de competências.

O presente trabalho encontra-se fundamentado na seguinte questão de pesquisa: quais estratégias e ferramentas de gestão por competências os órgãos e as entidades da Administração Pública podem utilizar na seleção de pessoas? Em outras palavras, verificar-se-á, a partir da análise do contexto de uma Organização específica, o TCU, como se dá a análise de perfis profissionais baseada em competências integrando interesses individuais aos organizacionais no escopo de um órgão de controle externo da União.

1.3 Objetivo Geral

O Objetivo geral desse estudo consiste em descrever o processo de análise de perfis profissionais, baseados em competência, realizado em Órgão de controle externo pertencente à estrutura da administração pública brasileira, verificando as

necessidades no processo de seleção de pessoas para a distribuição apropriada dos novos servidores aprovados em concurso público.

1.4 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos destacam-se:

- Descrever o processo de análise de perfis de cargos e de competências praticado no contexto de uma Organização do setor público;
- Caracterizar a gestão por competências como base para analisar perfis profissionais;
- Apresentar as etapas de re-alocação de pessoal por meio de competências realizadas após aprovação em concurso público no contexto de um Órgão de controle externo.

1.5 Justificativa

A relevância deste trabalho está apoiada ao fato de que competências e ações relacionadas à sua gestão são temas muito investigados na moderna literatura gerencial e de comportamento organizacional na ciência da Administração e da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Contribuindo com esse cenário e tendo em vista a importância do assunto, a presente pesquisa pretende relacionar as competências como grandes ferramentas diferenciais na análise de perfis profissionais adequando os objetivos dos funcionários com os da organização.

Parte importante dos estudos sobre comportamento e gestão organizacional concentra-se na investigação de empresas de natureza privada, assim, é de grande valia analisar, teórica e empiricamente, o que é realizado na perspectiva da administração pública e verificar que é possível aplicar ferramentas de gestão de pessoas, como gestão por competências e seleção de pessoas, no contexto do setor público, como é praticado em uma organização que é referência de gestão pública no Brasil, o Tribunal de Contas da União.

Outro ponto importante a ser mencionado refere-se à peculiaridade do procedimento de alocação de pessoas descrito nesta pesquisa, pois considerando a realidade dos órgãos e entidades da estrutura da administração pública brasileira, tal método é tido como exclusivo, posto que ele vem sendo planejado e executado somente no âmbito do TCU. Assim, verifica-se que poucos órgãos de natureza pública dispõem de métodos que conciliem o perfil do cargo e o perfil de competências do ocupante do cargo de forma sistemática. Essa metodologia exclusiva foi desenvolvida para analisar perfis profissionais, com o objetivo de adequar os servidores aprovados no concurso público distribuindo-os para as vagas que mais trariam benefício para a organização e para o servidor público recém-chegado (alinhamento entre indivíduos e organização).

Trata-se de um procedimento inovador na gestão pública que, se aplicado, monitorado e avaliado de forma contínua e sistemática quanto aos seus efeitos, tem grandes chances de proporcionar benefícios para grande parte dos órgãos e entidades da administração pública em geral. Espera-se, inclusive, que o presente trabalho sirva como parâmetro para a aplicação de tais ferramentas no contexto de sua realidade específica, contribuindo para a eficiência da gestão pública, além de colaborar para o debate do tema, possibilitando aprimoramentos e uma maior abrangência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo serão abordados os principais conceitos e definições de processo seletivo de pessoas; principais técnicas utilizadas na seleção de pessoal; concurso público; competências; competências individuais; competências organizacionais; gestão por competências, além de seleção por competências. Para tanto, foram pesquisados periódicos bem qualificados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o que significa que o estudo procurou priorizar os periódicos que foram qualificados nos estratos A1 ao B2. Também foram consultados livros de alguns autores identificados a partir das referências de tais periódicos. Por fim, houve uma busca na legislação, como a Constituição Federal de 1988, leis ordinárias, decretos e resoluções do Tribunal de Contas da União.

2.1 Processo Seletivo

Recrutamento e seleção são processos cotidianos na área de gestão de pessoas que buscam, fundamentalmente, preencher vagas nas organizações de acordo com o seu perfil esperado. Dutra (2009) propõe uma classificação sobre os processos de gestão de pessoas em que são divididos em: movimentação, desenvolvimento e valorização, esses processos influenciam uns aos outros. Assim, o autor aponta as etapas de recrutamento e de seleção como constitutivas do processo de movimentação de pessoas, mais especificamente na parte de captação, que consiste em atividades que possam firmar relações de trabalho com pessoas capazes de atender as necessidades que a organização precisa. Dutra (2009) aborda, ainda, que a captação vai muito além das etapas de recrutamento e seleção, posto que possui maior abrangência, considerando fatores tais como aspectos futuros, mercado interno e mercado de trabalho como um espaço de trocas.

Apesar de Dutra (2009) sugerir a captação como forma que vai além das práticas de recrutamento e seleção, é importante analisar as definições desses termos conforme apresentado a seguir. Dado à finalidade e objetivos deste trabalho,

será desconsiderada a etapa de recrutamento, posto que ela não atende aos interesses de pesquisa. Será dada ênfase, portanto, à etapa de seleção, especificando o âmbito das instituições de natureza pública. Apenas a título de ilustração, Limongi-França e Arellano (2002, p. 64) definem recrutamento como a “fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto”. As autoras afirmam que essa etapa deve alcançar o máximo de pessoas com o perfil requerido pela organização para que ocorra o efetivo preenchimento da vaga. Maiores informações sobre a etapa de recrutamento podem ser obtidas em Dessler (2003), Limongi-França e Arellano (2002), Pontes (2001) e outros.

Mas, o que se depreende do termo seleção? De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), o termo é conceituado como a melhor escolha para o preenchimento da vaga da instituição entre todos os candidatos recrutados. Para auxiliar nessa decisão são utilizados diversos instrumentos de análise, avaliação e comparação. Tais instrumentos são denominados de técnicas de seleção e estão descritas na Seção 2.1.1.

A ideia de captação tem como premissa fundamental o conhecimento da organização acerca de suas necessidades, demandas e requisitos fundamentais de preenchimento de suas atribuições e funções, assim, antes do início do processo de seleção são imprescindíveis o estudo sobre quais são as atividades que serão desempenhadas e quais qualificações o candidato precisa ter para executar as suas funções (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO 2002).

Para obter o conhecimento dessas informações, Dutra (2009) sugere que tais necessidades devem ser abordadas em aspectos apresentados no Quadro 1. O autor salienta que nem todos esses aspectos serão possíveis de serem identificados, mas uma determinação prévia deles facilitará no processo de captação. No Quadro 1 verifica-se aspectos que auxiliam em um conhecimento mais específico sobre as finalidades do processo de captação. Quanto mais as informações forem precisas sobre o que é desejado da pessoa que desempenhará as atividades do cargo e sobre as condições e recursos que serão disponíveis para a sua atuação maior será a efetividade da captação.

Aspectos	Descrição
Entregas desejadas	Resultados esperados pela organização no presente e no futuro.
Perfil profissional	Necessidades de conhecimentos, habilidades e experiências requeridas.
Perfil comportamental	Contexto político, social e cultural que a pessoa irá atuar.
Condições de trabalho	Ambiente e recursos com os quais a pessoa irá trabalhar.
Condições de desenvolvimento	Investimentos previstos para a capacitação.
Condições contratuais	Vínculos contratuais determinantes para a execução do trabalho.

Quadro 1 – Aspectos considerados no processo de captação
 Fonte: Elaborado pela autora a partir de Dutra (2009, p.82).

De acordo com Dutra (2008), a etapa de entregas desejadas é a primeira que deve ser desempenhada, funcionando como base para a execução das demais etapas. Essa fase caracteriza-se por identificar o que é esperado do profissional em termos da execução de seu trabalho, quais são os resultados que a empresa deseja. Tais informações estão contidas na análise do cargo que é o estudo das atribuições e responsabilidades dele. Segundo Dessler (2003), a descrição do cargo é o detalhamento sobre dos requisitos do cargo e quais são as condições para que as atividades possam ser desempenhadas. A especificação é baseada na descrição do cargo e define qual é o perfil, habilidades e qualidades necessárias para o candidato poder preencher o cargo.

Tendo o detalhamento das entregas esperadas é preciso construir o perfil profissional. Tal perfil corresponde aos requisitos técnicos fundamentais e a trajetória que o candidato deva possuir para o desempenho do cargo (DUTRA, 2009). São informações tais como a formação, as experiências fundamentais, o que a pessoa deve saber para desempenhar as funções do cargo, se requer que o candidato tenha determinadas aptidões entre outras.

O perfil comportamental deve ser mapeado de modo condizente com o contexto político, social e cultural da vaga (DUTRA, 2009). Alguns cargos exigem determinados comportamentos dependendo de onde ele se situa, e isso deve ser levado em consideração.

Dutra (2008) afirma que a construção de um perfil adequado é imprescindível, considerando que ele irá influenciar muito na escolha da pessoa que fará parte da

empresa, se for mal executado pode trazer prejuízos para a organização, isso se manifesta quando a empresa tiver mais prejuízos do que lucros para a manutenção do funcionário.

As condições de trabalho correspondem na descrição do ambiente de trabalho em questão e aos recursos disponíveis oferecidos pela organização para o desempenho do cargo (DUTRA, 2009).

As condições de desenvolvimento, de acordo com Dutra (2009), são o que a empresa pretende investir para realizar a captação. Essa etapa é importante, posto que delimita a ação dos profissionais de gestão de pessoas, tornando possível a execução de um planejamento baseado nos recursos disponíveis.

Por fim, Dutra (2009) apresenta a etapa de descrição das condições contratuais. O contrato garante em termos legais o vínculo que o funcionário terá com a organização, isso representa bastante para o interessado da vaga influenciando no processo de captação.

Uma importante definição abordada por Pontes (2001) é a da expressão **colocação de pessoal**, segundo o autor ela refere-se à adequação de pessoas certas de acordo com o lugar e o momento. Para haver colocação de pessoal, deve ocorrer o planejamento, recrutamento, seleção e integração de pessoal. As três primeiras fases da colocação já foram estudadas, restando a de integração, que não representa o foco do presente estudo, mas será retratada a título de ilustração. Para Pontes (2001), a etapa de integração corresponde ao período de adaptação do candidato selecionado na empresa e no cargo que ele irá ocupar. O autor explica que essa fase é complexa, pois o indivíduo adulto carrega consigo personalidade e comportamento próprios obtidos por toda a vida e em contra partida, a organização também possui cultura, valores e crenças estabelecidas.

A partir da noção da seleção e suas implicações serão abordadas na próxima Seção as principais técnicas que auxiliam na escolha do candidato mais apto para a vaga a ser preenchida.

2.1.1 Técnicas de seleção

Há diversas técnicas utilizadas no processo seletivo com a função de prever o comportamento do candidato no ambiente de trabalho. Tais técnicas podem acontecer de forma integrada, oferecendo maior suporte para a decisão do candidato mais apropriado considerando o perfil esperado para o preenchimento da vaga. Entre esses instrumentos utilizados no processo de seleção de pessoas estão: provas de conhecimento, entrevistas, análise de currículo ou formulário de inscrição, testes psicológicos, técnicas vivenciais, avaliação de saúde, dinâmicas de grupo, dentre outras (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Os esclarecimentos dessas ferramentas estão discorridos adiante.

A análise curricular ou do formulário de inscrição é uma maneira rápida que permite a obtenção de dados acerca da experiência, histórico profissional, escolaridade, cursos além dos dados pessoais do candidato (DESSLER, 2003). Geralmente ele ocorre na etapa anterior a seleção.

A entrevista é considerada como o instrumento mais utilizado em processos seletivos e pode ser realizada em vários momentos da seleção. Segundo Limongi-França e Arellano (2002), ela deve ser conduzida por profissionais preparados que possam observar os critérios determinantes do candidato para o preenchimento da vaga. Tais critérios correspondem a aspectos profissionais e pessoais do candidato. Devem ser utilizadas questões semi-estruturadas para guiar o entrevistador no diálogo com o entrevistado. As autoras Limongi-França e Arellano (2002) ressaltam ainda que a qualidade da entrevista é mais facilmente obtida quanto menor for a tensão gerada.

A condução da entrevista é fator fundamental para a obtenção de dados relevantes do candidato, alguns erros são comuns, por isso devem ser conhecidos e evitados. Conforme Dessler (2003), entre esses erros estão: julgamento precipitado, ênfase negativa, desconhecimento do cargo, pressão para contratar, erro de contraste ocasionado pela ordem dos candidatos, influência do comportamento não-verbal.

Uma maneira de condução da entrevista, ressaltada por Limongi-França e Arellano (2002), é por meio do currículo do candidato, posto que representa um histórico do candidato permitindo que seja utilizado como um roteiro. Acentuam-se

os pontos interessantes a serem comentados e agregam-se novos que sejam interessantes à observação do candidato.

De acordo com Weiss (1992, apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002) a entrevista possui quatro estágios:

- **Abertura:** onde o entrevistador se identifica, apresenta o motivo da entrevista e como ela ocorrerá;
- **Pesquisa:** observação dos aspectos referentes ao perfil profissional e pessoal do candidato;
- **Troca:** período em que o candidato expõe questões relativas ao cargo;
- **Fechamento:** o entrevistador informa sobre as futuras etapas do processo e faz um breve comentário sobre o desempenho do candidato.

As provas de conhecimento correspondem à conferência da ciência do candidato sobre conhecimentos gerais ou específicos, dependendo do interesse do processo seletivo. Limongi-França e Arellano (2002) ressaltam a relevância de essas provas serem desenvolvidas e validadas no contexto interno da empresa para que elas não eliminem bons candidatos. O concurso público está inserido nesse instrumento de seleção e está retratado na Seção 2.1.2.

Os Testes psicológicos são instrumentos antigos surgidos no mesmo período que a ciência psicológica, e referem-se a procedimentos utilizados para observar e descrever o comportamento. De acordo com Pasquali (2001), é um “conjunto de tarefas predefinidas que o sujeito precisa executar numa situação geralmente artificializada ou sistematizada e que seu comportamento na situação vai ser observado, descrito e julgado”. Os testes são realizados com o objetivo de obter dados confiáveis sobre os indivíduos. No caso do processo seletivo os testes psicológicos têm a finalidade de classificar o candidato, ou seja, verificar se ele é apto a exercer algum tipo de função e entrar em alguma determinada categoria, ou mudar de uma para outra.

Há algumas características que os testes precisam ter para que gerem valor para o processo seletivo, entre elas estão: validade, precisão, fidedignidade e confiabilidade. De acordo com Dessler (2003), a validade é o elemento que certifica que o teste está medindo o que ele se propôs a medir, é o grau de confiança que os resultados do teste apresentam, a validade é fundamental para a escolha dos testes de seleção. A confiabilidade, segundo Dessler (2003), é a capacidade do teste de

produzir o mesmo resultado quando uma mesma pessoa for submetida a outro teste que seja igual ou semelhante. A precisão e fidedignidade referem-se a outros indicadores numéricos tanto de consistência interna quanto de representatividade dos itens que mensuram o construto em questão.

Para Pasquali (2001), o exame psicotécnico está entre os testes psicológicos mais conhecidos, principalmente pelo fato dele ser exigido em lei para o ingresso em alguns empregos públicos, trata-se de exames que tem o objetivo de averiguar se o candidato possui os requisitos psicológicos e perfil exigidos pelo cargo. Deve ser obtido o consentimento dos testandos antes da realização da testagem, exceto quando o teste é constado em determinação legal ou governamental, como é o caso da seleção por meio do concurso público (PASQUALI, 2001).

O Decreto 6.944 de 21 de agosto de 2009 dispõe, dentre outros temas, sobre o exame psicotécnico:

Art. 14. A realização de exame psicotécnico está condicionada à existência de previsão legal expressa específica e deverá estar prevista no edital.

§ 1º O exame psicotécnico limitar-se-á à detecção de problemas psicológicos que possam vir a comprometer o exercício das atividades inerentes ao cargo ou emprego disputado no concurso.

§ 2º É vedada a realização de exame psicotécnico em concurso público para aferição de perfil profissiográfico, avaliação vocacional ou avaliação de quociente de inteligência (BRASIL, 2009).

Nota-se, assim, que o exame psicotécnico é baseado em atividades de profissiografia em que se compara o perfil apresentado pelo candidato em relação ao perfil esperado para o desempenho da vaga. Este levantamento profissiográfico permite avaliar o grau de aptidão do indivíduo para o exercício do cargo.

Um teste pode produzir resultados inválidos se for mal-aplicado. Por isso, há uma padronização na aplicação dos exames para garantir sua validade. São exigidas pelo menos duas condições de aplicação para que os resultados sejam válidos e confiáveis: a qualidade do ambiente físico e as condições psicológicas do sujeito. No caso do concurso público, o sujeito nem sempre se encontra em condições psicológicas e até físicas satisfatórias, nesse caso todos devem ser tratados de modo igualitário (princípio da isonomia), o que implica em questões como mesmo horário de aplicação de provas e mesmas condições ambientais ofertadas. As instruções devem ser dadas uma única vez e devem ser iguais para todos os candidatos (PASQUALI, 2001).

Em pesquisa realizada por Herencia, Moraes, Nogueira, Rocha, Sombra e Torres (1997, apud BAUMGARTL; PRIMI, 2006), com o objetivo de verificar a

validade das técnicas de seleção, foi constatado que os testes psicológicos foi a técnica considerada menos válida, os autores atribuíram esse resultado a praticidade de manuseio da técnica.

As técnicas vivenciais sugerem a dramatização dos candidatos nas situações de trabalho com os objetivos de observar as reações mediante esse contexto. Segundo Limongi-França e Arellano (2002), essas técnicas envolvem atuação e simulação de uma circunstância profissional, por isso devem ser bem estruturadas e aplicadas por profissionais aptos a conduzirem esses procedimentos. Podem ser classificadas em provas situacionais, dinâmica de grupo e psicodrama.

As provas situacionais são aquelas que simulam a atuação do candidato no cargo que ele está querendo preencher é a observação da prática das atividades solicitadas pelo cargo. Uma pesquisa realizada por Schmidt e Hunter (1998, apud BAUMGARTL; PRIMI, 2006) investigou o coeficiente de validade de dezenove medidas encontradas nos resultados de pesquisa em seleção de pessoal em oitenta e cinco anos. Nessa pesquisa, a medida que foi considerada mais válida foi a prova situacional.

A dinâmica de grupo é uma técnica muito utilizada em processos seletivos. De acordo com a pesquisa feita com trinta e três empresas de São Paulo por Pereira, Primi e Cobêro (2003, apud BAUMGARTL; PRIMI, 2006) com a finalidade de averiguar quais são os teste utilizados na seleção de pessoas, a dinâmica de grupo está entre as técnicas que mais apareceram na pesquisa. Segundo Minicucci (1991), a dinâmica de grupo é a ciência dos fenômenos de grupos, é um método que pressupõe a intervenção com pequenos ou grandes grupos. Essa técnica utilizada na seleção de pessoas é realizada com o objetivo de observar, mensurar, quantificar o comportamento dos candidatos decorrente da interação do contexto grupal. Ela favorece a identificação de problemas de relacionamento, quando proporciona a integração entre pessoas, e estimula situações que permitam o aparecimento de lideranças.

O psicodrama é um método de intervenção e pesquisa que primeiramente foi utilizada como técnica da psicoterapia. Na seleção de pessoas ela tem o objetivo de diagnosticar o comportamento do indivíduo perante situações de trabalho. Este método corresponde à prática de ação e tem na espontaneidade o seu conceito mais importante. Para Moreno (1993), espontaneidade refere-se à capacidade de agir adequadamente perante novas situações, criando assim respostas inéditas para

as situações preestabelecidas. Limongi-França e Arellano (2002) relatam que nessa técnica a personalidade é expressa por meio de um papel social atribuído, o candidato deve encenar esse papel, vinculando essa dramatização ao exercício da espontaneidade e criatividade.

Finalmente, a avaliação de saúde é uma etapa que busca identificar se o estado de saúde de um candidato permite que ele desempenhe as funções do cargo, geralmente essa é a última etapa do processo seletivo. Segundo Limongi-França e Arellano (2002), a avaliação de saúde é realizada por meio de exames clínicos que devem ser norteados pela legislação e política da organização.

2.1.2 O concurso público

Para que ocorra o suprimento dos cargos e empregos públicos, a administração pública tem o concurso público como seu instrumento de recrutamento e seleção por excelência. O recrutamento será considerado como a identificação da efetiva necessidade, a análise da existência legal de vaga, a elaboração e publicação do edital de abertura do concurso, processo de inscrições e por fim a homologação das inscrições. (BERGUE, 2007). O concurso está inserido nas ferramentas de seleção como provas de conhecimento.

O edital é essencial para a realização do concurso público considerando que nele constarão as normas e orientações do exame, como dita a lei 8.112, a qual dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Segundo o primeiro parágrafo do artigo 12 da lei citada, “o prazo de validade do concurso e as condições de sua realização serão fixados em edital, que será publicado no Diário Oficial da União e em jornal diário de grande circulação” (BRASIL 1990). Esse primeiro parágrafo do artigo 12 contém um importante princípio da Administração Pública, o da publicidade, o qual exige a publicação oficial dos atos externos para que tenham validade.

Com o objetivo de ratificar a obrigatoriedade da realização de concursos públicos quando se trata de órgãos e entidades da Administração Pública direta e indireta de qualquer um dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e

dos Municípios, apresenta-se o inciso 2 do artigo 37 da Constituição Federal de 1988:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1998).

Dois pontos desse inciso merecem destaque. O primeiro é sobre os critérios para estabelecer se o concurso consistirá de apenas provas, ou provas e títulos, o que irá definir esse cenário é a natureza e a complexidade do cargo ou emprego. O segundo é sobre as nomeações para cargo em comissão declarado em lei, posto que nesse caso não há necessidade da realização de concurso público.

O Decreto 6.944, de 21 de agosto de 2009, mencionado na Seção anterior, estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública e dispõe sobre as normas gerais do concurso público, além de outros assuntos. O artigo 13 do Decreto relata informações mais específicas sobre como ocorrerá o concurso:

Art. 13. O concurso público será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuser a lei ou o regulamento do respectivo plano de carreira.

§ 1º Quando houver prova de títulos, a apresentação destes deverá ocorrer em data a ser estabelecida no edital, sempre posterior à da inscrição no concurso, ressalvada disposição diversa em lei.

§ 2º A prova de títulos deverá ser realizada como etapa posterior à prova escrita e somente apresentarão os títulos os candidatos aprovados nas etapas anteriores ou que tiverem inscrição aceita no certame.

§ 3º Havendo prova oral ou defesa de memorial, deverá ser realizada em sessão pública e gravada para efeito de registro e avaliação.

§ 4º A realização de provas de aptidão física exige a indicação no edital do tipo de prova, das técnicas admitidas e do desempenho mínimo para classificação.

§ 5º No caso das provas de conhecimentos práticos específicos, deverá haver indicação dos instrumentos, aparelhos ou das técnicas a serem utilizadas, bem como da metodologia de aferição para avaliação dos candidatos.

§ 6º É admitido, observados os critérios estabelecidos no edital de abertura do concurso, o condicionamento da aprovação em determinada etapa à, simultaneamente, obtenção de nota mínima e obtenção de classificação mínima na etapa.

§ 7º No caso da realização do concurso em duas etapas, a segunda será constituída de curso ou programa de formação, de caráter eliminatório e classificatório, ressalvada disposição diversa em lei específica.

§ 8º Quando o número de candidatos matriculados para a segunda etapa ensejar a formação de mais de uma turma, com início em datas diferentes, o resultado será divulgado por grupo, ao término de cada turma (BRASIL, 2009).

Com a leitura do artigo 13 percebe-se que o edital será a lei do concurso, pois irá ditar como o concurso procederá. Depreende-se ainda que, se estiver constado no edital, existem outras medidas de avaliação além das provas escritas de conhecimentos gerais e específicos, como a oral, a de aptidão física e a de curso ou programa de formação. Verifica-se, assim, que o concurso público tem em tais medidas o seu principal mecanismo de seleção legal de pessoal.

No âmbito Tribunal de Contas da União, o concurso público é regulamentado pela Resolução-TCU, nº 202, de 6 de junho de 2007, para o provimento de cargos efetivos do quadro de pessoal do Tribunal, é realizado o concurso em duas etapas. A primeira delas compreende três fases: a prova objetiva, a prova discursiva, ambas de caráter eliminatório e classificatório, e avaliação de títulos, apenas de caráter classificatório. A segunda etapa é de caráter eliminatório e consiste no Programa de Formação. A Resolução acrescenta ainda que para o cargo de técnico de controle externo, área de apoio técnico e administrativo na primeira etapa há a possibilidade da exigência de exames de habilidades específicas (BRASIL, 2007).

2.2 Competência

Não existe consenso acerca do conceito competência e, dependendo da finalidade e abordagens utilizadas, existem múltiplas maneiras de classificá-las e operacionalizá-las (CARBONE; BRANDÃO; LEITE; VILHENA, 2005; VARGAS; STEFFEN; BRÍGIDO, 2002 apud BRANDÃO, 2009).

O termo competência refere-se a uma definição antiga, porém seu sentido vem sido alterado corroborando com o contexto de imprevisibilidade das mudanças econômicas decorrentes dos processos de globalização. Os diversos enfoques em diferentes ramos do conhecimento contribuem para que não se alcance conformidade do conceito (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006).

No contexto organizacional, de maneira geral, as competências se relacionam com a capacidade do indivíduo em gerar valor (DUTRA, 2009). Para Fleury e Fleury (2001) os estudos acadêmicos empresariais se voltam para a competência nos níveis individual e organizacional. O principal debate acerca do significado de

competências é realizado pela escola americana e a européia, principalmente pelos franceses.

Assim, esta Seção irá abordar as principais definições das escolas americanas e européias. Além disso, irá relatar as competências sob os ângulos individuais e organizacionais.

2.2.1 Conceito de competência

Nos Estados Unidos da América os estudos sobre competência surgiram a partir ano de 1973, com McClelland, Boyatis e Spencer e Spencer. Os autores relacionam competência com a *performance* em um nível superior na execução de determinada atividade de trabalho (FLEURY, 2002).

Considerando essa abordagem, competência é definida como um conjunto de conhecimentos (o “saber”, obtido por meio da aprendizagem), habilidades (o “saber fazer”, capacidade de empregar os conhecimentos) e atitudes (o “saber ser”, predisposição para agir, iniciativa) que refletem em um alto desempenho (FLEURY, 2002; LE BOTERF, 2003; BAHRY; TOLFO, 2007). Essa definição é relativa ao indivíduo, porém, Fleury e Fleury (2001), ressaltam que deve estar relacionada com as tarefas atribuídas a um cargo, ou seja, ainda está pautada nos princípios do taylorismo-fordismo.

Na França, as contribuições para o assunto foram feitas por Le Borfet, Zarifian e Dubar (KILIMNIK; SANT’ANNA, 2006). Competências eram analisadas na perspectiva da qualificação, eles buscavam ajustar o ensino para as reais necessidades das empresas, oferecendo capacitação aumentando, conseqüentemente, a empregabilidade dos trabalhadores (FLEURY, 2002). A acepção muito difundida no país é a integração da competência com os saberes que agregam os “conhecimentos específicos para a execução de uma tarefa, as aptidões, a inteligência pessoal e profissional, a vontade de colocar em prática e desenvolver novas competências” (DUBAR, 1998; STROOBANTS 1997, apud KILIMNIK; SANT’ANNA, 2006, p. 90).

Para Le Boterf (2003), a competência é um estado que, para se concretizar, deve ser posta em situação. É a junção do entrecruzamento dos três domínios:

pessoa, desenvolvimento educacional e experiência profissional com a prática deles. É “um saber agir responsável”, sendo reconhecido por isso.

Ainda de acordo com Le Boterf (2003), a competência é uma resultante entre o saber, o querer e o poder agir. A expressão “saber agir” destacada por Le Boterf (2003) refere-se à capacidade do profissional em interpretar as situações tornando-o apto em concretizar suas atividades em contextos comuns e excepcionais. Também se refere no saber o que fazer, de modo a resolver problemas que aparecem nessas situações extraordinárias.

De acordo com Zarifian (1999, apud FLEURY 2002), a definição de competência abrange a aptidão de ir além do que é incumbido ao funcionário, resolvendo novas situações de trabalho. É o que ele chama de inteligência prática, o que significa muito mais que a qualificação em si.

Em seus trabalhos, Dutra (2009) apresenta uma importante informação: a noção de entrega, que significa o que o funcionário realmente deseja entregar para a organização.

Fleury (2002) agrega esses conceitos e define competência como:

[...] um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2002, p.55).

No Quadro 2, visando facilitar a compreensão do conceito de competências, encontra-se um compilado dos conceitos acerca de competência:

Autor	Conceito
McClland	Conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes. Alta <i>performance</i> .
Zarifian	Inteligência prática apoiada nos conhecimentos transformando de maneira proporcional à complexidade das situações.
Le Boterf	Cruzamento dos três eixos: pessoa, formação educacional e experiência educacional. Colocar em prática o que se sabe. É um estado, não um contexto permanente.
Dutra	Noção de entrega. Aquilo que o indivíduo pretende apresentar para a organização.
Fleury	Saber agir responsável. Não se limita a estoque de conhecimento, agrega valor econômico à organização e social ao indivíduo.

Quadro 2 – Evolução do conceito de competências
Fonte: adaptado de Fleury (2002, p. 56).

Diante do Quadro 2 percebe-se que o conceito de competência veio sendo agregado, de modo que Fleury(2002) já inclui os contextos sociais e organizacionais na sua definição. Segundo Carbone et al. (2005), esse conceito possui grande aceitabilidade no meio acadêmico e organizacional por integrar o desempenho com as conjunturas sociais e as estratégias organizacionais.

Sobre a evolução do conceito de competências, Dutra (2009) agrega esse aspecto em quatro grandes fases. Os critérios utilizados por ele para a distinção dessas fases foram a abrangência e o impacto causado na gestão de pessoas.

A primeira fase caracterizada pelo autor é a da “competência como base para seleção e desenvolvimento de pessoas” (DUTRA, 2009, p. 131). Nesta fase, a competência é tida como o conceito definido por McClland (1973, apud DUTRA, 2009) e Boyatis (1982, apud DUTRA, 2009), ou seja, o conjunto de qualidades de uma pessoa para o desempenho superior das atividades de trabalho. As competências eram utilizadas inicialmente apenas como critérios para a seleção de candidatos e para o desenvolvimento de pessoas. O grande problema dessa aplicação apontado por Dutra (2009) foi o fato das competências terem sido utilizadas de modo generalizado, o que ocorria era o emprego das mesmas competências para cargos diferenciados.

A segunda fase refere-se à “competência diferenciada por nível de complexidade” (DUTRA, 2009, p. 132), que surgiu pela problemática enfrentada na primeira fase. Nesta segunda etapa, Dutra (2009) afirma também, que começaram a aparecer outros aspectos prejudiciais, como a não vinculação das competências com os objetivos estratégicos da instituição, o que fez emergir a próxima fase.

A terceira fase é constituída pela “competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa” (DUTRA, 2009, p. 132). Essa fase representa a conexão das competências individuais com as organizacionais, o que significa um nexos com os objetivos estratégicos da empresa e também uma junção dos processos da área de gestão de pessoas. As competências foram utilizadas para definir remuneração, avaliação e carreira. Segundo Dutra (2009), a dificuldade deparada nessa fase refere-se a como as pessoas estão absorvendo esses conceitos de modo a orientar o desenvolvimento pessoal.

Assim, a quarta e última fase refere-se à “apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência” (DUTRA, 2009, p. 133). Nas pesquisas realizadas por

Dutra (2009) foi verificado que as empresas que alcançaram bons resultados na gestão de pessoas investiram em duas frentes interdependentes: aperfeiçoamento de gestão de pessoas e estímulo para que as próprias pessoas arquitetassem os seus projetos de carreira e de desenvolvimento profissional. A maioria das empresas brasileiras ainda não está nessa fase, mas, de acordo com Dutra (2009), essa é a tendência natural do trabalho daquelas que implementaram os processos de gestão por competências.

Apesar da maioria dos conceitos apresentados se referirem à perspectiva do indivíduo. Na próxima Seção será aprofundado o significado de competências na conjuntura pessoal.

2.2.2 Competência individual

Como dito, os conceitos apresentados até aqui abordam mais os aspectos relativos aos indivíduos. De maneira geral, as competências individuais são produtos da mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas na execução das atividades de trabalho (LE BOTERF, 2003).

As competências pessoais são, de acordo com Murray (2003, apud LIMA, BORGES-ANDRADE, 2006), referentes aos atributos, habilidades e comportamentos presentes na execução das tarefas de trabalho. Para Deluiz (1996), as competências do profissional podem ser agrupadas em cinco categorias:

- **Competências intelectuais e técnicas:** capacidade de identificar, lidar e resolver problemas, compartilhar conhecimentos, agir de maneira preventiva e estratégica;
- **Competências organizacionais ou metódicas:** capacidade de planejamento e organização do trabalho por meio de métodos, gerenciamento do tempo e do espaço;
- **Competências comunicativas:** capacidade de comunicação com todos os envolvidos no contexto de trabalho, negociação, comunicação interpessoal e trabalho em equipe;

- **Competências sociais:** capacidade de transferir conhecimentos dos contextos sociais para o ambiente de trabalho e do ambiente de trabalho para os contextos sociais.
- **Competências comportamentais:** aspectos associados à iniciativa, atitude, criatividade, interesse em aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e das implicações éticas do seu trabalho.

Essa classificação aprofunda e divide as variáveis relativas aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais. E também propõe que o profissional deve exercer, além das competências referentes a ele próprio (intelectuais e técnicas, comunicativas, sociais e comportamentais) as competências requeridas pela organização. Tais competências organizacionais serão aprofundadas na próxima Seção.

2.2.3 Competência organizacional

As competências individuais e organizacionais exercem efeitos recíprocos umas nas outras. Segundo Brandão (2009), as competências individuais influenciam as organizacionais, e vice-versa. Isto significa que para a manifestação das competências referentes à organização é necessária a prática das competências no nível dos indivíduos. Além disso, as competências organizacionais ditam quais são as competências individuais que devem ser acentuadas, evidenciando a interdependência entre as competências organizacionais e pessoais.

Para Fleury (2002), as competências organizacionais referem-se à “capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”. Para isso, é fundamental que tais competências sejam baseadas nas estratégias da empresa. Segundo Murray (2003, apud LIMA, BORGES-ANDRADE, 2006), as competências organizacionais são as modificações das capacidades das pessoas em competências para a organização por meio dos seus processos sistemas e práticas. Todas as organizações possuem competências.

Para Nisembaum (2000, apud BRANDÃO, 2009), as competências organizacionais podem ser classificadas entre básicas ou essenciais. O autor diz

que são básicas as competências que contribuem para o funcionamento da instituição, mas não representam ganhos diferenciais em relação à concorrência. As competências que se destacam são as *core competences* ou competências essenciais de uma organização. Para Prahalad e Hamel (1990, apud FLEURY, 2002) as competências essenciais são caracterizadas pelos seguintes fatores: oferecem reais benefícios aos consumidores por meio de produtos e serviços diferenciados, são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes e dão acesso a novos nichos de mercado. Essas competências são fruto dos trabalhos de aprendizagem organizacional, por meio dos conhecimentos, tecnologias, sistemas responsáveis pela produção de produtos e serviços de qualidade (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006).

Tais competências oferecem vantagem competitiva para a empresa. De acordo com Fleury e Oliveira Jr. (2001), as *core competences* possibilitam a criação de alternativas para o crescimento estratégico.

Mils, Platts, Bourne, Richards (2002, apud FLEURY; FLEURY, 2008, p. 34) sintetizam as competências de uma organização em quatro níveis: competências essenciais (fundamentais para a sobrevivência da empresa e foco da estratégia), competências distintivas (clientes reconhecem que são diferenciadoras dos concorrentes e geram vantagem competitiva), competências organizacionais (coletivas, ligadas às atividades da área meio e da área fim) e competências individuais.

Zarifian (1999, apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 189) classifica as competências existentes na organização em cinco grupos:

- **Competências sobre processos:** ciência dos processos de trabalho;
- **Competências técnicas:** conhecimentos específicos sobre como o trabalho deve ser executado;
- **Competências sobre a organização:** saber organizar a sequência dos fluxos de trabalho;
- **Competências de serviço:** conhecimentos específicos sobre a execução do trabalho e sua relevância para o consumidor final;
- **Competências sociais:** atitudes comportamentais que influenciam na autonomia, responsabilização e comunicação.

A classificação proposta pelo autor auxilia a organização na identificação de suas competências. Fleury e Fleury (2001) afirmam que essa categorização deve ser relacionada com as estratégias organizacionais. Assim, é possível que as organizações identifiquem e desenvolvam as suas competências por meio da aprendizagem formando um processo cíclico.

As competências são integradas no modelo de gestão denominado gestão por competências, descrito na próxima Seção.

2.3 Gestão por competências

Antes de discorrer sobre a gestão por competências, é importante desenvolver o conceito de gestão. Gerir pode ser considerado como sinônimo de administrar que, para Waldo (1964, apud CURY, 1988 p.21), “é um tipo de esforço humano cooperativo que possui alto grau de racionalidade”. Cury (1988) ressalta que a cooperação e o alto grau de racionalidade devem ser coordenados baseados na consecução de objetivos.

Nota-se que o conceito dado anteriormente por Waldo (1964, apud CURY, 1988), na década de sessenta, já citava a importância do envolvimento das pessoas quando ele apresenta o termo cooperação. Assim, torna-se fundamental que ocorra um gerenciamento das pessoas que fazem parte da organização. Segundo Fischer (2002, apud DUTRA, 2008, p. 56), a gestão de pessoas é o modo como a organização orienta o comportamento humano na situação de trabalho. Dutra (2008) acrescenta, ainda, que fazem parte desse modelo crenças, políticas, diretrizes que buscam o alcance de objetivos de médio e longo prazos.

Diante do contexto de rápidas transformações notou-se que os modelos tradicionais de gerir pessoas não permitem que a organização se diferencie competitivamente. De acordo com Dutra (2009), isso acontece, porque o modo de gestão de pessoal precisou ser modificado devido à alteração no perfil dos indivíduos exigido pela empresa, de disciplinado para inovador, ao deslocamento do foco de gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento, e à maior relevância do fator humano no sucesso do negócio.

Tais modelos tradicionais reagem às demandas decorrentes das mudanças do ambiente externo, surgindo, assim, a necessidade de um modelo de gestão de pessoa capaz de auxiliar a organização na avaliação de risco e controle das decisões. Assim, a gestão por competências aparece como resposta a esse cenário proporcionando uma forma da organização antecipar-se perante as mutações e não apenas na tomada de posição quando elas acontecem.

Um ponto interessante acentuado por Dutra (2009) acerca do desenvolvimento do significado de competência, é que, atualmente, ela vem sendo vista por duas perspectivas. A primeira refere-se à capacidade que o indivíduo tem para realizar as entregas para a organização requeridas a ele. A segunda refere-se ao conjunto de qualificações que a pessoa possui para realizar tais entregas. A questão é que a mesma entrega pode ser realizada baseada tanto em qualificações técnicas como nas habilidades interpessoais do indivíduo, por isso, a gestão de pessoas tem como papel fundamental o oferecimento de recursos para que a pessoa execute o que lhe é demandado, o que pode ser denominado como gestão por competências.

No setor público, a gestão por competências tem o papel fundamental de auxiliar na obtenção de formas mais flexíveis quanto ao gerenciamento das estruturas organizacionais das instituições da administração pública (GUIMARÃES, 2000). Para a gestão pública é importante destacar o conceito de gestão por competências presente no decreto presidencial nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que a descreve como gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006). Tal definição refere-se a competências como sendo a união de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências tem a função de orientar os demais subsistemas da área, baseada nas premissas estratégicas organizacionais e nas competências necessárias para o alcance dos objetivos requeridos pela organização. Os passos para a gestão por competências consistem na identificação da lacuna, ou *gap*, que correspondem ao espaço de onde a organização pretende chegar e onde ela está no presente momento. Após isso, se deve planejar, selecionar, desenvolver e avaliar as competências com o objetivo de diminuir as lacunas identificadas. As competências citadas nesse processo referem-

se aos âmbitos individuais, grupais e organizacionais fundamentadas nas competências essenciais.

Carbone et al. (2005) acordam com a opinião de Brandão e Guimarães (2001), quando afirma que “muitas organizações têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos”. A Figura 1, a seguir, demonstra mais claramente a sequência do mapeamento e gestão de competências apresentado por Brandão e Guimarães (2001) e, também, por Carbone et al. (2005):

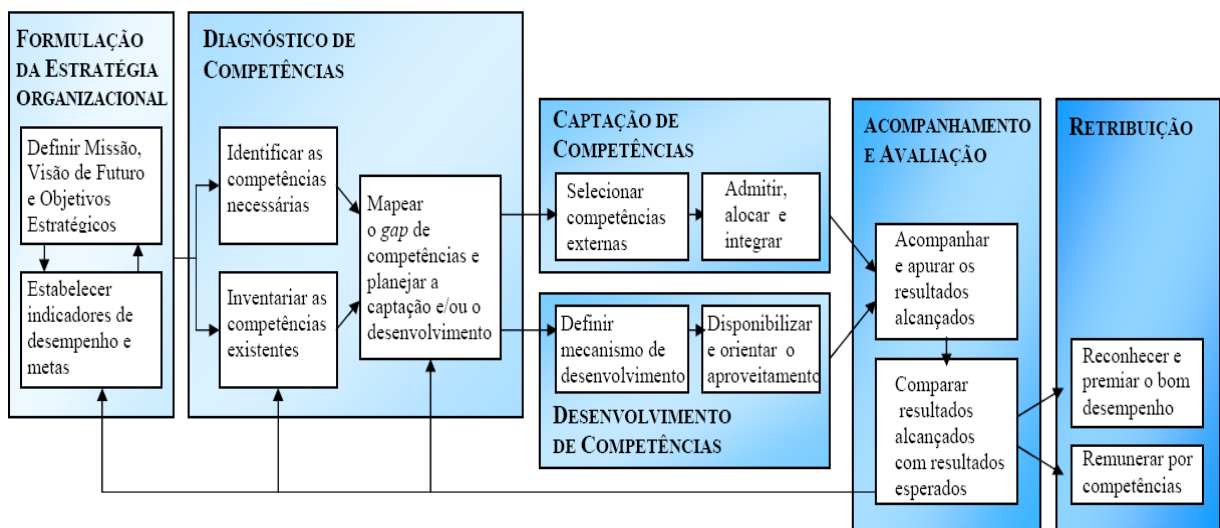


Figura 1 – Modelo de Gestão por competências
Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181).

Como visto na Figura 1 e nos conceitos dos autores supracitados, a formulação da estratégia organizacional é a primeira etapa e tem a função de nortear as etapas seguintes. Assim, pode-se constatar que a gestão por competências faz parte de um sistema maior de nível organizacional, devido à dependência desse modelo em relação a missão, visão e objetivos estratégicos da instituição (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A fase de diagnóstico de competências compreende a etapa de mapeamento das competências, ou quando se identificam os *gaps* de desempenho. De acordo com Brandão e Bahry (2005) é preciso saber qual será a base de comparação para a observação das lacunas, ou seja, as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Definidos quais são os pontos que a empresa precisa aperfeiçoar ou adquirir, a gestão por competências adentra, então, na terceira etapa, em que serão construídas estratégias para o desenvolvimento das competências e mecanismos para selecionar competências externas.

O desenvolvimento das competências ocorre no ambiente interno da organização, por meio de medidas de aprendizagem e investimentos em pesquisa. Por sua vez a captação e a aquisição de competências externas são obtidas por meio do recrutamento e seleção de pessoas e ainda com parcerias e alianças estratégicas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Essa etapa é muito importante pois, segundo Brandão e Bahry (2005), se as lacunas não forem tratadas, a tendência é que elas se ampliem e até se diversifiquem.

Todo esse processo precisa ser acompanhado e avaliado devendo haver intervenções corretivas quando ocorrerem desvios. É importante que os resultados desejados sejam comparados com os alcançados servindo como aprendizado para a execução das etapas no futuro (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A última etapa é a de retribuição, que corresponde a uma tentativa de encorajar os comportamentos desejados e corrigir os indesejados com o reconhecimento, premiação, ou remuneração para aqueles que colaboraram para o alcance dos resultados (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Na Figura 2 é possível perceber que a gestão por competências é um processo circular devendo ser revisto constantemente, pois as competências devem acompanhar as demandas do ambiente, o qual sofre mutações constantes.

A adoção do modelo por competências influencia diretamente na forma de gerir os subsistemas de gestão de pessoas. Com o fim de demonstrar a integração de alguns desses processos de gestão de pessoas com o modelo de gestão por competências, a Figura 2 vem representada, de maneira simplificada, a seguir:

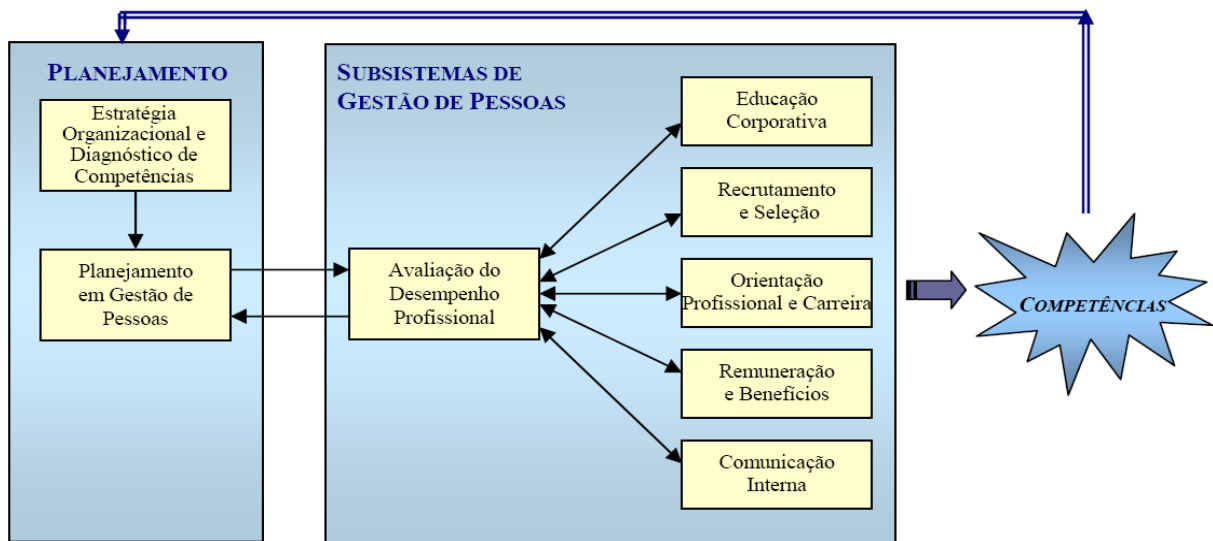


Figura 2 – Alinhando a gestão de pessoas à estratégia organizacional
Fonte: Carbone et al. (2005, p. 71).

Como observado na Figura 2, todos os subsistemas da área de gestão de pessoas se relacionam com as competências e a avaliação de desempenho e são orientadas pelas estratégias organizacionais. A Figura demonstra, ainda, que os subsistemas podem auxiliar no desenvolvimento dos *gaps* identificados na etapa de diagnóstico de competências (CARBONE et al. 2005).

Como na Figura 1, a Figura 2 permite a visualização, a partir das estratégias da organização e do diagnóstico das competências, das etapas que fornecem informações sobre quais são as deficiências da empresa que estão impedindo o alcance dos objetivos e a maximização de desempenho. De acordo com Brandão e Guimarães (2001), avaliação de desempenho é um mecanismo que permite a identificação de seus *gaps* perante a perspectiva dos funcionários. Tal mecanismo fornece dados para os demais subsistemas de gestão de pessoas, pois eles que irão atuar de forma a desenvolvê-los ou captá-los no ambiente externo.

2.4 Seleção por competências

Historicamente, a atividade de selecionar pessoas considerava apenas as habilidades técnicas do profissional, hoje se percebe que o contexto competitivo requer muito mais dos novos profissionais. Sobre as principais diferenças encontradas no modelo tradicional e no modelo por competência, Dutra (2008, p. 63)

apresenta um quadro que compara as duas abordagens relativas ao processo de seleção ou captação de pessoas:

Aspectos Analisados	Abordagem Tradicional	Abordagem por Competência
Horizonte profissional	Cargo a ser ocupado	Carreira da pessoa na empresa
Perfil	Para um cargo específico	Para atender a demandas presentes e futuras
Processo de escolha	Observa a adequação para o cargo	Observa a adequação para uma trajetória específica
Ferramentas de escolha	Teste de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo	Análise profissional para avaliar a maturidade profissional e o ritmo de desenvolvimento
Contrato psicológico	Contrato construído visando a determinada posição na empresa	Contrato construído visando a uma carreira ou trajetória profissional na empresa
Compromisso da organização	Manter o cargo para o qual a pessoa está sendo captada	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa
Internalização	Adequação ao cargo	Adequação a uma trajetória

Quadro 3 – Comparação entre o processo de captação da abordagem tradicional e a por competência

Fonte: Dutra (2008, p. 63).

Segundo Dutra (2008), a grande distinção entre a abordagem tradicional e a por competência encontra-se na trajetória. Na perspectiva por competências são considerados aspectos do presente e do futuro, preparando as pessoas para que elas consigam desempenhar novas demandas no contexto em que ela executa as suas atividades. Tal preparação prevê um desenvolvimento em que a pessoa sofre investimentos visando à geração de valor. Além disso, tal abordagem focaliza na preparação o indivíduo de modo que esteja apto para ocupar novos empregos caso eles venham sair da organização.

É inegável o fato de que a gestão por competências oferece vantagem competitiva para as organizações, por isso, é necessário que as competências sejam traçadas de modo a clarear o que a empresa pretende e precisa para obter diferencial competitivo. É sabido que a seleção lança mão de ferramentas que auxiliam na observação do comportamento, mas a questão fundamental desse contexto é: quais são os comportamentos que devem ser observados? Sendo assim, a seleção por competências auxilia na resolução dessa pergunta contribuindo para a escolha de candidatos que estejam de acordo com as competências demandadas pela organização.

Na Figura 1 (presente na página 35), referente ao modelo de gestão por competências, abordada na Seção sobre gestão por competências, a seleção aparece como fonte de obtenção, alocação e integração de competências capazes de diminuir as lacunas da organização. O mesmo é demonstrado na Figura 2, que integra as atividades de recrutamento e seleção com as estratégias organizacionais, diagnóstico das competências e avaliação de desempenho. Isso significa que a etapa de mapeamento de competências fornece subsídios para a definição de perfis profissionais, os quais pretendem selecionar pessoas que possuam as competências que a organização julga necessária para a eliminação ou diminuição dos seus *gaps*.

De acordo com Rabaglio (2004), a seleção por competências almeja selecionar profissionais que se desenvolvam de maneira contínua tendo, para isso, aspectos precisos requerentes à vaga, oferecendo assim, uma maior probabilidade de acerto na escolha dos candidatos.

É importante destacar que a seleção por competências pode ser utilizada tanto para a seleção de pessoas externas à organização como para aquelas que já fazem parte do quadro de funcionários atual, ou seja, a alocação e a movimentação interna na empresa.

Segundo Rabaglio (2004), a seleção por competências é uma ferramenta consistente que apresenta diversas vantagens, entre elas: mais foco e objetividade à seleção; facilitação para a observação de comportamentos relevantes; aumento das chances de adaptabilidade do selecionado na organização e no desempenho das atividades para as quais ele foi escolhido, conseqüentemente ampliação da credibilidade da área de gestão de pessoas na empresa.

Com o objetivo de complementar as ideias de Rabaglio (2004), na perspectiva abordada por Lucia e Lepsinger (1999, apud NERI, 2005), dentre as vantagens da seleção por competências estão: maior conhecimento do exigido pelos cargos, foco naqueles que são mais prováveis de obterem sucesso no trabalho, entrevistas mais profundas e sistemáticas e ajuda a selecionar quais são as competências mais fáceis e quais são as mais difíceis de serem desenvolvidas.

As competências são referências na hora da escolha do candidato. Elas devem ser classificadas quanto à sua complexidade, importância e domínio por parte de indivíduos e equipes de trabalho. Dutra (2009) especifica que, quanto mais

difícil a aquisição da competência, menor deve ser a flexibilidade no momento da seleção.

Na seleção por competências, Rabaglio (2004) relata que é preciso construir um perfil de competências. Para isso, primeiramente deve ser estabelecida uma relação de parceria com o profissional da área de gestão de pessoas e o requisitante da seleção. A participação dos gestores no processo seletivo é de fundamental importância para que essa atividade obtenha êxito, ele deve ter conhecimento sobre qual é o seu papel nesse processo, pois é quem irá administrar a pessoa selecionada. Após essa etapa é preciso identificar os indicadores de competências, entre esses indicadores estão: descrição atualizada do cargo, grandes desafios maiores erros que foram cometidos no cargo, mudanças, projetos a serem desenvolvidos em um curto prazo, redução ou aumento da equipe e os projetos realizados. O passo seguinte compreende a extração das competências baseadas nos indicadores, depois, as competências similares serão agregadas em grupos. Tais grupos devem ser classificados. Por fim, a última etapa da construção do perfil de competências consiste no compartilhamento do que foi estabelecido com o gestor.

Assim, a seleção por competências representa a instituição de parâmetros e técnicas que permitem identificar nos indivíduos as competências importantes para a execução de determinado trabalho.

Neste Capítulo foram abordadas as principais definições norteadoras do presente trabalho, como conceitos de seleção, técnicas de seleção, concurso público, competência, gestão por competências, bem como sua aplicação das competências na seleção de pessoal. No Capítulo seguinte apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para esta pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Definido o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, este Capítulo abordará quais serão os procedimentos metodológicos que permitirão a investigação do fenômeno de estudo (a saber, descrição da metodologia de alocação de servidores no TCU por meio de competências).

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Gil (1999), a adoção do método depende de variados fatores entre eles: a natureza do objeto que se pretende pesquisar, os recursos materiais disponíveis, o nível de abrangência do estudo e a inspiração filosófica do pesquisador.

Assim, constata-se que os tipos de pesquisa mais adequados para a realização deste estudo podem ser classificados quanto ao seu objetivo e quanto à sua natureza. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, posto que evidencia cada uma das etapas contidas na metodologia de alocação de servidores no TCU por meio de competências. Quanto à sua natureza a pesquisa é qualitativa, visando a compreensão dos fatores e etapas associados à tal metodologia.

No que se refere aos procedimentos de coleta de dados a pesquisa pode ser categorizada como documental e estudo de caso. A pesquisa detalha as etapas referentes ao processo de alocação dos novos servidores públicos do TCU, justificando a natureza descritiva do estudo. Segundo Oliveira (2004, p. 114) a pesquisa descritiva “possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”.

Sobre a abordagem qualitativa, de acordo com Godoy (1995), a principal fonte de dados desse tipo de pesquisa é o ambiente natural, por isso o pesquisador desempenha instrumento essencial na pesquisa qualitativa, que deve atentar-se com todo o processo e não apenas com os resultados em si. Godoy (1995) aponta que quando o estudo é descritivo, muitas vezes a análise qualitativa é a mais

recomendada, o que reforça a escolha desse método para a realização do presente Trabalho.

Documentos representam importante fonte de dados. Godoy (1995, p. 24) conceitua a pesquisa documental como “exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretação complementares”. É importante destacar que documentos abrangem diversos elementos entre os materiais escritos, as estatísticas e os iconográficos. No caso dessa pesquisa os elementos que foram mais utilizados são os materiais formais escritos, como memorandos, relatórios, modelos, manuais e normas, dentre outros.

Quanto à definição do estudo de caso, Godoy (1995) relata que essa prática é um exame detalhado de uma situação em particular, usado o objetivo de descrever determinado fenômeno. Esse tipo de pesquisa é de grande valia quando se pretende responder questões que envolvem o estudo e operacionalização dos termos “como” e “por quê”.

Ainda quanto à sistematização do método, será relatado no Capítulo de resultados as etapas de implementação do processo de seleção de pessoas por gestão por competência. Não houve possibilidade de coleta de dados primários posto que a gestão por competências ainda está em fase de implementação e a mudança cultural ainda estava acontecendo no âmbito do TCU. Há dificuldades, também, quanto à disponibilidade da equipe gestora em prover condições para realização de pesquisa empírica. Por isso, o presente relato embasou-se na análise dos documentos realizados para a execução do procedimento utilizado pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC).

3.2 Caracterização da organização

A pesquisa foi realizada em Órgão pertencente da administração pública, por isso, toma-se como válido desenvolver alguns preceitos acerca do público. Uma das grandes diferenças entre a iniciativa privada e a pública é que, no caso da pública, o contribuinte é também o usuário, ou seja, a pessoa que financia o Estado é a mesma para a qual os bens e serviços públicos são destinados (BERGUE, 2007).

Outra diferença entre os setores é que no público a atuação encontra-se subordinada à lei, o que significa que os gestores públicos só podem fazer o que está em lei (ALEXANDRINO; PAULO, 2008), o que restringe a ação do administrador, proporcionando estruturas praticamente inflexíveis. Isso contribui para que o serviço público tenha restrições para o acompanhamento das tendências gerenciais que ocorrem mais rapidamente no setor privado.

Baseado nisso, o Órgão onde foi realizada a pesquisa é o Tribunal de Contas da União. O TCU pertence ao Poder Legislativo Federal e é um órgão de controle externo que foi criado no ano de 1890, mas a instalação física da instituição só veio ocorrer três anos depois. Nessa época, ele desempenhava funções mais restritas do que acontece atualmente (BRASIL, 2009).

As atuais competências e jurisdição do tribunal só vieram ser estabelecidas com a Constituição de 1988, que ampliou a sua atuação instituindo que o TCU iria auxiliar o Congresso Nacional no tocante à fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União. Tal fiscalização ocorreria, também, nas entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, à legitimidade e à economicidade e a fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia de receitas (BRASIL, 2009).

Por conseguinte, o sitio eletrônico institucional do Tribunal de Contas da União descreve, de forma clara, quem deve prestar contas para o TCU, a saber: qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária (BRASIL, 2009).

Ainda de acordo com o sítio eletrônico institucional do Órgão, as funções básicas do Tribunal de Contas da União referem-se à sua atuação fiscalizadora, consultiva, informativa, judicante, sancionadora, corretiva, normativa e de ouvidoria (BRASIL, 2009). Algumas de suas atuações assumem ainda o caráter educativo, por meio da publicação de manuais e cartilhas, realização de seminários, participação em palestras e conferências, na recomendação de providências em suas auditorias e ainda quando suas sanções resultem na inibição de práticas irregulares e lesivas aos cofres públicos (BRASIL, 2008).

Com o objetivo de contextualizar a estrutura organizacional do TCU e localizar a unidade na qual foi desenvolvido o objeto de estudo dessa pesquisa, apresenta-se, no Anexo A, o organograma do Tribunal.

A Unidade de análise em questão corresponde ao Instituto Serzedello Corrêa (ISC), que tem a função de oferecer apoio estratégico ao TCU. O ISC está vinculado à Secretaria-Geral da Presidência (SEGEPRES), para a melhor compreensão de sua estrutura, o organograma do ISC está presente no Anexo B. De acordo com a Resolução-TCU Nº 214, de 20 de agosto de 2008, a Unidade de Apoio Estratégico tem por finalidade propor e conduzir políticas e ações de seleção externa de servidores, educação corporativa e gestão do conhecimento organizacional.

As atividades que serão descritas no presente trabalho referem-se a competências do Serviço de Seleção e Integração (SESEL), serviço que compõe a 3ª Diretoria de Desenvolvimento de Competências (3ª DIDECA), como demonstra o organograma do Anexo B.

O artigo 5 presente na Portaria-ISC nº 1, de 30 de janeiro de 2009 é o que determina a atribuição dessas competências para o SESEL:

Art. 5º O Serviço de Seleção e Integração tem por finalidade gerenciar os processos de trabalho relativos à seleção e integração de novos servidores e à seleção de facilitadores de aprendizagem, prestadores de serviços educacionais, participantes para eventos de TD&E e incentivos educacionais.

Parágrafo único. São competências do Sesel:

I – planejar, coordenar, executar e avaliar as atividades referentes aos processos corporativos de seleção e integração de novos servidores;

[...]

VII – apoiar o processo de alocação de novos servidores subsidiando dirigentes com relatórios de avaliação de perfis profissionais;

[...] (BRASIL, 2009).

Assim, o Serviço de Seleção e Integração é o responsável por propor aos gestores dos departamentos que irão receber novos servidores a alocação dos recém-aprovados no concurso público por meio da análise dos perfis profissionais.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Por meio de levantamento documental foi analisada toda sorte de documentos confeccionados para a execução do processo de análise de perfis dos novos servidores. Entre esses documentos encontram-se resoluções normativas,

manuais, portarias, competências, cronogramas, relatórios, projetos, apresentações realizadas para os servidores alvo e para os gestores que receberiam novas pessoas em suas áreas, modelos de formulários, guias e outros documentos disponíveis.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Esta pesquisa é caracterizada como documental e estudo de caso. Para a reunião dos documentos que envolvem todos os aspectos da metodologia de alocação foi feita, primeiramente, uma pesquisa no sítio institucional do TCU, por meio da página da internet foi possível reunir os documentos normativos, Resoluções e Portarias. Além dos Relatórios Anuais de Gestão e as competências técnicas, pessoais e de lideranças mapeadas para o Órgão. Os documentos feitos exclusivamente para o processo de alocação foram fornecidos pela a atual responsável pela execução da atividade, servidora do Serviço de Seleção Integração que compõe o ISC. Além do acesso aos documentos, a pesquisadora participou de maneira ativa do implemento da metodologia em questão no ano de 2009.

No próximo Capítulo, serão apresentados os resultados e as informações levantadas a partir dos instrumentos de pesquisa e dos procedimentos de coleta e de análise de dados aqui descritos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir de extensa e minuciosa análise documental este Capítulo consolida os resultados obtidos, apresentando a descrição dos principais conteúdos desses documentos, com foco no tema deste trabalho (a saber, análise de perfis profissionais de competências com foco na distribuição de novos servidores no âmbito do Tribunal de Contas da União).

4.1 Modelo de Gestão por competências do TCU

Uma das diretrizes do Tribunal para o ano de 2003 consistiu em “aprimorar a política de gestão de pessoas” (Brasil, 2004, p. 33). Assim, em consonância com o proposto, o Tribunal de Contas da União adotou o modelo de gestão por competências. Com a redação do Relatório de Gestão do exercício de 2004, é possível inferir que o TCU foi um dos pioneiros a instituir o modo de gerir pessoas por competências no âmbito da administração pública brasileira.

Sobre o significado do termo “competência” adotado pelo o TCU, nota-se que há uma mudança, comprovando a intenção de renovação constante do modelo de gestão por competências. No Relatório de Gestão de 2004 a definição é da competência como “o conjunto de comportamentos, conhecimentos, habilidades e características pessoais que propicia um desempenho superior” (BRASIL, 2005, p. 58), conceito que se aproxima do proposto pela corrente americana. Quatro anos depois o TCU apresenta uma nova definição para o termo competências. Em 2008, o Relatório de Gestão apresenta o significado de competência como “a capacidade do servidor de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional” (BRASIL, 2009, p. 45). Esta última definição se aproxima com a junção do proposto por McClland (1973), Le Boterf (2003) e Fleury (2002).

Para viabilizar a implementação do modelo de gestão por competências o Tribunal instituiu o Projeto Atena. De acordo com Cunha, Palumbo e Faria (2007), o Projeto foi finalizado no ano de 2007 e teve como objetivo:

Definir modelo de gestão de pessoas por competências, capaz de estimular o autodesenvolvimento dos servidores e de propiciar o alinhamento das ações de seleção, treinamento, desenvolvimento, alocação e desempenho profissional às estratégias institucionais (BRASIL, 2004, p. 42).

O objetivo do Projeto permitiu destacar como foco do gerenciamento das pessoas os subsistemas de seleção, treinamento, desenvolvimento, alocação e desempenho. Um dos produtos que o Projeto Atena propôs entregar ratifica essa ideia. O produto em questão é descrito como:

Modelo lógico de gestão de pessoas por competências que integre seleção e alocação de pessoas, educação corporativa, gestão de desempenho, sistema de reconhecimento/ recompensa, gestão de clima organizacional, gestão da qualidade de vida, gestão do conhecimento e serviços de administração de pessoal (BRASIL, 2005, p 59).

O produto exposto intensifica a motivação do Tribunal em integrar todos os subsistemas de gestão de pessoas, se baseando para isso no conceito de competências. O Projeto foi realizado em duas fases. A primeira durou dezesseis meses e compreende o diagnóstico das práticas de recursos humanos. Essa análise resultou na constatação da realidade existente no Tribunal, possibilitando à equipe mais detalhes das necessidades existentes. Assim, houve ampliação do escopo do Projeto caracterizando a segunda fase, que teve duração de pouco mais de dois anos (CUNHA; PALUMBO; FARIA, 2007).

Foi durante a execução do Projeto Atena que ocorreu o mapeamento da maioria das competências do Tribunal e a proposta de um novo modo de alocar os servidores recém-aprovados no concurso público. Essa nova maneira tem como alicerce os perfis profissionais requeridos pelas unidades e os perfis dos recém-aprovados no concurso público.

Para dar apoio normativo ao modelo de gestão por competências foi instituída, em decorrência do Projeto Atena, a Resolução TCU nº 187, que dispõe sobre a política de gestão de pessoas na Instituição. Tal resolução sanciona a adoção do modelo de competências quando define o termo gestão de pessoas como ações variadas que visam influenciar o desenvolvimento de competências. Além disso, a Resolução foi fundamental para o estabelecimento de conceitos, princípios e normas que orientaram a consecução de uma nova maneira, mais efetiva, de movimentar as pessoas no contexto do Tribunal.

Dentro dos principais conceitos para a presente pesquisa trazidos pela Resolução em questão, verifica-se:

- **Perfil profissional:** “conjunto de competências profissionais, estilo de comportamento e outras características pessoais que influenciam o desempenho apresentado pelo servidor” (BRASIL, 2006).
- **Competência organizacional:** “conjunto de práticas necessárias ao cumprimento da missão e à construção da visão de futuro do Tribunal” (BRASIL, 2006);
- **Competência profissional:** “capacidade do servidor de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional” (BRASIL, 2006);
- A competência profissional é classificada em:
 - **Competência pessoal:** “requerida dos servidores como meio de sustentação de níveis de desempenho adequados aos diferentes espaços ocupacionais (BRASIL, 2006);
 - **Competência técnica:** “requerida dos servidores de acordo com a área funcional ou com os processos de trabalho relacionados a determinado espaço ocupacional” (BRASIL, 2006); e
 - **Competência de liderança:** “necessária ao exercício de função gerencial” (BRASIL, 2006).

A gestão por competências deve nortear as áreas do Tribunal incumbidas das questões relativas ao gerenciamento de pessoas. Correspondem a essas áreas a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGEP) e o Instituto Serzedello Corrêa (ISC). SEGEP e ISC devem guiar-se por princípios presentes na Resolução TCU nº 187, principalmente em seu artigo 4º. A seguir, estão os incisos desse artigo que estão associados com o modelo de gestão por competências:

[...]

III os espaços ocupacionais do Tribunal serão definidos e atualizados de modo a enriquecer as possibilidades de atuação dos servidores e a favorecer o desenvolvimento e o aprimoramento das competências organizacionais;

IV todo servidor será informado das responsabilidades e dos perfis profissionais inerentes ao espaço ocupacional em que estiver inserido ou pelo qual demonstrar interesse, a fim de melhor orientar seu desempenho e desenvolvimento profissionais;

V todo servidor terá acesso a serviços de identificação de perfis profissionais, de consultoria para o autodesenvolvimento e de orientação quanto a direitos e deveres funcionais, os quais lhe proporcionarão informações para, em conjunto com seu gerente, orientar e melhorar seu

desempenho e desenvolvimento profissionais;

[...]

VII as competências profissionais dos servidores poderão ser identificadas mediante auto-avaliação, avaliação de pares, gerentes, subordinados e clientes, e exames de certificação de competências;

VIII as oportunidades de desenvolvimento de competências serão oferecidas a todos os servidores, prioritariamente de acordo com as metas de competência estabelecidas em planos individuais de desenvolvimento;

IX serão criadas condições que estimulem as pessoas a produzir, a compartilhar e a disseminar conhecimentos relevantes para seu desenvolvimento profissional e para a atuação do Tribunal;

X a seleção de novos servidores será feita com foco nas competências profissionais que atendam às necessidades institucionais;

XI a seleção interna de servidores para atuar em determinado espaço ocupacional, inclusive de natureza gerencial, quando couber, será feita com base na análise de perfis profissionais e com ampla divulgação do processo seletivo. Na hipótese de nomeação para o exercício de função de confiança, o processo seletivo terá caráter facultativo;

XII a movimentação interna de servidores considerará o perfil profissional do servidor a ser movimentado e o perfil requerido para o espaço ocupacional de destino, bem como o impacto dessa movimentação na oferta de competências críticas para o funcionamento das unidades de origem e de destino;

XIII todo servidor recém-ingressado ou recém-movimentado receberá o apoio necessário para que sua integração ao novo ambiente de trabalho e adaptação ao novo espaço ocupacional se dê de forma harmoniosa;

XIV serão reconhecidos publicamente os servidores bem-sucedidos no desenvolvimento de suas competências e aqueles que, individualmente ou em equipes, oferecerem contribuições importantes às suas unidades e à instituição;

XV os critérios de acesso às oportunidades de desenvolvimento, de movimentação e de seleção interna, inclusive para funções comissionadas, deverão considerar o reconhecimento institucional a que se refere o inciso anterior;

[...] (BRASIL, 2006).

Com a leitura atenta destes princípios, é possível constatar que o TCU deverá proporcionar, com a completa implementação e consolidação de seu programa de Gestão por Competências, ambiente e recursos adequados para o desenvolvimento de competências, bem como informar a todos os servidores o conteúdo das competências de forma a guiá-lo no aprimoramento profissional.

Para o procedimento de movimentação dos novos servidores a metodologia é guiada pelos incisos X, XII, XII e XIII. O Inciso X relata que a seleção dentro do Tribunal deve ser dirigida pela carência das competências profissionais no contexto da Instituição. Já o inciso IX diz que na perspectiva da seleção interna, deve ser realizada a análise de perfis profissionais para o processo de seleção de pessoal. O inciso XII aborda que para a decisão dos fatores relacionados a decisão da movimentação interna dos servidores haverá comparação entre o perfil profissional da pessoa a ser movimentada com o perfil requerido pelas unidades. Por fim, o inciso XII refere-se ao apoio que o novo servidor terá em sua recém-chegada

unidade de trabalho garantindo assim, a ocorrência da adaptação de maneira harmônica.

Segundo Cunha, Palumbo e Faria (2007), de maneira geral, o modelo de gestão por competências adotado pelo Tribunal tem como objetivo primordial influenciar no desenvolvimento das competências que auxiliam na consecução da estratégia do TCU.

A Figura 3 aborda, de maneira genérica, como ocorre o modelo de gestão por competências no Tribunal:

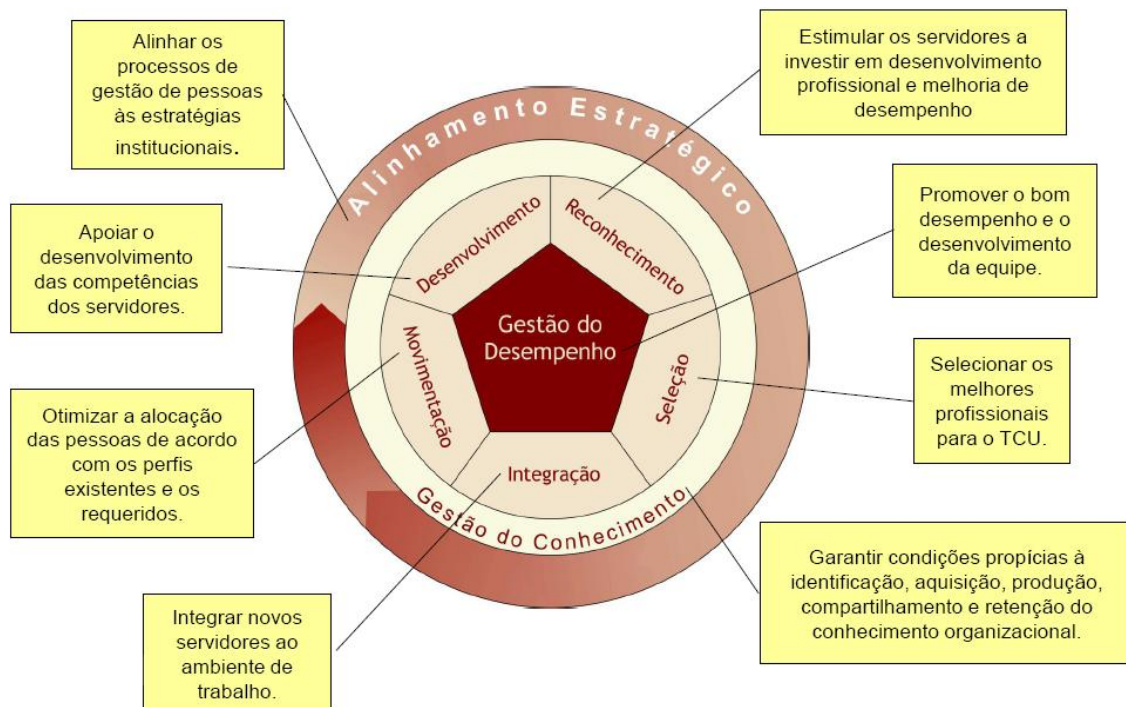


Figura 3 – Modelo de Gestão por competências do TCU
Fonte: Brasil, 2009, p. 14.

A partir da Figura 3, percebe-se que todas as ações relacionadas à gestão de pessoas são norteadas pelas premissas estratégicas do TCU, tendo como ferramentas de aprimoramento a gestão do desempenho e a gestão do conhecimento.

De acordo com Brasil (2009), o modelo está associado aos diversos processos de gestão de pessoas que estão ilustrados na Figura 3:

- **Desenvolvimento:** foca a obtenção e aprimoramento das competências dos servidores;
- **Reconhecimento:** busca o incentivo ao desenvolvimento e alcance de melhor desempenho;

- **Seleção:** objetiva suprir as lacunas do TCU;
- **Integração:** pretende uma melhor adaptação dos servidores em novos ambientes de trabalho;
- **Movimentação:** visa a otimização da alocação de pessoas baseada nos perfis existentes e requeridos.

Assim, com os processos de gestão de pessoas orientados no conceito de competências, é possível colher benefícios da adoção do modelo de gestão por competências. Entre esses benefícios estão: orientação para o desenvolvimento dos servidores relacionando com as necessidades do TCU, estímulo ao autodesenvolvimento, integração dos processos de gestão de pessoas, base para a formação de equipes de trabalhos e referência para a identificação de sucessores e líderes (BRASIL, 2009).

As competências, também, estão inseridas no mapa estratégico do TCU (Anexo C) na perspectiva de pessoas e inovação. Brasil (2010) afirma que tal perspectiva é responsável por garantir o crescimento e aprimoramento contínuo do TCU, utilizando para isso as pessoas, a tecnologia e o clima organizacional. Como objetivo estratégico relativo às competências está descrito: “desenvolver competências gerenciais e profissionais” (BRASIL, 2010). Na próxima Seção é exposto o histórico do processo de alocação, como era feita essa atividade antes e como foi desenvolvida a adoção do modelo atual.

4.2 Histórico do processo de alocação

Como dito na Seção sobre Concurso Público, o Programa de Formação corresponde à segunda etapa do concurso e tem o objetivo de promover a integração inicial no ambiente de trabalho e dar início ao desenvolvimento básico das competências necessárias à atuação no Tribunal (BRASIL, 2007). Nessa etapa a Organização apresenta seu regimento interno, normas e elementos gerais sobre o funcionamento do Tribunal e a execução do trabalho. O Programa de Formação ocorre nos concursos realizados pelo TCU e é nessa etapa que os candidatos são informados das unidades em que estão as vagas que eles lotarão e como será feita a decisão do destino deles.

De acordo com Brasil (2009) no início da década de 90, o critério utilizado para a decisão da lotação do novo servidor era a ordem de classificação na primeira etapa do concurso. Ou seja, o primeiro colocado decidia dentre as vagas disponíveis a que ele tinha maior interesse, depois o segundo colocado fazia o mesmo e assim por diante, até o último colocado ser lotado na vaga que restasse. Esse modo de distribuir pessoas pode gerar competitividade negativa, além de não ser compatível com a realidade, já que no TCU todos os servidores são tratados igualmente, não importando a colocação que cada um teve para a aprovação no concurso público.

Percebidas as falhas do critério de classificação nas provas objetivas, o método utilizado para a distribuição dos aprovados foi a indicação de interesses. Os candidatos apontavam qual era a unidade em que ele desejava atuar e entregava para o responsável pela distribuição. O responsável, juntamente com os currículos profissionais dos candidatos e as áreas que eles se interessavam, tentava aliar o que eles queriam com o que era apresentado nos currículos. Essa metodologia já representou um grande avanço na maneira de alocar os novos servidores (BRASIL, 2009).

Após isso, além da indicação de interesse, foram acrescentadas ao processo palestras das áreas em que existiam as vagas. Com as informações recebidas na palestra, o candidato apontava o seu interesse com mais propriedade. Porém, notou-se que o interesse ficava vinculado à simpatia e à capacidade de comunicação do palestrante (BRASIL, 2009).

Depois desse método, começaram a utilizar um procedimento muito similar ao que ocorre presentemente. Segundo Cunha, Palumbo e Faria (2007, p.65), uma das expectativas da supervisora do Projeto Atena, conforme discutido na Seção do modelo de gestão por competências do TCU, foi a de “maior aderência entre perfis dos novos servidores e os perfis requeridos pelas unidades do TCU resultante da seleção de novos servidores com base na análise de perfis profissionais”. Essa expectativa seria alcançada baseada no modelo de gestão por competências. Assim, desde 2005 vem sendo realizada uma nova maneira de distribuir as pessoas que iniciarão seus trabalhos no Tribunal, a qual tem sido aprimorada a cada vez que o Órgão realiza concurso para o suprimento de pessoal.

Em 2005, como foi dito, o método era bastante parecido com o atual. Consistia na identificação do perfil profissional dos candidatos por meio de entrevistas individuais, identificação de personalidade ocupacional e análise de

currículo. Com isso, era possível confrontar o que foi identificado com o perfil que a unidade traçou como desejável para o cumprimento das atribuições do cargo (Brasil, 2008).

Durante o ano de 2007, Cunha, Palumbo e Faria (2007) realizaram uma pesquisa em que um dos objetivos era identificar a percepção dos gestores do TCU acerca da assimilação, aplicação, mudanças e contribuições do modelo de Gestão por Competências que vem sendo implantando no Tribunal desde 2003. Os resultados da pesquisa sobre as percepções da nova maneira de alocação dos servidores recém-chegados mostraram que o novo método tem sido satisfatório para o TCU. Muitos dos gestores afirmaram que os novos servidores recebidos após o processo de 2005 corresponderam ao esperado. Outro resultado importante foi que o novo processo de alocação correspondeu à mudança decorrente do modelo de gestão por competências mais lembrada entre os gestores entrevistados. Os autores da pesquisa atribuem o fato ao estreito contato entre os gestores e a equipe responsável pela execução da alocação. De qualquer forma, isso é uma evidência bastante positiva dos benefícios da metodologia.

A metodologia de alocação, aplicada atualmente, surgiu de algumas das iniciativas priorizadas no Plano de Diretrizes para o ano de 2007: “implantar modelo de gestão por competências” e “implantar política de gestão de pessoas” (BRASIL, 2008, p. 16). Antes, o serviço responsável pela alocação dos candidatos era o Serviço de Gestão por Competências (SEGES). Mas, em 2009, foi criado o Serviço de Seleção e Integração que trata de todos os assuntos relacionados ao concurso público e tem como uma de suas competências a promoção da distribuição dos servidores recém-aprovados no concurso público. O atual procedimento para se chegar a uma proposta de alocação será descrito na próxima Seção.

4.3 Atual modelo da proposta de alocação

Nota-se, a partir dos documentos analisados para fins de realização deste trabalho, que, de maneira macro, o procedimento de distribuição dos novos servidores nas vagas disponíveis consiste em planejamento; detalhamento e estabelecimento, junto às unidades, dos perfis requeridos; mapeamento do perfil

profissional e pessoal do candidato; envolvimento da alta administração nos processos decisórios de alocação; e avaliação. Essas etapas estão caracterizadas na Figura 4 a seguir:

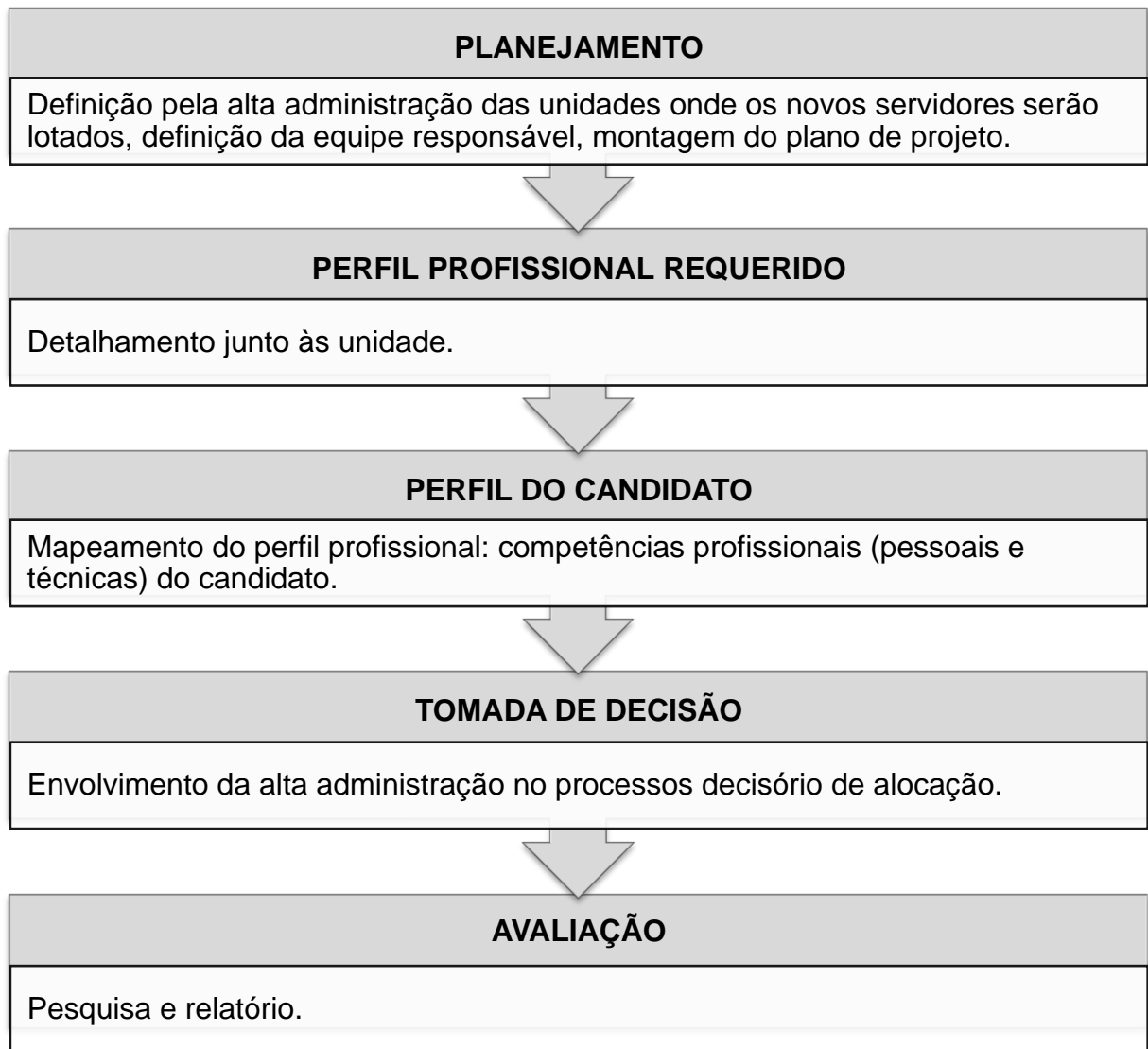


Figura 4 – Processo macro da metodologia de alocação
 Fonte: Elaborada pela autora a partir dos documentos do TCU.

As etapas críticas desse processo referem-se ao estabelecimento do perfil do profissional requerido e a definição do perfil do candidato. Tais perfis são confrontados de modo que possa ser elaborada a proposta de alocação, como pode ser visualizado na Figura 5:



Figura 5 – Metodologia da proposta de alocação

Fonte: Adaptada da Apresentação para o Programa de Formação (BRASIL, 2010).

Com a observação da Figura 5, é possível constatar que para chegar a uma proposta de alocação, a equipe responsável pelo procedimento parte de duas vertentes principais: as unidades onde há alguma vaga a ser preenchida, e os servidores recém-chegados disponíveis para preencher o cargo. Das unidades surge a construção do perfil requerido, e com candidatos é realizado um mapeamento do perfil profissional.

Cada item para a composição desses perfis e das outras etapas do processo de alocação será abordado nas seções a seguir.

4.3.1 Planejamento

A etapa do planejamento do processo de alocação é fundamental para que o projeto obtenha êxito, deve ser o primeiro passo, pois norteará todos os outros. O planejamento começa quando existe a definição da data do Programa de Formação. Na administração pública a demanda é, usualmente, repassada entre níveis hierárquicos, portanto quem define a data e a quantidade de vagas são os diretores gerais. Essa fase é desempenhada pelo responsável do projeto, membro do Serviço de Seleção e Integração, que irá ocupar o papel do líder do projeto. No planejamento serão definidas as unidades onde os novos servidores serão lotados, a equipe, as atividades, as datas de execução, os responsáveis pela execução das tarefas entre outros aspectos relevantes para a execução do projeto.

A informação primordial do planejamento refere-se à quantidade de candidatos. Com isso, é possível determinar, com mais precisão, quantos membros são necessários para compor a equipe e quanto tempo o processo irá levar.

Após isso, é definida a equipe responsável pelo projeto. Primordialmente, ela é composta por servidores e estagiários do Serviço de Seleção e Integração e quem decide quem são essas pessoas é o chefe do SESEL. A equipe pode, também, ser composta por servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas, e/ou de outras unidades do ISC. Tal demarcação é articulada pelos dirigentes, ou seja, o diretor geral do ISC e o secretário da SEGEP.

Com a equipe decidida é feito o Plano de Projeto, cujo modelo encontra-se no Anexo D. O Plano contém informações sobre a identificação do projeto, a data de início e de previsão de término, a descrição, as expectativas das partes envolvidas, os responsáveis, as áreas de destino dos novos servidores, as datas importantes e o plano de ação. O plano de ação consiste no detalhamento da tarefa, na definição do responsável pela execução de cada tarefa, nas datas de início e término, e se ela foi cumprida ou não.

Nesta etapa, também, ocorre a definição exata das unidades que receberão os novos servidores e quantos irão para cada uma. Tal definição é feita pela Comissão de Coordenação Geral (CCG) e, muitas vezes, representa um atraso no processo, já que os membros da CCG são servidores da alta administração do Tribunal e estão envolvidos com diversas questões estratégicas da instituição concomitantemente. Essa informação é muito importante, porque permite saber quantos perfis requeridos devem ser mapeados, e quais as competências serão utilizadas.

O perfil profissional requerido e as ferramentas para mapeá-los são abordados na próxima Seção.

4.3.2 Perfil profissional requerido

As competências mapeadas do TCU são as principais fontes norteadoras dessa etapa da metodologia, pois é feita uma análise das competências técnicas e das competências pessoais que supririam as necessidades do cargo a ser

preenchido. Isso é ressaltado no conceito de perfil profissional apresentado pelo TCU, a saber, “conjunto de competências profissionais, estilo de comportamento e outras características pessoais que influenciam o desempenho apresentado pelo servidor” (BRASIL, 2006). Nota-se, também, a partir da definição apresentada, que fatores comportamentais e pessoais são amplamente considerados na construção e manutenção do perfil profissional.

Toma-se como necessário relembrar a definição de competência técnica e pessoal tida pelo TCU e por autores renomados. Competência técnica, de acordo com o TCU, é o que é exigido ou pré-requisito na área funcional ou nos processos de trabalho de determinado espaço ocupacional (BRASIL, 2006) e segundo Zarifian (1999, apud FLEURY; FLEURY, 2001), são conhecimentos específicos sobre como o trabalho deve ser executado. Já a competência pessoal, ainda no âmbito do TCU, refere-se ao demandado dos servidores para que ocorram níveis de desempenho adequados em determinados espaços ocupacionais (BRASIL, 2006) e para Murray (2003, apud LIMA, BORGES-ANDRADE, 2006), são referentes aos atributos, habilidades e comportamentos presentes na execução das tarefas de trabalho.

Para a realização dessa etapa é fundamental a participação dos gestores que irão receber os novos servidores. Essa participação é orientada pela equipe do processo de alocação em entrevistas presenciais e à distância. Em seguida, será abordada a ferramenta que auxilia no mapeamento do perfil requerido, a entrevista da equipe ISC com os gestores. Nota-se que a realização desta entrevista é de extrema valia à metodologia empregada no âmbito do programa de gestão por competências do TCU.

4.3.2.1 Entrevista da equipe ISC com os gestores

Nesta etapa, o modo de realização da entrevista é tido como contingencial, posto que pode ser realizada presencialmente ou na modalidade a distância, por meio do correio eletrônico. A entrevista é realizada no contexto virtual em duas situações. A primeira é quando o gestor trabalha em alguma das unidades do TCU nos Estados da Federação, fora do Distrito Federal. A segunda, quando já foi realizado o mapeamento do perfil requerido no período de dois anos anteriores,

nesse caso, o objetivo da entrevista é o de confirmar ou atualizar o que foi mapeado no passado. Nos outros casos, as entrevistas com os gestores são feitas presencialmente por duas pessoas da equipe do processo de alocação, tendo como objetivo sensibilizar os gestores a participarem ativamente. Durante a entrevista é apresentado o modelo de gestão por competências e a metodologia utilizada para a distribuição dos servidores.

Tanto no modo presencial como no virtual o roteiro utilizado para o mapeamento do perfil requerido é denominado de Formulário de Detalhamento do Perfil Profissional Requerido. Um modelo do roteiro está no Anexo E (BRASIL, 2008).

Na ocorrência por correio eletrônico, os gestores receberão em seus endereços eletrônicos o Formulário de Detalhamento do Perfil Profissional Requerido, em formato do *Microsoft Word*. Eles devem preenchê-lo e reenviá-lo. Quando é feito presencialmente, os entrevistadores farão as perguntas contidas no formulário e eles mesmos irão preenchê-lo conforme as respostas obtidas.

Nos dois casos a equipe entra em contato com os gestores para agendar a entrevista e/ou para explicar que será enviado o formulário, provendo as orientações necessárias e deixando clara a disposição da equipe no caso de surgir alguma dúvida. No formulário, primeiro deve ser identificada a unidade do perfil a ser detalhado. Após isso, o instrumento solicita as competências técnicas requeridas, seguido da formação acadêmica e/ou conhecimentos desejáveis, experiências profissionais desejáveis e possíveis restrições que a vaga possa ter. Além disso, há, no Formulário, uma lista das competências pessoais do Tribunal. O gestor deve escolher, dentre elas, as sete prioritárias para a vaga em questão (BRASIL, 2008).

Quando a entrevista é feita presencialmente há a possibilidade de observação de outras características além das contidas no Formulário de Detalhamento do Perfil Profissional Requerido, como as condições do ambiente de trabalho e o estilo do gestor entrevistado. O resultado dessa etapa é perfil requerido consolidado de cada uma das unidades que irá receber os novos servidores. Durante o processo de análise e proposta de alocação, os membros da equipe recorrem diversas vezes a tais documentos para consultas ao perfil requerido de cada unidade. Nas próximas Seções estão descritos os instrumentos que são utilizados para o mapeamento do perfil dos candidatos que serão lotados nas unidades disponíveis do Tribunal.

4.3.3 Perfil do candidato

Esta etapa refere-se à análise específica do conjunto de experiências prévias e competências do candidato. Compreende as etapas de: cadastramento e análise do currículo profissional do candidato; envio, preenchimento e análise do Formulário de Interesses em Competências Técnicas; instrumentos para a análise do perfil comportamental (pode ser um teste psicológico, e/ ou uma entrevista com a equipe do ISC); e entrevista com os gestores.

Em todo concurso público a banca examinadora responsável pelo certame disponibiliza para o Órgão dados dos candidatos inscritos. Fazem parte desses dados o nome completo, endereços eletrônicos, mini-currículo, dentre outros. Essas informações são fundamentais para a execução desta etapa, pois muito das informações que devem ser preenchidas pelos candidatos são obtidas por meio do endereço eletrônico, o que agiliza o processo.

As orientações para os candidatos sobre como eles devem proceder nessas fases são feitas, prioritariamente, como já apresentado, por meio de endereço eletrônico. Além disso, é realizada uma apresentação no Programa de Formação explicando a metodologia do processo de alocação e como os candidatos devem participar. E, às vezes, algumas informações, como agendamento das entrevistas, são realizadas por telefone.

A seguir, estão descritas as etapas do Currículo Profissional, Formulário de Interesse em Competências Técnicas, Entrevista com o ISC, e Entrevista com os Gestores.

4.3.3.1 Currículo Profissional

O TCU possui um Banco de Competências digital, que vem sendo implementado e gerenciado desde o ano de 2009. Trata-se de um cadastro informatizado dos currículos, resultados dos questionários de mapeamento de perfis comportamentais dos candidatos e dos servidores do Tribunal, além das competências mapeadas do TCU. Ele pode ser acessado por meio do sítio

eletrônico da Instituição e permite maior agilidade na busca de características específicas (BRASIL, 2009). É interessante ressaltar que, além dos candidatos, os servidores também constam no banco, de modo que isto proporciona a noção do conjunto das habilidades e conhecimentos do capital humano do TCU.

No Programa de Formação, segunda etapa do concurso, a equipe apresenta as instruções sobre como proceder no cadastramento do Currículo Profissional no Banco de Competências, além do prazo para fazê-lo. Geralmente, os candidatos têm até três dias para preencherem os seus currículos no Banco. A equipe responsável pela alocação fornece o nome completo e o Cadastro de Pessoa Física (CPF) dos servidores a serem lotados para a área de tecnologia, responsável por disponibilizar o Banco de Competências. A área de tecnologia gera os nomes dos usuários e senhas que tornam possível o acesso ao Banco de Competências e enviam essas senhas para os endereços eletrônicos dos candidatos.

No Banco de Competências, são disponibilizadas telas com campos que os candidatos devem preencher conforme suas experiências. De maneira genérica, o Currículo é composto por: dados do servidor, formação acadêmica, formação complementar, experiência profissional, interesse em assumir funções, idiomas, domínio de conhecimento e produção de conhecimento (BRASIL, 2010). Há um modelo do Currículo Profissional no Anexo F.

O campo referente aos dados do candidato solicita informações básicas, como nome completo, telefone para contato e endereço eletrônico. É um campo fundamental que permite a identificação do candidato, mas não traz subsídios que auxiliam na análise do perfil do novo servidor (BRASIL, 2010).

O campo relativo aos dados sobre a formação acadêmica requer o grau acadêmico do curso (bacharelado, licenciatura ou tecnólogo), a instituição, o nível (graduação, pós-graduação a partir de 360 horas, mestrado, doutorado, pós-doutorado), a área (ex. administração, arqueologia ou outro curso) e período de início e término em que foi cursado (BRASIL, 2010).

A formação complementar inclui cursos, congressos, seminários de duração até de 24 horas, extensão (cursos), congresso ou seminário de duração de 24 a 120 horas e pós-graduação com duração entre 120 e 360 horas. Além disso, também solicita o nome, a instituição, a área e o período de início e término do curso. Os domínios da formação acadêmica e complementar são muito importantes para a análise do perfil do candidato, posto que permitem averiguar, inicialmente, o grau de

desenvolvimento educacional que Le Boterf (2003) cita em seu conceito sobre competências (BRASIL, 2010).

O campo de informações sobre a experiência profissional pede os dados referentes ao nome da instituição, ao período de início e término, à atividade, à área e à descrição da atividade. Tais elementos permitem o conhecimento sobre o grau de desenvolvimento e maturidade profissional do candidato (BRASIL, 2010).

O currículo questiona se o servidor possui interesse em exercer função e qual o seu tipo, se assessoramento ou direção. Essa informação pode ser usada em seleções internas futuras, e permite atribuir se o candidato pretende desenvolver carreira dentro do Tribunal (BRASIL, 2010).

O campo referente aos idiomas almeja aferir o grau de domínio da leitura, conversação, escrita e compreensão que o candidato possui de uma ou mais de uma língua estrangeira. Esse domínio pode ser básico, intermediário ou avançado (BRASIL, 2010).

O domínio de conhecimento é referente a outros conhecimentos que não constam nos domínios anteriores, e podem estar relacionados às áreas artísticas, esportivas ou qualquer outra que o servidor desenvolva. O campo inquirir qual o domínio que o candidato possui do conhecimento em uma escala de 0 a 10. Além disso, investiga se tem interesse em trabalhar e disseminar a atividade declarada (BRASIL, 2010).

Finalmente, o Currículo tem um espaço para a produção de conhecimento. Nele, é questionado o título da produção a área, a natureza (livro, dissertação, tese, dentre outras), a forma de participação (autor, colaborador, orientador, dentre outros), o veículo de publicação, o ano da obra e o endereço eletrônico que permite o acesso à produção do servidor (BRASIL, 2010).

Os responsáveis pela alocação possuem uma senha de gestor de recursos humanos que dão acesso aos currículos registrados no Banco de Competências, assim, é possível realizar a análise dos currículos profissionais dos candidatos e identificar as habilidades e os conhecimentos do candidato com base na formação acadêmica e experiências profissionais. O currículo tem papel primordial na análise de perfis.

Na Seção a seguir serão expostos detalhes sobre o Formulário de Interesses em Competências Técnicas, sua definição, objetivo e estrutura.

4.3.3.2 Formulário de Interesses em Competências Técnicas

Esse Formulário (Anexo G) veio em substituição à indicação de interesse descrita na Seção sobre histórico do processo de alocação. Uma das mudanças ocorridas foi o modo de expor as áreas que dispõem as vagas. Hoje em dia, são feitas palestras das unidades às quais as áreas estão subordinadas, favorecendo uma exposição igualitária entre todas as áreas. As unidades de nível hierárquico maiores que as áreas são a SEGEPRES, SEGECEX e SEGEDAM, como pode ser visto no Anexo A.

Com as competências técnicas priorizadas pelos gestores, orientados pela equipe ISC no momento do mapeamento do perfil profissional requerido, é possível confeccionar o Formulário de Interesses em Competências Técnicas. O Formulário é feito em formato de planilha do *Microsoft Excel* e enviado para os endereços eletrônicos dos candidatos. Nele é apresentada uma lista das competências técnicas (nomes e descrições) requeridas de todas as unidades onde há vagas disponíveis. O candidato deve preencher seu nome e atribuir uma nota que reflita o grau de interesse que tenha nas competências listadas. A escala numérica é de 0 a 10, onde 0 corresponde a “nenhum interesse” e 10, “total interesse”. O prazo para devolução é de, geralmente, três dias.

Um ponto fundamental a esclarecer é que o Formulário de Interesses em Competências Técnicas pretende examinar a vontade do candidato, e não o conhecimento, vertentes que podem se opor em certas ocasiões. Ou seja, às vezes, há atividades em que determinada pessoa tenha interesse, mas não sabe como desempenhá-la, o mesmo pode ocorrer quando uma pessoa sabe fazer algo mas não gosta daquilo. Isso é explicado na apresentação para o Programa de Formação e, também, é aconselhado que os candidatos tenham paciência e concentração na hora de completarem o Formulário, pois a quantidade de informações contidas no arquivo é bastante elevada (Brasil, 2009).

A partir dos Formulários preenchidos, a equipe ISC monta, em uma planilha de *Excel*, uma relação das quatro primeiras unidades de interesse da cada candidato. Para facilitar a visualização da análise, são feitos gráficos. Desse modo, é possível apurar quais as unidades, dentre as disponíveis, que o candidato tem maior afinidade. Tais gráficos são usados como argumentos para a decisão de alocação.

Essa etapa é importante fator de motivação no trabalho, pois considera a vontade dos candidatos. É válido destacar que nem sempre há a possibilidade de acatar o interesse de todos, devido à limitação de vagas.

Na próxima Seção é descrito os diversos instrumentos utilizados pela equipe de alocação para mapear o perfil comportamental dos candidatos.

4.3.3.3 Instrumentos de mapeamento de perfil comportamental

Para traçar as características comportamentais são utilizados dois métodos: a aplicação de um teste psicológico e a entrevista semi-estruturada com a equipe do ISC. A escolha do uso dessas ferramentas depende da quantidade de vagas e se há questionários disponíveis. Isso será melhor explicitado a seguir.

4.3.3.3.1 Testes

Para auxiliar na medição das características pessoais e comportamentais, o processo de alocação utiliza testes. Sempre que possível tais testes são utilizados, porém, há situações em que o seu uso é impedido por serem testes licenciados e exigirem recursos financeiros para tal. Até o momento, só foi usado o denominado Questionário de Personalidade Ocupacional (OPQ32). Tal questionário vem sendo utilizado nos processos de alocação desde o ano de 2005, contudo, em 2009, as licenças contratadas foram se esgotando, de modo que apenas alguns candidatos de áreas específicas foram avaliados pelo questionário. Em 2010 só foram feitas as entrevistas com a equipe ISC para a observação das características comportamentais. Com o fim das licenças do OPQ32, optou-se pela escolha de um novo instrumento que, no momento, está em negociação. Deve haver transição para uso do Questionário Veca.

É importante destacar as principais características do OPQ32. Tal questionário objetiva investigar preferências individuais que fazem parte de características em três áreas distintas, a saber: relacionamento com as pessoas (influência, empatia, sociabilidade), estilo de raciocínio (estrutura, criatividade e

mudança e análise) e sentimentos e emoções (dinamismo e emoção). São 32 características distribuídas nessas três áreas (BRASIL, 2009). Porém, o próprio sítio eletrônico de uma empresa que fornece a ferramenta afirma que ele ainda não foi normatizado para a realidade das empresas brasileiras (FATOR CONSULTORIA, 2010). Essa informação vai contra as características estabelecidas por Dessler (2003) para que um teste gere valor ao processo seletivo (validade, precisão, fidedignidade e confiabilidade).

Segundo Brasil (2010), o OPQ32 era limitado e não tinha receptividade adequada junto aos funcionários. Diante desse quadro, optou-se pela modificação do questionário. Como já foi citado, o instrumento escolhido denomina-se Veca, é qualificado como teste psicológico pelo Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos, necessitando de profissionais da área para sua aplicação (SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE TESTES PSICOLÓGICOS, 2010). O teste psicológico Veca ainda não foi empregado, pois está em fase de negociação junto ao TCU. Segundo o sítio eletrônico do Veca (WEBVECA, 2010) o instrumento foi reformulado e adaptado à cultura brasileira, possuindo validade científica. Tal instrumento fornece um perfil individual de competências que se dividem em de resultado e de relacionamento. Além disso, é possível comparar as competências identificadas do pesquisado com aquelas que compõem o perfil desejado para a ocupação de determinado cargo. As competências geradas pela ferramenta estão dispostas na Figura 6 a seguir:



Figura 6 – Competências mapeadas pelo Veca
Fonte: WebVeca, 2010.

Na Figura 6, os nomes destacados na cor azul referem-se às competências de resultado, e as que estão destacados na cor verde são às competências de relacionamento. Pela Figura 6, pode-se constatar que as competências de resultado são aquelas que influenciam nas entregas do funcionário e são relativas às habilidades que a pessoa tem para a execução do trabalho. Já as competências de relacionamento são atinentes ao modo que a pessoa age em sociedade e consigo própria.

Na próxima Seção estão descritos os procedimentos adotados para realização de entrevista do candidato à ocupação da vaga com a equipe ISC. Tal método, entrevista, consiste em outra possibilidade para a observação das características do novo servidor.

4.3.3.3.2 Entrevista com a equipe ISC

Os objetivos da entrevista com a equipe ISC consistem em explorar informações do currículo, reforçando os pontos das habilidades e conhecimentos. Assim, identifica as preferências de comportamento no trabalho e observa motivações e características pessoais (BRASIL, 2009). Esse modo de condução de entrevista é ressaltado por Limongi-França e Arellano (2002). A decisão da realização da entrevista depende do número de candidatos que serão nomeados. Se for um número muito elevado, a equipe não terá condições de entrevistar todos, entretanto, se for um número possível de atender, a entrevista é utilizada.

A entrevista é conduzida por duas pessoas, uma que interage mais com o candidato e outra que o observa mais, registrando as respostas e reações no decorrer da entrevista. Os entrevistadores têm em mãos o currículo do candidato e, além disso, é utilizado durante a entrevista um roteiro (Anexo H) de questões semi-estruturadas, que são realizadas no decorrer do diálogo (BRASIL, 2010). Isso vai de acordo com o exposto por Limongi-França e Arellano (2002), quando apresentaram um roteiro básico sobre como proceder em situações de entrevista.

No roteiro da entrevista utilizado pelo ISC, há três domínios principais. O primeiro consiste em dados sucintos do candidato entrevistado. O segundo refere-se a orientações para o entrevistador. E, o último, dizem respeito a perguntas que

correspondem a quatro eixos principais: formação acadêmica, vida profissional, outros e perguntas específicas (BRASIL, 2010).

Fazem parte dos dados do candidato o nome e a formação dele. Esses pontos permitem à contextualização do entrevistador, permitindo uma melhor condução da entrevista (BRASIL, 2010).

Logo em seguida, o roteiro adverte o entrevistador para apresentar ao candidato os objetivos da entrevista, a confidencialidade dos dados e a solicitação para que o candidato sinta-se a vontade. Essa abertura influencia o nível de tensão da entrevista, favorecendo para a sua redução. Isso é recomendado por Limongi-França e Arellano (2002). Além disso, há uma indicação para que o entrevistador busque sempre situações concretas. Isso diminui o risco que seja abordado na entrevista assuntos que não auxiliarão na análise do perfil do candidato (BRASIL, 2010).

A partir dessas informações iniciais o entrevistador começa com perguntas. A primeira delas diz respeito à formação acadêmica, é a única pergunta que trata do tema e consiste em: “Porque fez a opção por essa formação? Fale um pouco da sua vida acadêmica” (BRASIL, 2010). Como é possível perceber, é uma pergunta bastante abrangente que pode ser usada para constatar outros pontos dependendo da resposta do candidato.

As próximas questões são referentes à vida profissional e solicita que o candidato responda sobre cada uma de suas experiências profissionais contidas no currículo, são perguntas que pretendem averiguar como eram as atividades executadas pelo candidato, como era o ambiente de trabalho, como ele se relacionava em equipe, se gostava da atividade desempenhada, o que ele tinha dificuldade e o que tinha facilidade, se é criativo ou gosta de trabalhos padronizados, como ele lidava com a forma de cobrança imposta pelo trabalho anterior, se havia pressão e exigências aos prazos de entrega dentre outros aspectos (BRASIL, 2010).

Depois desse panorama, os entrevistadores questionam sobre comportamento individual e organizacional, com respeito às perspectivas e expectativas de trabalho. Questiona-se sobre o modo de gerenciamento que o candidato prefere, além de sua motivação no trabalho, perspectivas na carreira e em relação ao trabalho no TCU (BRASIL, 2010).

Por fim, o último grupo de questões são perguntas específicas levantadas a partir da análise curricular do candidato. Os entrevistadores destacam pontos do currículo que julgam o seu aprofundamento relevante (BRASIL, 2010).

A seguir, é abordado como ocorre a entrevista do gestor com o candidato.

4.3.3.4 Entrevista do gestor com o candidato

Nem sempre é possível que sejam realizadas entrevistas dos gestores com todos os candidatos, devido ao tempo disponível para a execução da alocação. Apesar disso, é considerada uma importante ferramenta, pois a responsabilidade é compartilhada com o gestor o que diminui a ocorrência de erros, além dos próprios gestores e candidatos terem muito interesse nessa etapa, facilitando o agendamento.

As entrevistas são realizadas com o objetivo de clarear dúvidas que possam aparecer em relação às competências técnicas do candidato. Também são realizadas com o propósito de informar o candidato sobre as atividades e características das unidades em questão. As entrevistas ressaltam, ainda, o apoio gerencial para o processo de alocação (BRASIL, 2009). De todos esses pontos abordados para a equipe do projeto, o que torna a entrevista do candidato com o gestor indispensável, é a dúvida quanto ao destino de determinado candidato. Com isso, a equipe compartilha o encargo da decisão com o gestor garantindo a aceitabilidade da proposta final.

A equipe de alocação fornece ao gestor, além do currículo, um documento (Anexo I) com orientações para a condução da entrevista, explicitando os pontos mais importantes para o processo. O documento divide as informações em duas partes: a primeira são as que devem ser fornecidas ao candidato e a segunda são as que devem ser coletadas do candidato. Nas informações a serem fornecidas ao candidato, o gestor deve explicar dados referentes à vaga, como os requisitos para o desempenho da função, o tipo de trabalho a ser desenvolvido e se há e como são os trabalhos externos. O gestor deve, também, dar ciência ao candidato sobre o funcionamento da unidade, os horários de trabalho e a postura da requerida equipe.

Além disso, devem ser abordados o histórico da unidade em questão e os desafios da função (BRASIL, 2009).

Entre as informações a serem coletadas do candidato, o gestor deve abordar os tópicos relativos ao seu perfil profissional. São dados acerca da formação acadêmica, do tempo de formação, das experiências anteriores, dos conhecimentos técnicos, da disponibilidade de horários e, ainda, deve esclarecer alguma possível dúvida sobre o currículo do candidato. Além das informações do perfil profissional o gestor deve questionar o candidato sobre os seus interesses, o que significa examinar qual o interesse que ele tem na área, quais os trabalhos ele deseja desenvolver, qual a área de atuação preferencial do candidato, quais são os planos futuros e as expectativas que ele possui (BRASIL, 2009).

Na próxima Seção será abordado como são os procedimentos utilizados para apoiar a tomada de decisões e como isso é revelado para os gestores das áreas de lotação.

4.3.4 Tomada de decisão

Nessa fase, a equipe ISC elabora instrumentos que sustentam a decisão tomada após todas as análises das etapas descritas. É elaborado para cada candidato, um parecer de indicação de alocação. Em seguida, é feita uma apresentação com a proposta da alocação de todos os candidatos para todos os gestores das áreas que receberão novos servidores, e por fim, é entregue para eles um guia, que auxiliará na integração da nova pessoa em sua área.

De maneira genérica, o parecer de indicação consiste em um resumo dos principais pontos ocorridos no processo a respeito do candidato em questão. A primeira informação do parecer é o nome do candidato seguido da área que se julgou apropriada para o seu destino. Após isso, são apresentados, no decorrer do parecer, os dados que embasaram tal escolha (BRASIL, 2010).

É feito um resumo do perfil requerido da área indicada, mostrando, de maneira sucinta, quais são as atribuições necessárias para ocupar a vaga da área. Essa informação é apresentada no início, para que as características dos candidatos que seguem essa noção sejam relacionadas. Depois, são abordados os tópicos do

currículo do candidato referente à formação acadêmica e à experiência profissional. Em seguida, é disponibilizado um gráfico com as áreas diagnosticadas de maior interesse pelo candidato, a partir das competências técnicas do Formulário de Interesse. A área indicada para o candidato é destacada com cor diferente para facilitar a visualização (BRASIL, 2010).

Após isso, é apresentado o diagnóstico gerado pelos instrumentos de mapeamento do perfil comportamental, ou seja, a entrevista e/ou os testes psicológicos. Quando se trata da entrevista, além das características pessoais, são abordados tópicos que aprofundam a experiência profissional do candidato e as perspectivas que ele tem sobre a atuação no Tribunal. Por fim, é feita a conclusão do motivo da indicação da pessoa para a área, tendo em vista os pontos abordados no decorrer do parecer (BRASIL, 2010).

Após a confecção dos pareceres de indicação de alocação é feita a apresentação da proposta para os gestores. Na apresentação para os gestores eles decidem se estão de acordo com a proposta prestada. Caso contrário, na própria reunião os gestores e os responsáveis pela proposta negociam para chegar ao melhor resultado. Geralmente, os gestores concordam com o que foi exposto, posto que eles acompanham o processo em algumas etapas.

Os gestores recebem da equipe de alocação o Guia do Gestor. Trata-se de um manual que explica a metodologia de alocação e aborda aspectos da integração do novo servidor. Sobre a integração o guia alerta para elementos como a estrutura física, as atividades de integração, a tutoria e a gestão de desempenho, pontos que auxiliam em uma adaptação mais efetiva e elucida o gestor em como agir com o novo servidor (BRASIL, 2010). É válido ressaltar que a integração, apesar de estar muito próxima dos envolvidos na alocação, não é o foco da presente pesquisa.

Na próxima Seção será descrita como ocorre a última etapa da metodologia de alocação, que consiste na avaliação de todo o processo em suas etapas anteriores.

4.3.5 Avaliação

Depois que os novos servidores já estão lotados, ocorre a etapa final do processo de distribuição e alocação dos mesmos, a avaliação. Ela é, eminentemente, de caráter somativo, posto que é feita por meio do Questionário de Acompanhamento dos Processos de Alocação e Integração, que contempla três blocos de questões. O primeiro é sobre o mapeamento de perfil profissional e alocação, o segundo aborda as competências e área de alocação e o terceiro é sobre o processo de integração. O questionário está apresentado na íntegra no Anexo J.

Como passo a passo, os questionários são enviados para os endereços eletrônicos dos servidores recém-lotados após seis meses da entrada do servidor no Tribunal, e deve ser respondido e devolvido para o responsável pela tabulação dos dados com o prazo de uma semana (BRASIL, 2009). A decorrência do período de seis meses é necessária para que os novos servidores tenham subsídios na hora do preenchimento do questionário. Após a tabulação dos dados é feito um relatório que contempla as respostas e considerações sobre o que foi constatado. Ele servirá como lições aprendidas dos métodos que deram e dos que não deram certo, possibilitando a melhoria dos processos (BRASIL, 2009).

No próximo Capítulo estão as conclusões e recomendações da presente pesquisa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo geral descrever o processo de análise de perfis profissionais, baseados em competências, realizado em um Órgão de controle externo pertencente à estrutura da administração pública brasileira, verificando suas necessidades no processo de seleção de pessoas para a distribuição apropriada dos novos servidores aprovados em concurso público. Teve, ainda, como objetivos específicos, descrever o processo de análise de perfis de cargos e de competências praticado no contexto de uma Organização do setor público; caracterizar a gestão por competências como base para analisar perfis profissionais; e apresentar as etapas de re-alocação de pessoal por meio de competências realizadas após aprovação em concurso público no contexto de um Órgão de controle externo.

Os presentes objetivos foram totalmente atingidos, posto que foram expostas e discutidas as principais características do modelo de gestão por competências do TCU relativas ao modo utilizado para alocar os servidores que ingressam no Tribunal. Procedeu-se à descrição detalhada das etapas constantes na metodologia utilizada pelo TCU para distribuir os servidores nas vagas disponíveis, que envolvem atividades relacionadas ao mapeamento de perfil de cargo e de competências. Para isso, foi necessário realizar uma contextualização na literatura para dar aporte teórico ao atendimento dos objetivos propostos pela pesquisa. Tal contextualização foi referente aos conceitos de competências, gestão por competências, seleção, instrumentos de seleção, seleção por competências e concurso público. Além das referências teóricas apresentou-se a metodologia adotada para atingir os objetivos mencionados.

O modelo de gestão por competências do Tribunal ainda está em processo de implementação, visto que começou a ser elaborado no ano de 2003 e as primeiras aplicações sistemáticas ocorreram apenas a partir de 2005. É sabido que mudanças no contexto organizacional, para serem efetivamente implementadas, são um processo lento, e que nas organizações públicas isso é ressaltado por serem estruturas organizacionais burocráticas. Apesar disso, a alocação do TCU já é consolidada em competências, pois é uma atividade pontual em que as aplicações da teoria são facilitadas. Portanto, a metodologia de distribuição dos novos

servidores já está contemplada e em contínuo processo de monitoramento, controle e atualização no modelo de gestão por competências do Tribunal.

Sobre a definição do termo competência utilizada pelo Tribunal, conclui-se que houve uma renovação desde sua concepção até os dias atuais. Antes, no início do projeto responsável por instituir o modelo de gestão por competências, os responsáveis por sua implementação seguiam a corrente americana, quando consideravam competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes voltados para uma *performance* superior. Atualmente, acrescentaram contribuições de Le Boterf (2003), se assemelhando com o proposto por Fleury (2002), pois acrescentaram o saber agir responsável do uso do conjunto citado.

O principal resultado da pesquisa consiste na exposição das etapas da metodologia, a saber, planejamento, mapeamento do perfil requerido, mapeamento do perfil do candidato, tomada de decisão e avaliação. As competências guiam as seguintes etapas: mapeamento do perfil requerido (competências técnicas e pessoais) e mapeamento do perfil do candidato, no Formulário de Interesses (competências técnicas), nos testes psicológicos (competências pessoais) questionários de personalidade (competências pessoais) e nas entrevistas (competências pessoais).

Sobre essa metodologia de alocação, perceberam-se algumas limitações. O processo assemelha-se com um “jogo de quebra-cabeças”, onde há um número de candidatos definidos igual à quantidade de vagas, cabendo à equipe distribuir e encaixar as “peças” de modo a satisfazer os interesses da organização e dos novos servidores. Além disso, é possível que as provas do concurso público selecionem candidatos que não possuam perfil adequado para suprir as vagas disponíveis. É comum, também, ocorrer muitos candidatos interessados em uma mesma área e poucos interessados em outras. Assim, sugere-se que ocorra um nivelamento das expectativas dos candidatos e dos gestores de maneira a antecipá-los que podem ocorrer insatisfações devido às limitações existentes.

A respeito das etapas do procedimento de alocação percebeu-se que há um atraso no processo, o que dificulta sua realização, pois restringe o tempo disponível. Esse atraso é devido à demora da definição de vagas pela alta administração. São sabidas as unidades que receberão servidores, porém, as quantidades sempre apresentam demora em serem definidas devido às negociações dos gestores responsáveis pelas unidades.

Acerca dos instrumentos utilizados, verificou-se que agregou-se valor à Organização com a adoção do chamado Banco de Competências, para o efetivo cadastramento dos currículos dos servidores, pois atua como facilitador na organização dos dados e permite que essa etapa seja mais facilmente aplicada quando o número de candidatos for muito grande. Também verifica-se que houve avanço quando se optou pela alteração do teste psicológico para a medição de características comportamentais (OPQ32), que não era validado psicometricamente no Brasil, o que reduzia sua confiabilidade enquanto ferramenta. A respeito do questionário de avaliação final recomenda-se que ele seja reformulado para abranger mais aspectos sobre as etapas de alocação, de modo a auxiliar no aperfeiçoamento da metodologia.

Verificou-se, por meio da análise dos documentos e vivência informal por parte da pesquisadora, que o processo tende a ser migrado para a área de gestão de pessoas, pois demonstra uma dificuldade de responsabilidade entre as áreas, considerando que cada vez que a metodologia de alocação é aplicada a equipe é composta por pessoas de áreas diferentes, buscando sempre a Secretaria de Gestão de Pessoas, não havendo constância. Sugere-se, como implicação prática no âmbito da gestão do TCU, que seja definida a responsabilidade do método, para que possa haver maior tempo para o planejamento da área escolhida, havendo precisão na divisão de tarefas e re-desenhos contínuos do processo.

Como limitações ressaltam-se a não realização de procedimentos empíricos de testagem da efetividade do modelo de gestão por competências em questão, em virtude da falta de tempo necessário para realização deste trabalho. O período disponível para a realização da pesquisa não permitiu a concretização de um estudo longitudinal, como até então era planejado de ser feito. Outros fatores também dificultaram, ainda, pois eram relacionados a permissões gerenciais, por se tratar de uma organização burocrática e haver diversas áreas envolvidas na alocação (ISC, SEGES, novos servidores, Gestores das áreas, Diretores gerais), necessitando de autorizações formais para a prática de pesquisa quantitativa.

A principal contribuição do presente trabalho consistiu em gerar conhecimento sobre práticas de gestão de pessoas que são usadas em poucas organizações da Administração Pública e que estão envolvidas em um conceito amplamente pesquisado, as competências. No entanto, esta pesquisa pode ser

considerada como ponto de partida para futuras investigações sobre a análise de perfis e cargos baseada em competências no setor público.

Como agenda de pesquisa, sugere-se que se investigue o tema de gestão por competências e seu impacto nos resultados de desempenho individual e de equipes. Sugere-se, ainda, que outras variáveis de nível de contexto, como crenças coletivas ou compartilhadas sobre suporte à aprendizagem informal, sejam analisadas em consonância com o programa de gestão por competências. Por fim, seria interessante investigar como outros órgãos e entidades do setor público realizam a distribuição dos servidores/empregados públicos que ingressam por meio do concurso público.

Em suma, nota-se que o método apresentado, referente à descrição do programa de gestão por competências do Órgão investigado, se aproxima ao objetivo de atender os interesses dos recém-aprovados em concurso público e conta, também, com a otimização das competências necessárias para o atendimento da missão da organização. Assim, conclui-se que tal metodologia pode ser aplicada em outros contextos da Administração Pública, desde que se efetuem as adaptações necessárias à realidade cultural do ambiente onde ocorrerá sua aplicação, visando garantir, assim, seu êxito.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 16. ed. rev. e atual. São Paulo: Método, 2009.

BAUMGARTL, V. O.; PRIMI, R. Evidências de validade da bateria de provas de raciocínio (BPR-5) para seleção de pessoal. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v.19, n.2, p. 246-251, 2006.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

BORGES-ANDRADE, J. E. Competência técnica e política do profissional de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, p. 177-198, 2006.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, 2007, p.32-49, 2007.

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

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das organizações da Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda constitucional nº19, de 4 de junho de 1998. **Presidência da república**, casa civil – subchefia para Assuntos Jurídicos, 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art37>. Acesso em: 2 jun. 2010.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Presidência da república**, casa civil – subchefia para Assuntos Jurídicos, 1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 3 jun. 2010.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Presidência da república**, casa civil – subchefia para Assuntos Jurídicos, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 6 jun. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Resolução-TCU nº 214**, de 20 de agosto de 2008. Disponível em:
<<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Resol/20100323/RES2008-214.doc>>. Acesso em: 7 jun. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Portaria-ISC nº 1**, de 30 de janeiro de 2009. Disponível em:
<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc/legislacao_isc/2009_portaria_ISC_01.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Conheça o TCU**. Disponível em:<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/historia>. Acesso em: 7 jun. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Resolução-TCU nº 187**, de 5 de abril de 2006. Disponível em:
<<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Resol/20090206/RES2006-187.doc>>. Acesso em: 25 jun. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Modelo de gestão por competências**. Disponível em:
<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao_pessoas/modelo_gestao_competencias>. Acesso em: 25 jun. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Resolução-TCU nº 202**, de 6 de junho de 2007. Disponível em:
<<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/concursos/RES2007-202.DOC>>. Acesso em: 28 jun. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Mapa estratégico**. Brasília, 2009. Disponível em:
<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/mapa/mapa_estrategico.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Planejamento e gestão: mapa estratégico**. Disponível em:
<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/mapa>. Acesso em: 2 jul. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Relatório de gestão: exercício 2003**. Brasília, 2004. Disponível em:
<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/publicacoes_institucionais/relatorios/relatorios_gestao/Relat%C3%B3rioGest%C3%A3o2003-Vers%C3%A3oFinal.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Relatório de gestão: exercício 2004**. Brasília, 2005. Disponível em:
<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/publicacoes_institucionais/relatorios/relatorios_gestao/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202004%20versao%20final.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Relatório de gestão: exercício 2006.** Brasília, 2007. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/publicacoes_institucionais/relatorios_relatorios_gestao/RELAT%C3%93RIO%20DE%20GEST%C3%83O%202007_compl eto.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Relatório de gestão: exercício 2007.** Brasília, 2008. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/publicacoes_institucionais/relatorios_relatorios_gestao/RELAT%C3%93RIO_DE_GEST%C3%83O_2008.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Programa de formação AUFC-TEFC 2009: gestão por competências.** Brasília, 2009. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc/programas_educacionais/futuros_servidores/2.3%20-%20Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%Aancias%20no%20TCU.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Programa de formação AUFC-TEFC 2009: processo de alocação inicial, alocação.** Brasília, 2009. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc/programas_educacionais/futuros_servidores/3.4%20-%20Processo%20de%20Aloca%C3%A7%C3%A3o%20Inicial%20-%201%20Aloca%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Programa de formação AUFC-TEFC 2009: processo de alocação inicial, banco de currículos.** Brasília, 2009. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc/programas_educacionais/futuros_servidores/3.4%20-%20Processo%20de%20Aloca%C3%A7%C3%A3o%20Inicial%20-%202%20Banco%20de%20Curric.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Programa de formação TEFC 2010: alocação dos novos servidores.** Brasília, 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. Programa de formação **Alocação dos novos servidores – ACE/2009: orientações para a entrevista.** Brasília, 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Alocação TEFC 2010: Roteiro de entrevista,** 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Relatório de acompanhamento dos processos de alocação e integração dos analistas de controle externo – 2008.** Brasília, 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Alocação TEFC 2010: plano de projeto.** Brasília, 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Formulário de detalhamento de perfil requerido.** Brasília, 2008.

_____. Tribunal de Contas da União. **Currículo profissional**. Brasília, 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Alocação dos novos servidores – ACE 2009**: orientações para a entrevista. Brasília, 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Alocação TEFC 2010**: Roteiro de entrevista. Brasília, 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Alocação TEFC 2010**: Modelo de parecer de indicação de alocação. Brasília, 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Alocação dos novos servidores – TEFC 2009/2010**: guia do gestor. Brasília, 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. Conhecendo o Tribunal. 4. ed. **Secretaria-Geral da Presidência**. Brasília: TCU, 2008.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CUNHA, C. A.; PALUMBO, S.; FARIA, W. C. S. **Gestão de pessoas por competência no TCU**: uma análise preliminar. Trabalho de conclusão de curso de Pós-graduação em Gestão de Pessoas, 2007.

WEBVECA. **Metodologia**: como funciona. Disponível em: <http://www.webveca.com.br/06_02.asp?zera_navegador=1>. Acesso em: 20 jul. 2010.

CURY, A. **Organização e métodos**: perspectiva comportamental & abordagem contingencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

DELUIZ, N. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim Técnico Senac**. Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, maio/ago. 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FATOR CONSULTORIA. **Questionário de personalidade ocupacional – OPQ32**, 2010. Disponível em: <<http://www.fatorconsultoria.com.br/port/index.asp?id=756&relacao=738&menu=3>>. Acesso em: 20 jul. 2010.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas nas organizações**. 11. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

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

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, jul./ago. 1995.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, mai./jun. 1995.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

GUIMARÃES, T. A.; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 199-215.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional, política de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 85-96.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Tradução Patricia Chittpni Ramos Reuillard. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 199-215.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas nas organizações.** 11. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MINICUCCI, A. **Dinâmica de grupo: teorias e sistemas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MORENO, J. L. **Psicodrama.** 9. ed. Tradução Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, 1993.

NERI, A. A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** São Paulo: Papirus, 2005.

OLIVEIRA, L. S. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PASQUALI, L. Testes Psicológicos: conceitos, histórias, tipos e usos. In: PASQUALI, L. (Org.). **Técnicas do exame psicológico – TEP**: manual. Brasília, DF: LabPam/CFP/Casa do Psicólogo, 2001, p. 13-56.

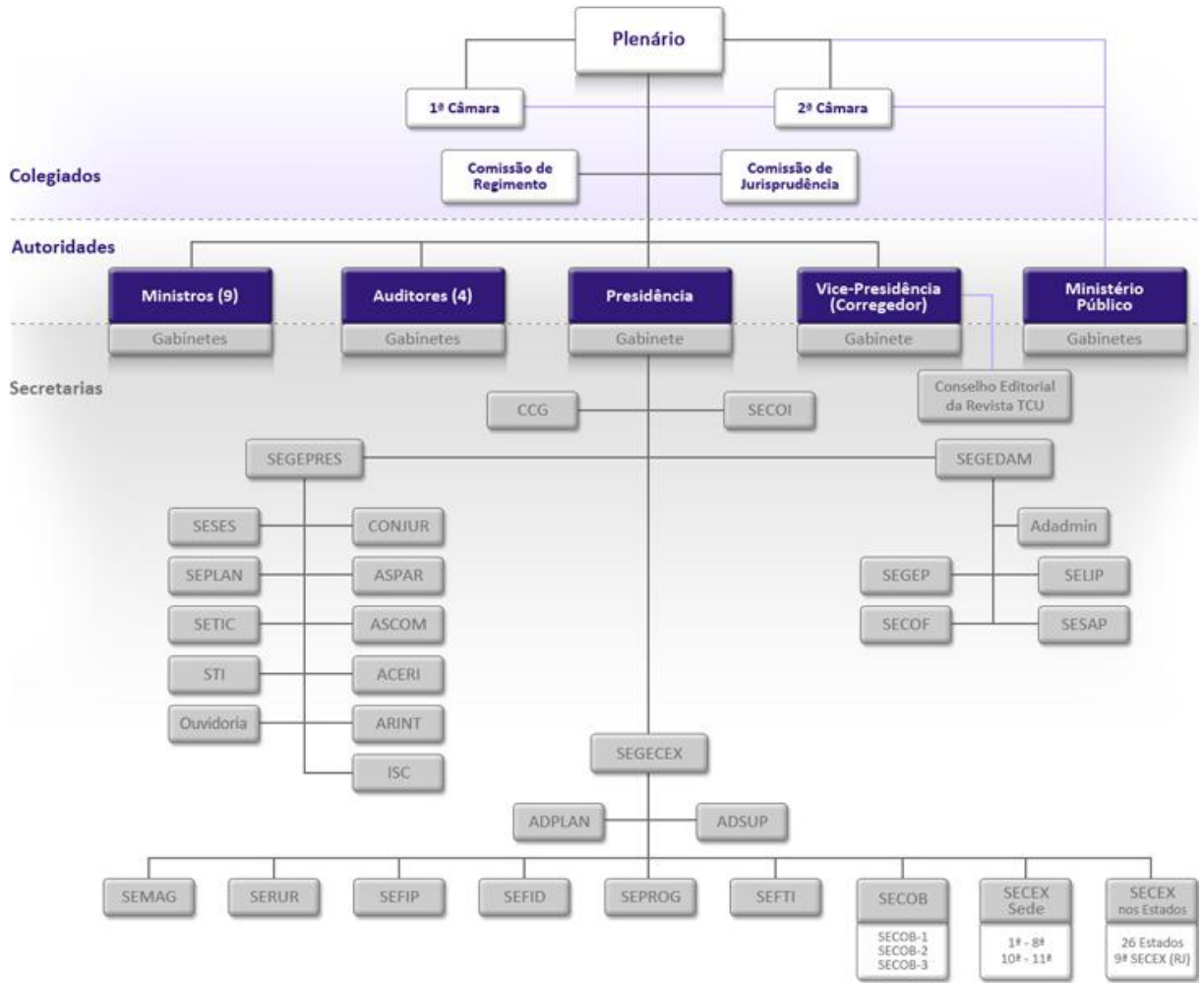
PONTES, B. N. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2001.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 4. ed. São Paulo: Educator, 2004.

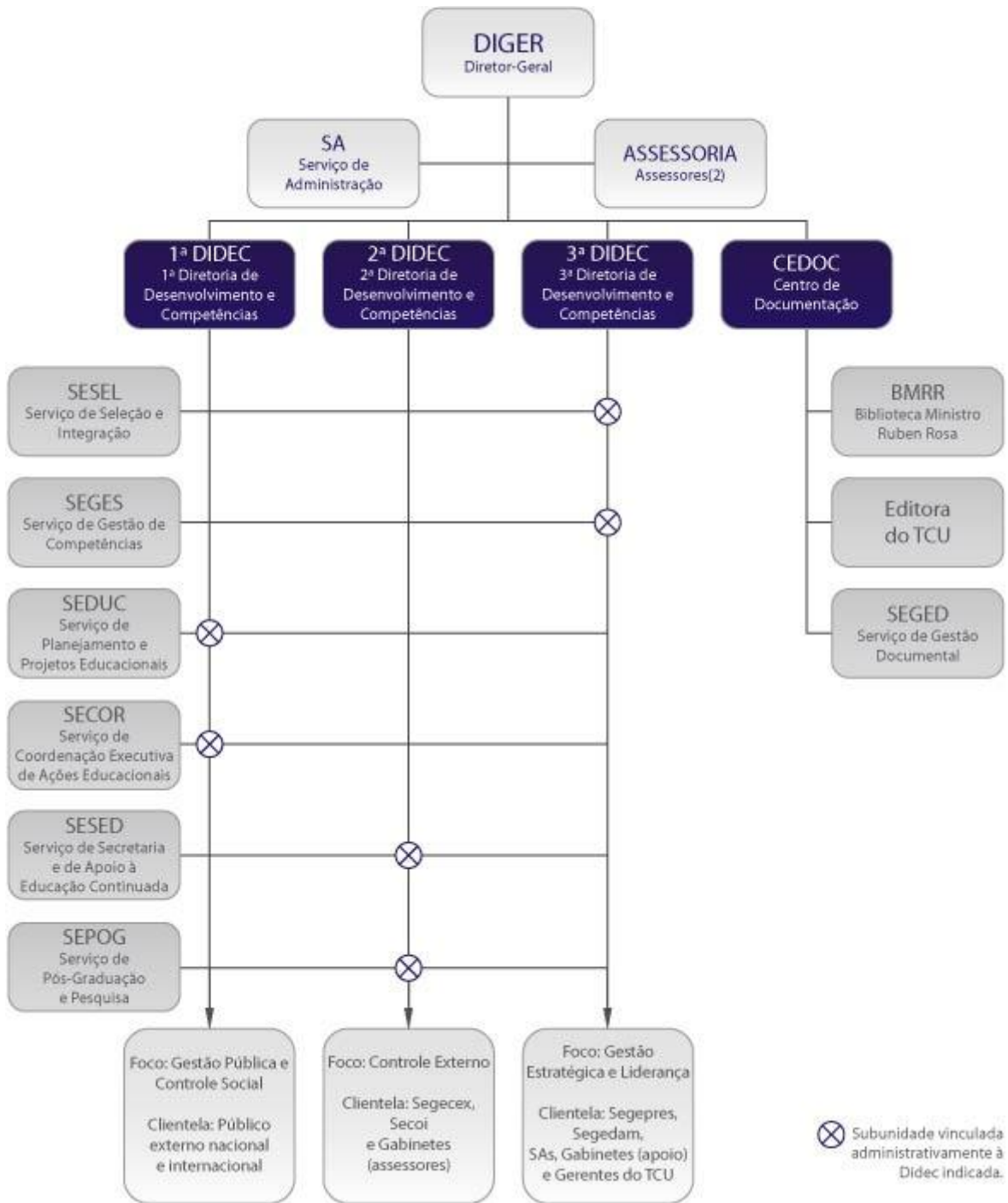
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE TESTES PSICOLÓGICOS. **Instrumentos que são testes psicológicos, mas sem possibilidade atual de uso profissional**. 2010. Disponível em: <<http://www2.pol.org.br/satepsi/sistema/instrumentos.htm>> Acesso em: 25 ago. 2010.

ANEXOS

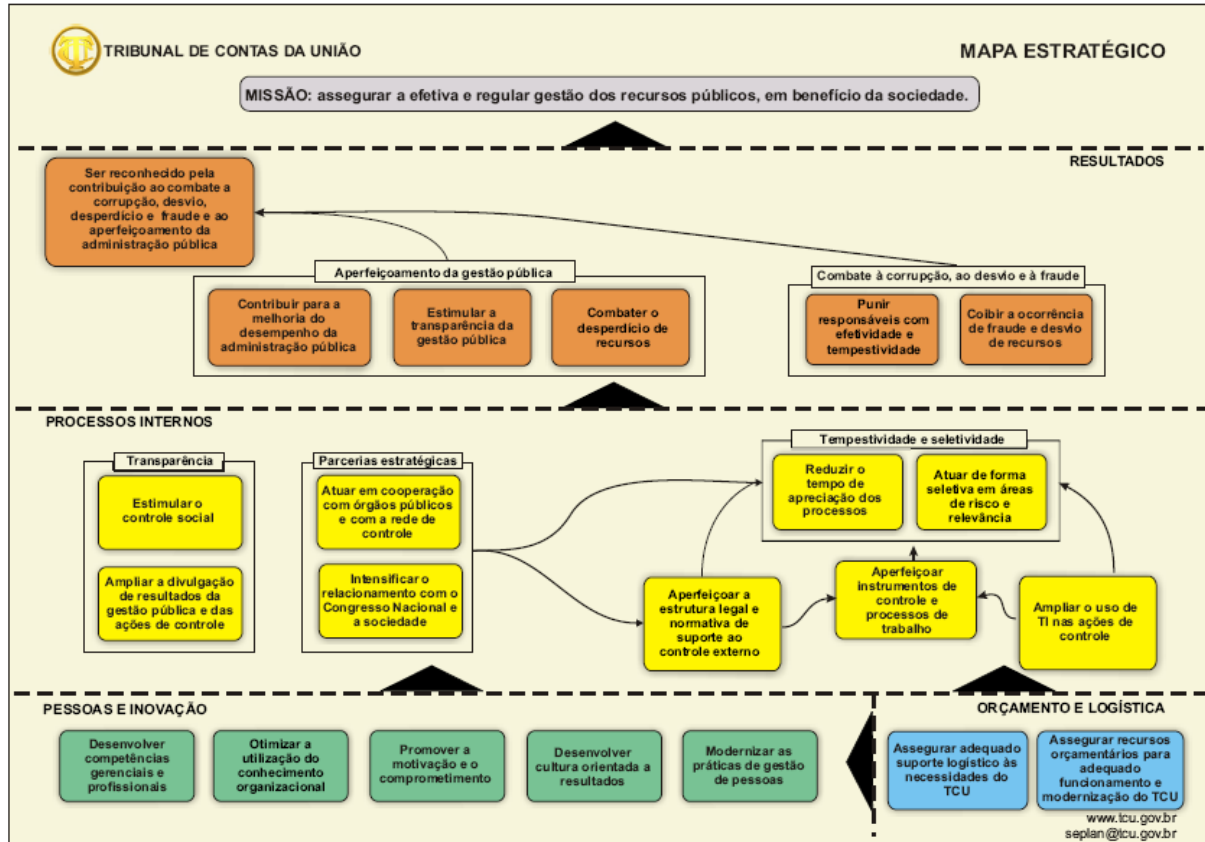
Anexo A – Organograma do Tribunal de Contas da União



Anexo B – Organograma do Instituto Serzedello Corrêa



Anexo C – Mapa estratégico do Tribunal de Contas da União



Anexo D – Plano de Projeto

Alocação 2010 – Plano do Projeto													
Identificação do Projeto													
Nome													
Alocação dos novos servidores – 2010													
Início	Término previsto												
19/04/2010	17/05/2010												
Descrição e expectativas das partes envolvidas													
<p>Realização de sistemática de alocação de novos servidores por meio de detalhamento de perfil requerido e do mapeamento de perfil profissional do candidato. Estabelecer junto às unidades os perfis requeridos e envolver os gestores nos processos decisórios de alocação. Realizar orientação aos gestores sobre o processo de integração e planejar sistemática de acompanhamento para períodos posteriores à posse.</p>													
Responsáveis													
Nome	Unidade	Papel											
Marcela Timóteo	ISC/SESEL	Execução											
Áreas de alocação													
Orientações	Número de vagas	Lotações											
TEFC	28	Segedam: Secof (2), Selip (3), Segep (2), Sesap (2), Adadmin (1) Segepres: ISC (4), Aceri (4), Ascom (1), Setic (1) Segecex: SAs da sede (8)											
Datas importantes													
Abril							Maio						
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S
				1	2	3							1
4	5	6	7	8	9	10	2	3	4	5	6	7	8
11	12	13	14	15	16	17	9	10	11	12	13	14	15
18	19	20	21	22	23	24	16	17	18	19	20	21	22
25	26	27	28	29	30	31	23	24	25	26	27	28	29
26 – Início do Programa de formação							07 – Final do Programa de Formação 20 – Data provável para a posse						

Plano de Ação					
	Tarefas	Responsável	Data de início	Data de término prevista	Status
1.	Montar apresentação para o Programa de Formação	Marcela	22/09	22/09	OK
2.	Consolidar dados dos candidatos (CPF, email, mini-curriculos)	Marcela/Luciana	14/04	15/04	OK
3.	Revisar formulários e planilhas utilizadas na alocação/2009 para levantamento de perfil requerido com gestores	Marcela	19/04	19/04	OK
4.	Realizar visitas para levantamento de perfis requeridos e encaminhar email para validação de perfil requerido para as unidades que receberam TEFCs em 2009	Marcela	19/04	22/04	OK
5.	Revisar formulário de coleta de dados para servidores (currículo e formulário de interesses)	Marcela	26/04	28/04	OK
INÍCIO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO					
6.	Consolidar dados fornecidos pelas unidades que receberão TEFC e alimentar os formulários de interesse de TEFC	Sheila	20/04	23/04	OK
7.	Apresentação da metodologia do processo de alocação para os candidatos – Palestra no Programa de Formação	Marcela	27/04	27/04	OK
8.	Elaboração de agenda de entrevistas para levantamento de características pessoais	Luciana	26/04	27/04	OK
9.	Envio de solicitação aos candidatos de preenchimento do formulário de interesses	Marcela	28/04	28/04	OK
10.	Envio de solicitação aos candidatos TEFC de preenchimento do formulário do currículo no banco de competências	Marcela	28/04	28/04	OK
11.	Período para preenchimento e encaminhamento ao SESEL do currículo e formulário de interesses pelos candidatos (solicitar urgência no preenchimento pelos candidatos de fora do DF)	Candidatos	28/04	30/04	OK
12.	Cadastrar em planilha os interesses de alocação dos candidatos TEFC para filtragem e análise de dados	Sheila	29/04	04/05	OK
13.	INT - Revisar guia do gestor e planejar reunião de orientação com os gestores		29/04	30/10	19/10

	Tarefas	Responsável	Data de início	Data de término prevista	Status
	que receberão novos servidores				
14.	INT - Realizar reunião de orientação com os gestores que receberão novos servidores		03/11	03/11	Não iniciado
15.	Análises dos instrumentos de avaliação dos candidatos (currículo, interesses) e preparação para entrevistas	Marcela/Ana Corina	29/04	07/05	OK
16.	Realização de entrevistas com candidatos	Marcela/Luciana/Ana Corina	03/05	14/05	Em andamento
17.	Preparar lista definitiva (pareceres) com as hipóteses de alocação dos TEFC para apresentação aos Secretários e à CCG	Marcela/Ana Corina	14/05	17/05	Não iniciado
18.	Apresentar proposta de alocação TFCE, Discutir alocações críticas e fechar alocação	Marcela	17/05	19/05	Não iniciado
19.	Encaminhar lista de alocação dos TEFC para SEGEP	Marcela	20/05	20/05	Não iniciado
20.	Montar relatórios para devolutivas aos novos servidores	Marcela/Sheila/ Ana Corina	15/05	19/05	Em andamento
21.	Apresentação de devolutivas para os novos servidores	Marcela	19/05	19/05	Não iniciado

Benefícios esperados

- | | |
|----|--|
| a) | Promover o aproveitamento do potencial que os novos servidores possuem, considerando as necessidades da organização; |
| b) | Proporcionar satisfação aos novos servidores de forma a contribuir no desempenho profissional; |
| c) | Ter conhecimento prévio das competências do novo servidor para definir as melhores estratégias; |
| d) | Envolver gestores nos processos de alocação dos novos servidores; |

Identificação de parceiros

	Parceiro	Responsabilidade
a)	CCG	Definição de distribuição de vagas
b)	Gestores	Definição dos perfis profissionais requeridos

Anexo E – Formulário de detalhamento de Perfil Profissional Requerido



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Instituto Serzedello Corrêa

Processo de Alocação de Servidores
- 2008 -

Para preencher esta seção do formulário, clique sobre as áreas sombreadas e digite seu texto.

DETALHAMENTO DE PERFIL PROFISSIONAL REQUERIDO

Unidade:

Competências Técnicas Requeridas

-
-

Formação acadêmica / Conhecimentos Desejáveis

-
-

Experiências Profissionais Desejáveis

-
-

Possíveis restrições

-
-



Competências Pessoais Prioritárias

(marque até 7 itens*)

*Para marcar, clique sobre o quadrado com o botão direito do mouse. ☒

Foco no cliente	Apresenta disposição para identificar, compreender e atender as necessidades do cliente.	<input type="checkbox"/>
Capacidade de execução	Finaliza os trabalhos iniciados, respeitando a qualidade e o prazo acordados.	<input type="checkbox"/>
Visão sistêmica	Reconhece de forma ampla o impacto de sua atuação e de terceiros alcançados por seu processo de trabalho nos resultados da unidade, da organização e da administração pública.	<input type="checkbox"/>
Habilidade interpessoal	Entende com empatia e responde adequadamente a humores, temperamentos, motivações e desejos de outras pessoas.	<input type="checkbox"/>
Respeito à diversidade	Respeita e considera diferentes abordagens e pontos de vista de diferentes pessoas no desenvolvimento de um trabalho coletivo.	<input type="checkbox"/>
Cooperação	Oferece à equipe contribuições para o alcance de objetivos comuns.	<input type="checkbox"/>
Habilidade de oferecer feedback	Expressa sua percepção a respeito de comportamentos específicos das pessoas com o intuito de contribuir para o desenvolvimento profissional delas e o desempenho da equipe.	<input type="checkbox"/>
Capacidade de análise crítica	Separa um problema em suas partes, identifica as variáveis envolvidas e reconhece os relacionamentos existentes entre elas visando à escolha de soluções eficazes no âmbito racional dos processos decisórios.	<input type="checkbox"/>
Criatividade	Estabelece novas relações, gera novas idéias e avalia sua aplicabilidade em situações rotineiras ou inusitadas.	<input type="checkbox"/>
Tomada de decisão	Adota em tempo hábil a solução mais adequada entre possíveis alternativas, mesmo com insuficiência de informações.	<input type="checkbox"/>
Capacidade de argumentação	Apresenta com desenvoltura proposições logicamente encadeadas a respeito de um determinado assunto.	<input type="checkbox"/>



Flexibilidade	Adapta-se, quando cabível, às diferentes exigências do ambiente e revê a própria postura diante de argumentações convincentes.	<input type="checkbox"/>
Assertividade	Expressa sentimentos positivos e negativos dosando a razão e a emoção em proporção adequada aos fatos, com respeito às pessoas envolvidas.	<input type="checkbox"/>
Escuta ativa	Deixa seu interlocutor expressar-se enquanto o escuta atentamente sem manifestar ansiedade, sem interrompê-lo e sem fazer julgamentos precipitados ou avaliações segundo seus próprios pontos de vista.	<input type="checkbox"/>
Autodesenvolvimento	Assume a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento pessoal e profissional, aceitando observações feitas a respeito de seu comportamento através de <i>feedback</i> , e busca proativamente formas de aprimorar seus conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos	<input type="checkbox"/>
Compartilhamento de conhecimento	Compartilha conhecimentos que possam ser relevantes para o desenvolvimento de pessoas ou de atividades.	<input type="checkbox"/>
Aplicação de conhecimento	Transfere o conhecimento adquirido para a ação, de forma oportuna, com foco na melhoria do desempenho pessoal, da equipe e da instituição.	<input type="checkbox"/>
Organização de informações	Organiza dados e informações úteis para a realização de trabalhos seus e da equipe de modo a facilitar sua localização sempre que necessário.	<input type="checkbox"/>
Pesquisa de informações	Pesquisa dados e informações necessários para a realização de trabalhos seus e da equipe utilizando como fontes documentos, sistemas de informação e pessoas.	<input type="checkbox"/>
Compartilhamento seletivo de informações	Seleciona e compartilha informações relevantes para a realização de trabalhos da equipe.	<input type="checkbox"/>

Anexo F – Modelo de Currículo

Currículo Profissional

Page 1 of 4



NOME DO SERVIDOR

Telefone:

E-mail:

Formação acadêmica

Bacharelado, Licenciatura ou Tecnólogo

Instituição:

Nível:

Área:

Período:

Formação complementar

Nome do curso, congresso, seminário (até 24h)

Instituição:

Nível: Curso, congresso ou seminário (até 24h)

Área:

Período:

Nome da extensão

Instituição:

Nível: Extensão (Curso, congresso ou seminário 24 a 120h)

Área:

Período:

Nome

Instituição:

Nível:

Área:

Período:

Nome

Instituição:

Nível:

Área:

Período:

Nome

Instituição:

Nível:

Área:

Período:

Nome

Instituição:

Nível:

Área:

Período:

Nome

Instituição:

Nível:

Área:

Período:

Experiência profissional

Nome da Instituição

Período:

Atividade:

Área:

Descrição:

Período:

Currículo Profissional

Page 3 of 4

Nome da Instituição

Período:

Atividade:

Área:

Descrição:

Período:

Nome da Instituição

Período:

Atividade:

Área:

Descrição:

Período:

Interesse em função

Possui interesse em exercer função? Sim

- Funções:
- Assessoramento
 - Direção

Idiomas

Espanhol

Leitura: avançado Conversação: avançado Escrita: avançado Compreensão: avançado

Francês

Leitura: intermediário Conversação: básico Escrita: intermediário Compreensão: intermediário

Inglês

Leitura: avançado Conversação: avançado Escrita: avançado Compreensão: avançado

Domínio de conhecimento

Atividade 1

Área: ÁREA 1
Domínio: 8
Possui interesse em trabalhar? Sim
Possui interesse em disseminar? Sim

Atividade 2

Área: ÁREA 2
Domínio: 8
Possui interesse em trabalhar? Sim
Possui interesse em disseminar? Sim

Atividade 3

Área: ÁREA 3
Domínio: 9
Possui interesse em trabalhar? Sim
Possui interesse em disseminar? Sim

Produção de conhecimento

Título

Descrição:

Área:
Natureza:
Forma de participação:
Veículo de publicação:
Ano:
URL:

Versão 1.0 - Instituto Serzedello Corrêa

USUÁRIO

Última atualização válida: 29/04/2010

Anexo G – Formulário de Interesses em Competências Técnicas



FORMULÁRIO DE INTERESSE EM COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

NOME	
-------------	--

INSTRUÇÕES:

Na tabela abaixo, estão listadas as competências técnicas das unidades nas quais você poderá ser alocado. Para o preenchimento, aponte, na coluna INTERESSE, seu nível de interesse em desenvolver e aplicar cada competência quando se tornar servidor do TCU. Utilize a escala numérica de de 0 a 10, onde (0) - nenhum interesse e (10) - total interesse.

Competências Técnicas			Nível de INTERESSE
1	Análise estatística de gestão	Analisa os principais indicadores do Tribunal, mediante uso de técnicas estatísticas e aplicação, em nível avançado, de ferramentas de construção de gráficos, planilhas, documentos e de obtenção de dados para subsidiar a tomada de decisão.	0
2	Planejamento operacional	Coordena a elaboração, o desdobramento e o acompanhamento dos planos de diretrizes do TCU, apoiando autoridades e corpo técnico no estabelecimento de metas e medidas alinhadas com o referencial estratégico, incentivando a ampla participação e observando prazos e metodologias de planejamento, para garantir a convergência de esforços.	0
3	Consultoria em gestão de processos	Assessora unidades no mapeamento e modelagem de seus processos de trabalho, identificando oportunidades de melhoria, coordenando a implementação de novas metodologias, observando padrões de desempenho de excelência, de modo a melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos de trabalho.	0
4	Consultoria em gestão de projetos	Assessora gestores e equipes na formulação, execução, controle e entrega de projetos, utilizando métodos e técnicas de planejamento e gestão de projetos, para facilitar o alcance dos objetivos definidos com a qualidade e no prazo acordados.	0
5	Gestão estratégica	Assessora a organização na comunicação, no monitoramento e na avaliação das estratégias, acompanhando o desempenho das iniciativas, avaliando os riscos e relatando progressos, eventuais desvios e impactos das ações implementadas, para garantir a concretização efetiva dos objetivos priorizados e o alinhamento da organização as estratégias definidas.	0

6	Relatórios Gerenciais	Identifica junto às Secretarias necessidades de informações gerenciais relacionadas a processos de Controle Externo. Elabora relatórios gerenciais a partir de dados extraídos de bancos de dados internos e externos ao TCU. Trata e analisa criticamente as informações coletadas.	0
7	Gestão de Projetos	Formula, executa, controla e entrega projetos utilizando métodos e técnicas de planejamento e gestão de projetos, de modo a atender as expectativas de seus clientes e demais partes envolvidas quanto ao custo, qualidade e prazo acordados.	0
8	Gestão de processos de controle externo	Mapeia e modela processos de trabalho em controle externo, monitora seu desempenho e identifica oportunidades de melhoria de modo a assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade desses processos de trabalho. Define as regras de negócio aplicáveis ao processo, coordena a implementação de novas metodologias, identifica oportunidades de automação e acompanha a implementação e a operação dos sistemas informatizados que dão suporte aos processos. Orienta clientes a respeito da operação do processo. Mantém documentação atualizada sobre o processo.	0
9	Programação de Fiscalizações	Elabora, acompanha e avalia os planos de fiscalização do TCU com base em informações de diversas fontes, coletadas e tratadas por intermédio de técnicas de inteligência. Analisa recursos, meios e estratégias para a consecução dos planos.	0
10	Coordenação de fiscalização de orientação centralizada (FOC)	Planeja, coordena e operacionaliza trabalhos de fiscalização de orientação centralizada, que envolvam várias unidades, simultaneamente ou não, viabilizando suporte técnico, de informações e logístico ao trabalho.	0
11	Desenvolvimento de metodologia em controle externo	Pesquisa, desenvolve, testa e documenta métodos, técnicas e procedimentos para o aperfeiçoamento da ação de controle externo. Elabora os normativos necessários.	0
12	Consultoria em metodologia de controle externo	Dissemina os métodos, técnicas e procedimentos de controle externo escrevendo artigos de divulgação e ministrando cursos. Presta apoio metodológico interno e externo visando sua incorporação por outras unidades e instituições.	0
13	Gestão do conhecimento	Identifica, sistematiza e dissemina conhecimentos relevantes para o adequado funcionamento dos processos de trabalho a partir das estratégias e necessidades organizacionais. Identifica detentores internos e externos de conhecimentos críticos e incentiva a explicitação e o compartilhamento desses conhecimentos.	0

Anexo H – Roteiro da Entrevista com a equipe ISC

ALOCAÇÃO TEFC 2010 ROTEIRO DE ENTREVISTA

CANDIDATO:

FORMAÇÃO:

- Apresentação: Objetivos, confidencialidade, ficar a vontade.
- Buscar sempre situações concretas.

PERGUNTAS:

1. Formação Acadêmica - Porque fez a opção por essa formação? Fale um pouco da sua vida acadêmica.
2. Vida Profissional - Perguntar, para cada um dos empregos:
 - Quais atividades você realizava?
 - Como era o dia-a-dia? O que exatamente você fazia? O trabalho era realizado individualmente ou em equipe? Como a equipe era composta?
 - Como você se sentia em relação ao trabalho? Gostava ou não? O que mais gostava e o que mais te incomodava?
 - No trabalho que você realizava, os procedimentos eram padronizados? Já havia métodos estabelecidos? Como você se sentia em relação à forma como o trabalho era organizado?
 - Havia muita pressão? Muita exigência em relação a prazos?
3. Outros
 - Como você prefere ser gerenciado?
 - O que te motiva no trabalho?
 - Quais suas perspectivas em termos de carreira para o futuro?
 - Quais são suas expectativas em relação ao trabalho no TCU?
4. Perguntas específicas
 - Qual era o cargo na PGR?
 - Você gosta de escrever? Como é seu ritmo de leitura, qual foi o último livro que você leu?
 - Por que o interesse na área de concurso? Convite para entrevista.

Anexo I – Roteiro da Entrevista do gestor com o candidato

ALOCAÇÃO DOS NOVOS SERVIDORES – ACE/2009

ORIENTAÇÕES PARA A ENTREVISTA

Informações a serem fornecidas ao candidato

- **Informações sobre a vaga:**
 - requisitos para o desempenho da função
 - tipo de trabalho a ser desenvolvido
 - trabalhos externos
- **Funcionamento da unidade:**
 - horários de funcionamento
 - postura da equipe
- **Histórico da unidade**
- **Desafios da função**



Informações a serem coletadas do candidato

- **Sobre o perfil profissional:**
 - Formação acadêmica/ tempo de formação
 - Experiências anteriores
 - Conhecimentos técnicos
 - Disponibilidade de horários
 - Esclarecer dúvidas sobre o currículo
- **Sobre os interesses:**
 - Qual é o interesse na área
 - Quais trabalhos deseja desenvolver
 - Qual a área de atuação preferencial do candidato
 - Quais são os planos futuros e expectativas do



candidato

Anexo J – Questionário de avaliação



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral da Presidência
Instituto Serzedello Corrêa

QUESTIONÁRIO DE INTEGRAÇÃO - ACE 2008

Nome:	
Cargo:	
Unidade:	

MAPEAMENTO DE PERFIL PROFISSIONAL E ALOCAÇÃO

- 1 - Você acredita que o mapeamento de perfil profissional:
- ampliou o seu autoconhecimento sobre suas competências profissionais
 - ampliou seu autoconhecimento sobre seu potencial de desenvolvimento
- 2 - Você pretende utilizar as informações geradas a partir do mapeamento de perfil para se desenvolver profissionalmente?
- sim
 - não

COMPETÊNCIAS E ÁREA DE ALOCAÇÃO

- 3 - Você tem pleno conhecimento das competências necessárias para uma atuação plena em sua unidade?
- sim
 - não
 - em parte
- 4 - Você tem pleno conhecimento sobre como o seu trabalho pode impactar os resultados da sua unidade e do TCU?
- sim
 - não
 - em parte



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral da Presidência
Instituto Serzedello Corrêa

5 - Na sua opinião, as competências que você aplica no dia-a-dia condizem com o seu perfil profissional e capacidade técnica?

- sim
- não
- em parte

5.1 Se “não” ou “em parte”, assinale a(s) alternativa(s) que se aplica(m) ao seu caso:

- ações de desenvolvimento reduziriam a lacuna entre perfil apresentado e perfil requerido;
- as atividades desenvolvidas não são do seu interesse;
- as atividades desenvolvidas o agradam, mas se tornaram rotineiras;
- as atividades desenvolvidas o agradam, mas não representam desafios profissionais;
- as atividades desenvolvidas o agradam, mas você gostaria de mesclá-las com atividades diferentes.

PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

6 - Ao chegar à sua unidade de alocação:

6.1 - Você foi recebido pelos gestores e demais colegas de forma:

- pouco receptiva
- indiferente
- receptiva
- calorosa

6.2 - Você dispôs imediatamente de (marque uma ou mais alternativas):

- estação de trabalho
- computador
- ponto de rede
- linha telefônica
- senha de acesso aos sistemas corporativos
- endereço no Outlook



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral da Presidência
Instituto Serzedello Corrêa

Se você não marcou algum dos itens, indique, em média, quanto tempo foi necessário para que você contasse com essas facilidades:

7 - Dentre as atividades listadas, quais foram realizadas para integrá-lo à unidade:

- apresentação da estrutura física da unidade
- apresentação dos colegas de trabalho
- realização de breve apresentação sobre a unidade (histórico, estrutura, competências, atividades, funcionamento, intercâmbio com outras unidades do TCU, diretrizes atuais para o trabalho de unidade, etc.)
- reunião com a equipe mais próxima para entrosamento e orientações gerais;
- conversa individual com o gestor imediato
- nenhuma atividade de integração foi realizada
- outros? Quais?

7.1 - Caso você tenha marcado a alternativa “conversa individual com o gestor imediato”, indique a(s) alternativa(s) que retrate(m) os tópicos da conversa:

- definição e indicação das atividades de trabalho iniciais
- competências a desenvolver (conhecimentos, habilidades e atitudes)
- esclarecimento de dúvidas do servidor
- orientações técnicas sobre o trabalho
- metas de trabalho para o 1º ciclo de avaliação de desempenho
- outros? Quais?

8 - Você foi acompanhado por um tutor ?

- sim
- não



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral da Presidência
Instituto Serzedello Corrêa

b - Você acredita que ser acompanhado por um tutor:

- facilitaria e agilizaria o seu processo de integração
- dificultaria o seu processo de integração
- o seu processo de integração não mudaria significativamente

9 - Quanto tempo foi necessário para que você se sentisse integrado ao TCU de um modo geral (processos de trabalho, integrantes da equipe, funcionamento da organização)?

- menos de 1 mês
- entre 1 e 2 meses
- ainda não me sinto totalmente integrado

10 - Nestes primeiros meses de trabalho, foram identificadas as suas necessidades de desenvolvimento?

- Sim
- Não

10.1 - Se "sim":

a - Quem as identificou?

- você
- o seu gestor imediato
- o seu tutor

b - Quais ações de desenvolvimento foram realizadas com o intuito de sanar essas necessidades?

- treinamentos formais em sala de aula no Instituto Serzedello Corrêa ou em instituição educacional externa
- treinamento no ambiente de trabalho
- orientações do gestor imediato
- orientações do tutor e de outros integrantes da equipe
- educação a distância
- materiais para consulta (livros, apostilas, processos, etc.)
- outros? Quais?



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral da Presidência
Instituto Serzedello Corrêa

12 - Como você se sente com relação às competências que você apresenta ou às atividades que você executa hoje no TCU?

- estou satisfeito. Além de gostar do que faço, o meu trabalho me proporciona desafios e aprendizado constantes.
- estou satisfeito em parte, pois, apesar de gostar do que faço, o meu trabalho não representa desafios e aprendizado constantes.
- estou insatisfeito porque não gosto do trabalho que faço.

13 - No TCU, quais são as suas expectativas de desenvolvimento?

Prioridade	Expectativas de desenvolvimento
	Desejo me desenvolver como especialista na área técnica em que atuo
	Desejo me desenvolver como gestor na área técnica em que atuo
	Desejo me desenvolver como gestor no TCU
	Desejo me desenvolver para atuar em outras áreas do TCU
Marque de 1 a 4, sendo: 1 - Interesse prioritário 2 - Segunda prioridade 3 - Terceira prioridade 4 - Última prioridade	

14 - Neste campo, por favor, deixe suas impressões, comentários e sugestões sobre o processo de alocação e de integração.