



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração



Tribunal de Contas do Distrito Federal

nine Núcleo de Estudos e Pesquisas
em Inovação e Estratégia

MAURI SIQUEIRA MONTESSI

**INDÍCIOS DE VALIDADE DE CONSTRUTO DAS
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO TCDF**

Brasília – DF

2017

MAURI SIQUEIRA MONTESSI

**INDÍCIOS DE VALIDADE DE CONSTRUTO DAS
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO TCDF**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Professor Orientador: Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Brasília – DF

2017

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	Contextualização	4
1.2	Formulação do problema	7
1.3	Objetivo geral	8
1.4	Objetivos específicos	8
1.5	Justificativa.....	8
1.5.1	Aspecto profissional	9
1.5.2	Aspecto acadêmico.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	O conceito de competência	12
2.2	Gestão por competências	13
2.3	Mapeamento de competências: métodos, técnicas, procedimentos, etapas	16
2.4	Validação teórica de competências	18
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	23
3.2	Caracterização da organização	23
3.3	Amostra.....	23
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	25
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1	Estatística dos dados	28
4.2	Validade de conteúdo.....	29
4.3	Validade de face.....	31
4.4	Análise das respostas dos juízes conjugadas	32
4.5	Discussão	32

4.5.1	Competências validadas quanto à validade de conteúdo e de face	32
4.5.2	Competências validadas apenas quanto a um aspecto ou não validadas	36
4.6	Discussão integrada	36
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
	APÊNDICES.....	46
	Apêndice A – Questionário de coleta de dados	46
	Apêndice B – Gabarito do questionário de coleta de dados	50
	Apêndice C – Tabela 1 – Compilação dos dados coletados	52
	ANEXO: Matriz de competências gerenciais do TCDF	53

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo, será exposto o tema da pesquisa, a **validação teórica das competências gerenciais do TCDF** (Tribunal de Contas do Distrito Federal), quanto à validação de construto, especificamente as etapas de validade de conteúdo e validade de face, conforme proposto por Munck e Souza (2011); também será discutida a importância dessa validação para as organizações, inclusive para o TCDF.

O TCDF optou pela gestão por competências, e para sua efetivação é necessário o mapeamento de competências, o que inclui a fase de validação das competências mapeadas.

Problematizado o objeto de pesquisa, verificar-se-á que o estudo justifica-se acadêmica e profissionalmente e que busca alcançar objetivos que atendem às estratégias do TCDF: identificar se os descritores de competências refletem o objetivo da Instituição no uso das competências (que é usar as competências mapeadas para avaliação de desempenho baseada em competências, elaboração do plano de capacitação dos servidores, etc.).

1.1 Contextualização

Desde o início do século XX que as organizações usam o conceito de competências, mas foi a partir da década de 1970 que o conceito se insere de vez no debate teórico e se torna objeto de pesquisas (CARBONE *et al.*, 2009, p. 42).

Com a inclusão do construto competência, as organizações passam a utilizar um novo modelo de gestão: a gestão por competências! Esta é um modo de gerenciar que tem como foco desenvolver pessoas para o alcance de objetivos e metas da organização, em conformidade com a estratégia adotada. Brandão (2009, p. 1), resenhando alguns autores, assevera que a “gestão por competências se insere entre os modelos gerenciais propostos para desenvolver e integrar pessoas em torno da estratégia, de objetivos e de metas organizacionais”.

O TCDF tomou a decisão de recepcionar esse modelo de gestão de pessoa, em um processo gradual e contínuo. Relata-se a seguir os principais momentos desse desenvolvimento, em uma longa trajetória para o Tribunal, em que foram dados diversos passos para a implantação da gestão de pessoas por competências.

Em 2009, foi publicada a Lei Distrital nº 4.356/2009 (DISTRITO FEDERAL, 2009), que, conforme ementa, “instituiu o Plano de Carreira, Cargos e Remunerações dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal” e estabeleceu, em seu artigo 2º, IV, como uma de suas diretrizes, a “utilização da **gestão por competências** como instrumento de desenvolvimento organizacional, profissional e pessoal dos servidores, tendo como horizonte a missão, a visão e os objetivos estratégicos do TCDF e as legítimas necessidades de desenvolvimento funcional dos servidores”. (Grifo) O artigo 3º, inciso XII dessa Lei define gestão por competência como:

metodologia de gestão que coordena a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, mediante procedimentos e ações articuladas que possibilitam o alinhamento dos recursos humanos e a efetiva integração deles, sob o foco das competências essenciais da instituição.

No art. 22 da referida Lei, está previsto que a “progressão por mérito se dará em decorrência de resultados obtidos no processo de gestão de desempenho”; e o artigo 23 cria o sistema de gestão de desempenho. Esse sistema de gestão, como consta no artigo 2º, IV, transcrito acima, deve ser por competências.

Outro importante marco, nesse percurso, inclusive para cumprir o disposto na Lei Distrital nº 4.356/2009, são as Políticas de Recursos Humanos (TCDF, 2009) que previu a “capacitação dos servidores, tendo como suporte a matriz de competências da Instituição” (*Ibidem*, Política 6 – Capacitação de servidores). Essa Política 6 tem como diretrizes, entre outras, “implementar sistemática que explicita as trilhas de aprendizagem, por segmento de atuação do Tribunal, associada à matriz de competências do TCDF” (Diretrizes da Política 6). Também manda “atuar com foco nas competências essenciais do TCDF” (*Ibidem*, Política 8 - Desenvolvimento de competências). Sendo uma de suas diretrizes “prover a aquisição e o desenvolvimento de competências integrantes da matriz de competências essenciais da Instituição”. (*Ibidem*, Diretrizes da Política 8¹).

Em 2011, foram publicadas as Resoluções 225/2011 e 226/2011 (TCDF, 2011a, 2011b) que constituem passos essenciais nesse processo.

A Resolução-TCDF nº 225/2011 (TCDF, 2011a), conforme sua ementa, “dispõe sobre o Sistema de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas do Distrito Federal”. E, em seu art. 1º, estabelece: “Fica instituído o Sistema TCDF de Gestão de Pessoas, por meio do qual

¹ Ver também *Políticas 1, 3, 9, 10, 11, 12, 20* e suas diretrizes.

serão operacionalizadas as Políticas de Recursos Humanos deste Tribunal de Contas, na forma estabelecida nesta Resolução”. Lê-se, no art. 3º, que “O Sistema TCDF de Gestão de Pessoas é composto pelo conjunto das Políticas de Recursos Humanos previstas na Decisão nº 12/08 – AD, dos subsistemas, dos programas, instrumentos e ações previstos nesta Resolução, e tem o objetivo de: (...) “III – alinhar as competências requeridas dos servidores aos objetivos da Instituição, tendo como referência a missão e o plano estratégico”. O parágrafo único desse mesmo art. 3º traz que o “Sistema TCDF de Gestão de Pessoas abrange os seguintes subsistemas, que se relacionam entre si de maneira articulada: (...) II – Subsistema de Desenvolvimento”. Esse Subsistema, conforme art. 5º, § 1º, inciso I, é composto, entre outros instrumentos, pelo “Plano de Desenvolvimento de Competências”.

A Resolução-TCDF nº 226/2011 (TCDF, 2011b), como aparece em sua ementa, “regulamenta o Sistema de Gestão do Desempenho Competente dos Servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal” e aprova, conforme art. 1º, “os critérios e procedimentos a serem observados na aplicação da Gestão do Desempenho Competente dos Servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal”.

Ainda em 2011, foi publicada a Resolução-TCDF nº 227/2011, revogada e substituída pela Resolução-TCDF nº 288/2016 (TCDF, 2016b), que “dispõe sobre as normas referentes ao Plano de Capacitação e aos demais programas e ações que compõem o subsistema de educação corporativa do Tribunal de Contas do Distrito Federal”. Nessa Norma, estão previstos: “**Matriz de Competências:** Listagem dos conhecimentos, habilidades e disposições comportamentais necessárias para que o servidor apresente desempenho condizente com os padrões e requisitos especificados no respectivo perfil ocupacional”; “Trilha de Aprendizagem: Sistemática que explicita caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional, em trajetórias de aprendizagem e desenvolvimento, por segmento de atuação, temas, perfis ou outras referências relevantes para o Tribunal, associada à **matriz de competências do TCDF**”. (art. 2º, incisos VIII e XVII – Grifo) Em seu artigo 6º, essa Resolução trata do “Plano de Capacitação” e, no parágrafo primeiro e inciso II, diz que “são instrumentos essenciais para a elaboração do Plano de Capacitação a Matriz de Competências, fixada por ato da Presidência do Tribunal”.

Já em 2014, aprovou-se a Resolução-TCDF nº 273/2014 (TCDF, 2014) que, em seu artigo 68, incisos VIII e IX, descreve como atribuições do Serviço de Gestão de Desempenho e de Desenvolvimento de Competências “elaborar metodologia de matriz de competências, aplicar e aferir resultados” e “estruturar o programa de desenvolvimento profissional com base na avaliação de desempenho e na matriz de competências”.

Em 2015, foi publicada a Resolução-TCDF nº 285/2015 (TCDF, 2015) para dispor “sobre a progressão e a promoção funcional dos servidores ocupantes de cargo efetivo do Quadro de Pessoal dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal”. A progressão e promoção funcional serão realizadas a partir de avaliação de desempenho por competências, conforme seu artigo 13, inciso I, que determina que o servidor deve ter “participado do processo avaliativo previsto na Resolução nº 226/11”.

No Plano Estratégico do TCDF para 2016 a 2019 (TCDF, 2016a), está previsto “Mapear competências e valores gerenciais preponderantes, visando subsidiar ações de desenvolvimento gerencial” (Projeto nº 12, p. 24).

Pela Portaria nº 326, de 28 de setembro de 2016 (TCDF, 2016c), o Tribunal de Contas do Distrito Federal dispõe sobre a sua Matriz de Competências.

Nota-se que o TCDF percorreu um extenso caminho, de modo gradual e contínuo, na estruturação da gestão de pessoa por competência, para no momento efetivar o processo de mapeamento de competências e implementar os processos de gestão de pessoas por competências. O que demonstra a importância que essa Instituição tem dado ao tema gestão de pessoas por competências.

Nesse contexto, o TCDF elaborou sua matriz de competências (em fase de finalização) para uso em várias ações de gestão de pessoas por competências.

1.2 Formulação do problema

Como exposto, o TCDF adota a gestão de pessoas por competência e para isso elaborou sua matriz de competências (em fase de finalização). No entanto, todo o processo de mapeamento ocorreu internamente, não fazendo uso de validação teórica com juízes externos. A partir disso, questionou-se se não poderia haver alguma falha no processo. Surge, assim, a questão: **as competências estão adequadamente descritas, quando vistas sob um olhar de especialista externo?**

Problemas no mapeamento de competências podem afetar todo o processo de gestão por competência (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2014) Erros iniciais não corrigidos podem gerar “um acúmulo de incoerências impossíveis de serem sanadas”. (MUNCK; SOUZA, 2011, p. 14)

A validação de competências é uma fase fundamental do processo e mapeamento de competências. Munck *et al.* (2011, p. 108) afirmam que:

Uma varredura inicial na literatura pesquisada permitiu observar que a consolidação de modelos de gestão de ou por competências como referência principal para a gestão de pessoas experimenta diversos desafios, que poderiam ou até deveriam tornar-se grandes temas para uma extensa agenda de pesquisa. Essa poderia assim definir-se: identificação e desenvolvimento de estudos que comprovem a ligação dos modelos de competências com resultados diferenciados; análise e construção de métodos efetivos de coleta de dados para a definição das competências que comporão o modelo; **desenvolvimento de procedimentos de validação confiáveis para a definição dos descritores de competências**; (Grifo)

Portanto, dada a importância das competências para o TCDF, uma validação que busque analisar a adequação dessas competências para uso no Tribunal será de suma importância.

Considerando que é comum a mistura de elementos cognitivos e afetivos para se descrever as competências gerenciais, optou-se neste trabalho por abordar essa categoria de competência e analisar sua adequação.

1.3 Objetivo geral

Esse estudo tem como objetivo geral reunir indícios de validade de construto das competências gerenciais da matriz de competências do TCDF junto a especialistas externos, quanto à validação de construto, especificamente as etapas de validade de conteúdo e validade de face, conforme proposto por Munck e Souza (2011).

1.4 Objetivos específicos

Para a efetivação do objetivo geral, tem-se como propósitos específicos analisar em que medida i) as descrições das competências estão *claras*; e ii) são representativas dos conteúdos das dimensões em que se inserem.

1.5 Justificativa

Pesquisa sobre mapeamento de competências é importante para o desenvolvimento profissional de servidores do TCDF que atuam na área e pode contribuir, ainda que modestamente, para o avanço dos estudos sobre essa temática.

O Tribunal, como exposto, adota a gestão de pessoas por competência, e para isso é fundamental elaborar sua matriz de competências, a qual favorecerá a avaliação de desempenho baseada em competências, assim como a análise de adicional de qualificação², a elaboração do plano de capacitação dos servidores entre outras ações de gestão. Como o TCDF elaborou sua matriz de competências (em fase de finalização), essa pesquisa permitirá realizar a validação teórica das competências gerenciais mapeadas, fornecendo uma reflexão sobre o trabalho realizado e identificando se os descritores de competências refletem o objetivo da Instituição no uso das competências. Assim, poderá ser uma colaboração para o TCDF em seus objetivos estratégicos, no sentido de ajudar a “desenvolver e alinhar competências para concretização dos objetivos estratégicos”. (TCDF, 2016a, Objetivo 9, p. 10)

Uma matriz de competência reúne a descrição das competências organizacionais e profissionais (individuais) necessárias à organização e o inventário das competências que já existem na organização. (BRANDÃO, 2009, p. 25) De posse dessa matriz, a organização pode identificar as *lacunas de competências*, elaborar seu plano de treinamento, etc. Como se trabalhará com esse assunto, a pesquisa se justifica tanto do ponto de vista profissional quanto do acadêmico.

1.5.1 Aspecto profissional

No TCDF, a unidade responsável pelo mapeamento de competências é o Serviço de Gestão de Desempenho e de Desenvolvimento de Competências (SEGED), unidade subordinada à Secretaria de Gestão de Pessoas.

Ente as atribuições do SEGED, conforme art. 66 a 68 da Resolução-TCDF nº 273/2014 (TCDF, 2014), há:

Art. 68. (...):

I – promover a gestão do sistema de competências mapeadas para o Tribunal, nos níveis organizacional e individual;

II – promover a atualização periódica dos Perfis Ocupacionais e dos respectivos requisitos profissionais necessários para a adequada atuação dos servidores em suas atividades;

² Por exemplo, a Lei nº 4.356/2009, em seu art. 3º, prevê: “Para os efeitos desta Lei, considera-se: I – Adicional de Qualificação – AQ: forma de remuneração vinculada à aquisição de conhecimentos e habilidades do servidor em cursos de capacitação e de educação de curta, média e longa duração, em consonância com as **matrizes de competências**, as necessidades do serviço e os objetivos estratégicos do TCDF”. (Grifo)

- III – formular e propor diretrizes, metas, normas e procedimentos relativos aos processos de movimentação de servidores e desenvolvimento de competências;
- IV – conduzir processos de consultoria interna aos gestores quanto às necessidades de gestão e desenvolvimento de competências das equipes; (...)
- VIII – elaborar metodologia de matriz de competências, aplicar e aferir resultados;
- IX – estruturar o programa de desenvolvimento profissional com base na avaliação de desempenho e na matriz de competências;

Nas Políticas de Recursos Humanos do TCDF (TCDF, 2009), encontram-se diversas orientações que requer o mapeamento competências. Exemplo³:

- Política 6 – Capacitação de servidores: Promover a capacitação dos servidores, tendo como suporte a matriz de competências da Instituição (...).
- Diretrizes da Política 6: Implementar sistemática que explicita as trilhas de aprendizagem, por segmento de atuação do Tribunal, associada à matriz de competências do TCDF.
- Política 8 - Desenvolvimento de competências: Atuar com foco nas competências essenciais do TCDF (...).
- Diretrizes da Política 8: Prover a aquisição e o desenvolvimento de competências integrantes da matriz de competências essenciais da Instituição (...).

No Plano Estratégico do TCDF para 2016 a 2019, está previsto “Mapear competências e valores gerenciais preponderantes, visando subsidiar ações de desenvolvimento gerencial” (TCDF, 2016a, Projeto nº 12, p. 24). No momento, o processo de mapeamento das competências do TCDF para a construção da matriz de competência está em fase de finalização.

Pelo exposto acima, percebe-se que os conhecimentos sobre mapeamento de competências (incluindo a validação das competências mapeadas) serão úteis para oferecer aos servidores do TCDF que atuam na área subsídios para diversas atribuições e para colaborar com o alcance de objetivos institucionais.

1.5.2 Aspecto acadêmico

O processo de validação das competências descritas insere-se no que é chamado de **mapeamento de competências** ou **diagnóstico de competências** (BRANDÃO, 2009, p. 25). Ter as competências mapeadas é essencial para a avaliação de desempenho baseada em competências, para a elaboração do plano de capacitação dos servidores, dentre outras funções gerenciais. Brandão e Bahry (2005, p. 182.) dizem que “Quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém”.

³ Ver também *Políticas 1, 3, 9, 10, 11, 12, 20* e suas diretrizes.

Ou seja, uma imprecisão dificultará a utilização das competências. Brandão (2009, p. 42), inclusive, diz que “São poucos os artigos que relatam ou mencionam a adoção de cuidados metodológicos na descrição de competências”. E assegura: “A descrição precisa das competências a serem desenvolvidas constitui etapa fundamental do planejamento de ações formais de aprendizagem...”. (*Ibidem*, p. 92)

A validação teórica de competências consiste em entregar as competências mapeadas de uma instituição para especialistas que trabalham com mapeamento de competências sem lhes dizer, por exemplo, a que *dimensão* (categoria, grupo, tema) do construto cada *item* (descritores de competências) pertence. Pressupõe-se que competências bem descritas serão identificadas pelos especialistas conforme sua *dimensão* (categoria, grupo, tema). (ABBAD; MENESES, 2004; MENESES; ABBAD, 2010)

No caso do TCDF, as competências profissionais foram classificadas em: **universais, funcionais, gerenciais e técnicas**. O presente trabalho tratará apenas das competências gerenciais.

Portanto, validar teoricamente as competências no processo de mapeamento de competências para construção da matriz de competências do TCDF pode ser uma importante contribuição para os estudos da área. Sobre isso, Munck *et al.* (2011, p. 112) dissertam:

Percebe-se, assim, a fundamental importância de adotar modelos de competências ancorados em processos de validação, o que não acontece na maioria das organizações segundo Shippmann *et al.* (2000), os quais defendem que a validação é fundamental, pois os modelos normatizam comportamentos que a organização almeja promover e desenvolver para aumentar a eficácia organizacional.

Assim, observa-se que, profissional e academicamente, a pesquisa se justifica, pois, do ponto de vista profissional fornecerá aos servidores que mapeiam competências no TCDF subsídios para aperfeiçoarem suas atribuições; e, do ponto de vista acadêmico, será mais uma reflexão sobre a metodologia de validação de competências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata da produção científica sobre gestão por competências. Está dividido em: O conceito de competência; Gestão por competências; Mapeamento de competências: métodos, técnicas, procedimentos, etapas; e Validação de competências.

2.1 O conceito de competência

A definição do conceito de competências pode não ser tão fácil. Munck, Munck e Souza (2011, p. 14) dizem que “um problema no uso de modelos de competências é a falta de um entendimento comum do que realmente significa a competência”. Sem a pretensão de pacificar as polêmicas envolvidas nesse debate, far-se-á uma apresentação das discussões em torno dessa questão.

Segundo Carbone *et al.* (2009, p. 42) e Brandão (2009, p. 5), no final da Idade Média, o termo “competência” era aplicado na área jurídica e significava a atribuição de alguém ou de uma instituição. Posteriormente, o termo ganhou também o significado de “capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto” e depois recebeu ainda o sentido de ser “capaz de realizar certo trabalho” (BRANDÃO, 2009, p. 5). O termo passa a fazer parte das organizações a partir do início do século XX e, na década de 1970, o conceito entra de vez do debate teórico e se torna objeto de pesquisas (CARBONE *et al.*, 2009, p. 42; MUNCK *et al.*, 2011, p. 108-109).

Há diferenças na conceituação de competências. “Competência para alguns autores significa o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de desempenho”. Outros entendem “competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida” (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, p. 162-163).

Nas duas últimas décadas do século passado, surgiram críticas ao conceito de competência conforme descrito acima, e muitos autores propuseram pensar competência em termo de entrega feita pelo indivíduo. Isso porque o fato de uma pessoa ter qualificações ou conhecimentos, habilidades e atitudes para fazer algo não significa que de fato ela o fará.

Durante os anos 80 e 90, muitos autores contestaram essa definição de competência, associando-a às realizações das pessoas, àquilo que elas provêm, produzem ou

entregam. De conformidade com esses autores, o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para certo trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado. (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, p. 163).

Nesse sentido, pode-se dizer também que competência é “colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto”. (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, p. 163)

Nos últimos anos, buscou-se alinhar essas visões, construindo o entendimento de “competência como o somatório dessas duas linhas, ou seja, como sendo a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade”. (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, p. 163)

Assim, o conceito de competência passa a ser considerado como combinação sinérgica de conhecimento, habilidade e atitudes, comportamento e realizações. (CARBONE *et al.*, 2009) Assume-se que:

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. (CARBONE *et al.*, 2009, p. 43)

Cabe destacar que “alguns autores associam o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho ou a organizações” (BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 878).

Como consequência da presença, nas organizações, desse conceito de competência, aquilo que lhe permite alcançar seus objetivos, esse construto tornou-se o ativo mais preciso para uma instituição. (CARBONE *et al.*, 2009) Pode-se dizer que:

Conceito complexo, que pode ser analisado sob a ótica de diferentes postulados, a competência no trabalho tem sido gerenciada nas organizações na expectativa de que ela gere efeitos positivos sobre o desempenho de profissionais, equipes de trabalho e da própria organização. (BRANDÃO, 2012, p. 7)

Devido a toda essa complexidade, o gerenciamento desse bem alcança um patamar de destaque e, então, surge a gestão por competências.

2.2 Gestão por competências

A gestão por competência faz parte da realidade da academia e das empresas. Vê-se em Munck, Munck e Souza (2012, p. 520) que “de 1997 a 2007, foram publicados em torno de 75 artigos diretamente relacionados à gestão por competências nos Anais do EnAnpad”. Os autores ainda apresentam outros dados:

Em 1997 foi publicado um artigo e, em 2007, dezoito. Em estudo realizado por Barbosa e Rodrigues (2005), destacou-se que, de 119 das maiores empresas dos Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul, 84 tinham modelos de gestão por competências implantados ou em fase de implantação. (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2012, p. 520)

Gerenciar por competências representa uma mudança de cultura. (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011, p. 10) Atualmente, conforme argumentam Demo *et al.*, (2011, p. 16) a área de pessoal nas organizações

não deve ter papel tradicional de suporte, mas, sim, constituir competência essencial organizacional, uma vez que os recursos humanos são responsáveis pela produção de conhecimento, constituindo uma fonte de vantagem competitiva, devendo ser valorizados e desenvolvidos por meio de políticas de GP [Gestão de Pessoas].

Entende-se que “a gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações” (CARBONE *et al.*, 2009, p. 41). Gestão por Competência⁴ é um modelo gerencial que busca desenvolver pessoas para alcançar objetivos e metas da organização conforme a estratégia adotada. Brandão (2009, p. 1), resenhando alguns autores assevera que:

A gestão por competências se insere entre os modelos gerenciais propostos para desenvolver e integrar pessoas em torno da estratégia, de objetivos e de metas organizacionais. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho de uma organização, a gestão por competências propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução de objetivos organizacionais.

Dito de outro modo:

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e

⁴ Carbone (2009, p. 41) esclarece que “gestão por competência” é equivalentes a expressões como: “gestão de competências”, “gestão baseada em competências”, “gestão de pessoas baseada em competências”, etc. Neste trabalho, em “gestão por competências” está implícita a expressão “de pessoas”, ou seja, “gestão de pessoas por competências”.

organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 180).

Brandão (2012, p. 8-9) explica que a gestão por competências busca “orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas” e que possui várias etapas, em um processo contínuo. As principais etapas ou fases desse processo podem ser representadas pela **Figura 1. Etapas do modelo de gestão por competências** a seguir, retirada de Brandão e Bahry (2005):

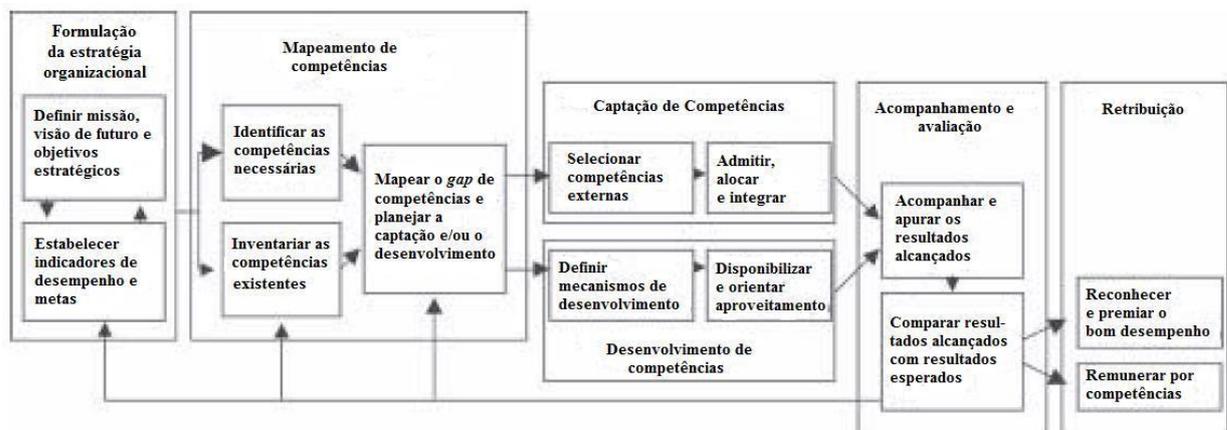


Figura 1. Etapas do modelo de gestão por competências.
Fonte: Brandão e Bahry (2005).

Como se observa na figura, esse processo contínuo envolve cinco etapas ou fases.

A primeira fase é a da formulação da estratégia organizacional - nesse momento, são definidos a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos e estabelecidos os indicadores de desempenho e as metas da organização, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Formulada a estratégia da organização, inicia-se a segunda fase em que serão definidas as competências necessárias para a realização da estratégia e levantadas as competências já existentes na organização (inventário das competências existentes). Nessa altura, comparando as competências existentes com as necessárias, busca-se identificar se há *gap* ou lacunas de competências, ou seja, se faltam competências para a organização realizar sua estratégia (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A terceira fase é a de captação de competências ou de desenvolvimento de competências. A organização, para preencher as lacunas, pode buscar captar competências no ambiente externo; ou pode desenvolver competências, ou seja, realizar o “aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre, no nível individual, por meio

da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 182).

A etapa seguinte é a de acompanhamento e avaliação em que se analisam os resultados conforme indicadores de desempenho, com o intuito de identificar e corrigir eventuais desvios. Os resultados alcançados são comparados com os que eram esperados. (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Por fim, há a etapa de retribuição na qual se reconheceria, premiaria e remuneraria, de modo diferenciado as pessoas pelos resultados alcançados, estimulando a atuação dos envolvidos.

2.3 Mapeamento de competências: métodos, técnicas, procedimentos, etapas

Adotado o modelo de gestão por competências, é fundamental que a organização realize o mapeamento de competências para que possa orientar suas atividades de gestão, como elaboração de capacitação, avaliação de desempenho, etc.

No processo de gestão por competências, a etapa de mapeamento de competências é de fundamental importância, pois dela decorrem as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição. (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 182)

Mapeamento de competências é o processo de identificar as competências necessárias para a organização alcançar seus objetivos e metas e as competências já existentes. E assim identificar os *gaps* ou lacunas de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 182; CARBONE *et al.*, 2009, p. 55).

O processo de mapeamento de competências está descrito em Brandão e Bahry (2005), Carbone *et al.* (2009) e Brandão (2012).

Inicialmente, deve-se “identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização”, geralmente através de “pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 182). Essa análise “objetiva identificar categorias, descrever objetivamente o conteúdo de mensagens e identificar indicadores que permitam fazer inferências a respeito de

competências relevantes para a concretização dos objetivos da organização” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 184).

Em um segundo momento, “realiza-se a coleta de dados [entrevista] com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 182). A entrevista “geralmente é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 184).

Os autores esclarecem que há “outros métodos e outras técnicas de pesquisa, como, por exemplo, a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação”. (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 182).

Com todo esse material em mãos, deve ser realizada a **descrição das competências**, ou seja, *expressar em um enunciado o conteúdo de cada competência*, que deve “representar um *desempenho* ou *comportamento* esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer”. (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 183).

Na elaboração do texto da **descrição de competências**, segundo Brandão e Bahry (2005, p. 183), deve atentar-se para as seguintes questões: a) verbos que expressem uma ação concreta; b) submeter as descrições à crítica de pessoas-chave da organização; c) realizar a validação semântica. Dizem que a descrição da competência (individuais, pelo menos) deve estar sob a forma de “referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho”. (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 182-183) Os autores acrescentam que a **estrutura da descrição de competências** (individuais, no caso) deve apresentar-se no seguinte esquema:

(Verbo + Objeto da ação) + Critério + Condição

Dão como exemplos, entre outros: “Realiza análises financeiras com acurácia utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos”. (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 183)

Os autores explicam que os itens “**verbo + objeto da ação**” são **obrigatórios**. E a eles “pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório”. (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 183) Ou seja, “critério” e “condição” são **facultativos**.

A correta descrição das competências é etapa fundamental no processo de mapeamento de competências. Brandão (2009, p. 92), assegura que a “descrição precisa das

competências a serem desenvolvidas constitui etapa fundamental do planejamento de ações formais de aprendizagem”.

Com as competências descritas, deve-se fazer a *validação internamente*, junto a atores-chave da organização, escolhendo-se uma ferramenta adequada, como um questionário (validado semanticamente) com escala tipo *Likert*, escala de *Osgood*, etc.

Além de mapear as competências necessárias à estratégia organizacional, Brandão e Bahry (2005, p. 189) anotam que “o mapeamento de competências pressupõe também inventariar as competências internas já disponíveis na organização, com o propósito de identificar a lacuna entre as competências necessárias e as já existentes na organização”. E ensinam que esse mapeamento, em geral, é feito por meio de avaliação de desempenho. (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 189)

Munck, Munck e Souza (2011, p. 12) apresentam as seguintes recomendações para descrever competências:

1. Evitar o óbvio
2. Definir níveis de excelência
3. Evitar características pessoais
4. Agrupar competências similares
5. Focar nas necessidades do futuro
6. Usar linguagem familiar: de fácil entendimento
7. Definir lista pequena: poucas competências realmente essenciais
8. Definir competências mutuamente exclusivas: com características bem diferentes
9. Ilustrar com exemplos: perguntar ao entrevistado o que ele entende por competência
10. Trabalhar com resultados obtidos a partir das competências
11. Focar nas competências genéricas: definições amplas que possam abarcar vários entendimentos
12. Analisar comportamento observável e mensurável: análises de lucratividade não mostram presença/ausência de competências.

Quadro 1: Orientações para a descrição e seleção de competências.

Fonte: Parry (1996) *apud* Munck, Munck e Souza (2011, p. 12).

Mapeadas as competências, estas são submetidas ao processo de validação interna. Feito isso, outro recurso importante no mapeamento de competências é submetê-las à validação teórica.

2.4 Validação teórica de competências

A validação teórica pretende identificar se a descrição das competências está adequada ao uso que se propõe fazer delas, ou seja, busca ver se os descritores das competências são representativos do universo de interesse, se são apropriados e coerentes. (MUNCK; SOUZA, 2011, p. 1) Mapeiam-se competências para uso concreto (avaliação de desempenho baseada

em competências, elaboração de plano de capacitação dos servidores, etc.) Assim, imprecisões dificultam a utilização das competências.

Um problema nas competências pode afetar todo o processo de gestão por competência: “foram identificadas fragilidades na validade de construto, especificamente na validade de conteúdo, na confiabilidade e na validade preditiva. Portanto, conclui-se que erros podem circundar o modelo por completo.” (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2014, p. 1) Pode-se dizer que “caso um erro inicial não seja corrigido prontamente, corre-se o risco de que tal deslize gere um acúmulo de incoerências impossíveis de serem sanadas”. (MUNCK; SOUZA, 2011, p. 14) Dizem esses autores que: “A avaliação crítica de modelos se faz necessária, pois a aplicação do conceito evolui exponencialmente, tanto no campo acadêmico quanto no prático.” (MUNCK; SOUZA, 2011, p. 2) E continuam: “Como avanço principal, destaca-se a proposição de um caminho que visa, não somente validar uma competência ou lista de competências, mas o modelo como um todo.” (MUNCK; SOUZA, 2011, p. 13) Nesse sentido, se o mapeamento das competências indicou que esse construto é multidimensional (PASQUALI, 1998), este fator deve ser submetido à validação – validade de conteúdo. (MUNCK; SOUZA, 2011)

Assim, a validação teórica de competências é fundamental para as organizações (MUNCK *et al.*, 2011, p. 112) Vê-se que:

Mediante as diversas vantagens abordadas pelos defensores de modelos de competências, surge a questão: como instalar ou conceber um modelo de competências válido na organização? De acordo com Smith (2008), o modelo deve apresentar uma definição operacional para cada competência e subcompetência (recursos), com seus respectivos indicadores de performances e padrões de análise e medidas de desempenho esperados. Dalton (1997) salienta que um modelo de competências deve garantir que os funcionários cobrados por desempenhar determinados comportamentos esperados tenham conhecimento das competências requeridas para se chegar a tal denominador. (MUNCK; SOUZA, 2011, p. 8)

Para isso, uma das exigências é que se validem as competências.

Para a validação teórica de competências, encaminham-se os descritores das competências mapeadas de uma instituição a especialistas que trabalham com mapeamento de competências sem lhes dizer, por exemplo, a que *dimensão* (categoria, grupo, *tema*) do construto cada *item* pertence. Salienta-se que esse agrupamento de competência é recomendável, como se vê no *item 3* do **Quadro 1**. Se os itens descritores das competências estão bem redigidos e representam adequadamente sua *dimensão* (categoria, grupo, *tema*), espera-se que sejam identificados pelos especialistas conforme sua *dimensão* (categoria, grupo, *tema*). (ABBAD; MENESES, 2004; MENESES; ABBAD, 2010)

Segundo Munck *et al.* (2011, p. 111), “O meio mais aceito de encontrar a validade em determinada competência, de acordo com a autora [McLagan], é ter um grupo de peritos (*experts*) que utilizem sua *expertise* para definir o trabalho e as competências”. Isso porque não há método garantido de se saber a validade de competências:

Como não existem métodos objectivos que garantam a cobertura adequada do conteúdo de um instrumento, é comum chamarem-se especialistas na área para analisarem a adequação e representatividade dos itens no universo hipotético e nas proporções correctas. (...) A validade de conteúdo pode ser considerado um juízo lógico sobre a correspondência que existe na abrangência do conteúdo que se inclui no instrumento de medição. E muito apropriada para a sua elaboração, sobretudo, porque se pode recorrer a uma série de sujeitos considerados "experts" na matéria e podem valorar a adequação de cada item a avaliar. (DIAS, 2002, p. 300)

E continua a autora:

Consideram Ferreira & Marques que os métodos normalmente usados para demonstrar a validade de conteúdo incluem a utilização de juízes ou peritos para se pronunciarem sobre a clareza, inclusão de todos os conceitos, redundância de itens e dimensões de um instrumento. Por vezes, estes procedimentos aparecem também descrito [sic] como um teste da validade facial. (*Ibidem*, p. 303)

Nesse sentido, a validação é importante “para saber em que medida os resultados estão a medir exactamente aquilo que se pretende medir”. (*Ibidem*, p. 318)

O processo de validação é composto de quatro etapas, conforme Munck *et al.* (2011), e foi proposto por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005). São as seguintes etapas (MUNCK *et al.*, 2011):

- **validade de construto:** o objetivo dessa validação é identificar o que é uma competência e como se deu sua definição, se é operacional, de modo a permitir observações e avaliações, se mede de fato o que se pretende medir.

- **validade de face e conteúdo:** a *validação de face* objetiva observar se a descrição das competências é compreensível pelos usuários, se está *clara*; a *validação de conteúdo* busca testar se os descritores de competências são representativos do que se quer mapear, ou seja, se indicam adequadamente a *dimensão* (categoria, grupo, *tema*) do construto competência a que pertencem.

- **validade de critério:** essa validação procura avaliar se “há precisão na medição das competências, principalmente para referenciar ganhos financeiros e promoções” (MUNCK *et al.*, 2011, p. 112).

- **validade preditiva:** a validação preditiva analisa se as competências “indicam melhorias no desempenho individual e organizacional” (MUNCK *et al.*, 2011, p. 112).

Munck e Souza (2011, p. 9) propõem a construção de um **Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências** e a adaptação do modelo de Markus, Cooper-Thomas e Allpress para três etapas, sendo: i) **definição constitutiva**; ii) **validade de construto** (composta pela validade de conteúdo, pela validade de face e pela confiabilidade); e iii) **validade preditiva**. Os autores propõe o seguinte esquema para representar esse processo:

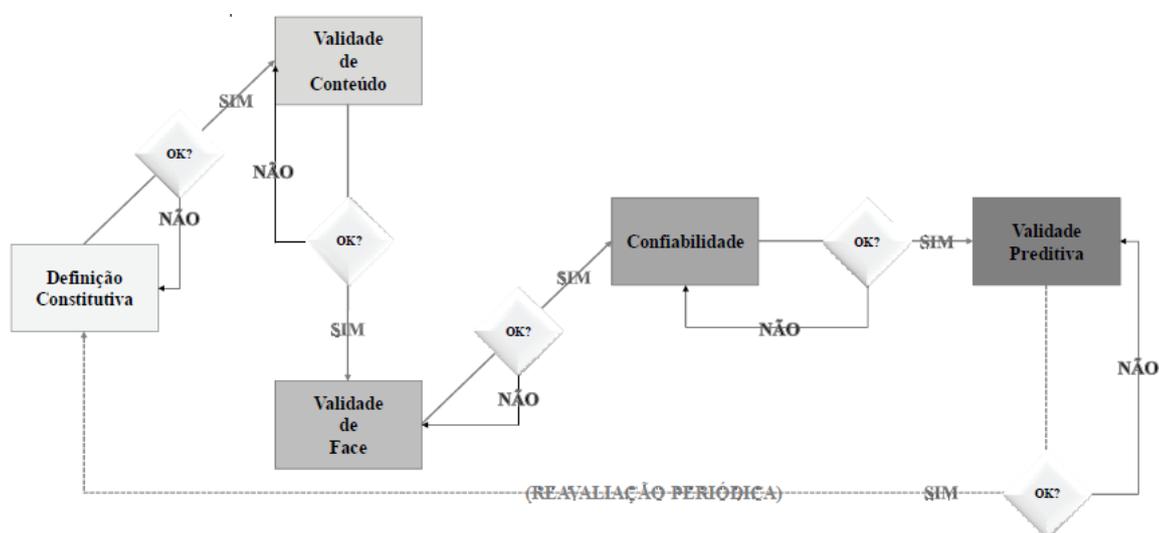


Figura 2: Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências.
Fonte: Munck e Souza (2011, p. 11).

Os autores explicam que:

Por meio da validade de conteúdo se verifica se os descritores das competências selecionadas para compor o modelo constituem uma amostra representativa do universo de interesse. A validade de face informa se as competências presentes no modelo e exigidas pela organização, ao ver dos funcionários, são apropriadas e coerentes. (MUNCK; SOUZA, 2011, p. 1)

Neste trabalho, será discutida a “validade de conteúdo” e a “validade de face”, etapas da validação do construto, conforme modelo acima. Munck *et al.* (2011, p. 112) observam que “Neste item destaca-se a real necessidade da presença de *experts* na abordagem conceitual adotada”. Considera-se que a primeira fase, *definição constitutiva* já foi realizada pelo Tribunal. Buscará analisar se os descritores das competências mapeadas no TCDF estão adequados, ou seja, se representam a *dimensão (tema)* do construto a qual eles estão

associados (validade de conteúdo); e se comunicam aquilo que se pretende, ou seja, se estão *claros* para o usuário (validade de face).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, serão descritos os procedimentos realizados na pesquisa, discorrendo sobre a instituição, a amostragem, o instrumento de coleta, a coleta e a análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa tratou de competências gerenciais de uma instituição pública. Para realizá-la, adotou-se a amostragem qualitativa rígida. O instrumento de pesquisa foi um questionário para realizar entrevista individual com roteiro estruturado, sendo a coleta realizada por *e-mail*. E se deu de modo orientado. Os dados obtidos foram analisados por meio da análise de conteúdo descritiva. (BARDIN, 2016)

3.2 Caracterização da organização

O TCDF é um órgão público, de controle externo, tendo suas atividades iniciadas em 1960, cujo objetivo é manter e preservar o patrimônio do Distrito Federal, além de fiscalizar a correta e legal aplicação do dinheiro público. Conta com cerca de 800 colaboradores entre membros, servidores efetivos, comissionados e estagiários.

TCDF é um órgão colegiado, composto por 7 (sete) Conselheiros, com reputação ilibada e notórios conhecimentos jurídicos, contábeis, econômicos e financeiros ou de administração pública, conforme determina o art. 73 da Constituição Federal de 1988. Há também o Ministério Público de Contas junto ao TCDF, composto por 4 (quatro) membros. O Tribunal agrega, ainda, os Serviços Auxiliares que atuam na prestação do apoio técnico e administrativo necessário ao cumprimento de suas atribuições.

A gestão desse contingente de pessoas está ancorada em uma gestão por competências.

3.3 Amostra

Adotou-se uma amostragem qualitativa, podendo ser caracterizada também como rígida, haja vista que se partiu para a coleta definido que haveria no mínimo 6 juízes que fossem especialistas no tema. Pesquisa qualitativa rígida é aquela em que o processo de amostragem, de coleta dos dados, de análise está praticamente todo dado no início.

Acrescenta-se que a “pesquisa qualitativa dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”. (FLICK, 2009, p. 37)

Selecionaram-se especialistas reconhecidos, ou seja, por pesquisar na área, lecionar disciplina, por trabalhar com essa atividade em seu trabalho, etc.

A justificativa dessa escolha deve-se ao fato de que se analisarão respostas de poucos especialistas, ou seja, não de uma grande quantidade, exaustivamente, pois não se entrevistará todos os especialistas no assunto.

Há quem prevê que se deva selecionar de 4 a 6 especialistas. (DIAS, 2002, p. 304) Uns falam de 5 a 10, outros de 6 a 20: “A literatura apresenta controvérsias sobre esse ponto. Lynn recomenda um mínimo de cinco e um máximo de dez pessoas participando desse processo. Outros autores sugerem de seis a vinte sujeitos, sendo composto por um mínimo de três indivíduos em cada grupo de profissionais selecionados para participar. Nessa decisão, deve-se levar em conta as características do instrumento, a formação, a qualificação e a disponibilidade dos profissionais necessários.” (ALEXANDRE e COLUCI, 2011, p. 3064) Já Abbad e Meneses (2004, p. 444) e Meneses e Abbad, (2010, p. 124) recorrem a 3 especialistas em conteúdo e a 22 alunos de pós-graduação em seus trabalhos de validação.

Por seu lado, Pasquali (1998, p. 12) defende que “Um número de 6 juízes será suficiente para realizar esta tarefa”.

Considerando as posições acima, optou-se, neste trabalho, por consultar pelo menos 6 especialistas. Durante a coleta, houve 7 respondentes. Apresentam-se no quadro abaixo os dados resumidos dos respondentes, identificados de J1 a J7 (Juiz 1 a 7).

Respondentes	Grau de Escolaridade	Tempo de Experiência no Tema	Trabalha/Estuda	Instituição (Pública/Privada)
J1	Doutorado	Mais de 10 anos	Trabalha	Pública
J2	Mestrado	7 anos	Trabalha e estuda (doutorado)	Pública
J3	Mestrado	Não Informou	Estuda	Pública
J4	Mestrado	9 anos	Trabalha	Pública
J5	Doutorado	7 anos	Trabalha	Privada
J6	Mestrado	15 anos	Trabalha	Privada
J7	Mestrado	5 anos	Trabalha	Pública

Quadro 2: Dados Profissionais e Acadêmicos dos respondentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se observa no Quadro 2, os respondentes possuem experiência com o tema da pesquisa (J3 não informou). São profissionais, pesquisadores das áreas pública e privada, com

a maioria ligada a instituições públicas. Todos com grau de mestre ou doutor. Portanto, reuniram condições para atuarem como juízes nessa pesquisa.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Adotou-se a entrevista individual com roteiro estruturado por meio de um questionário como instrumento de pesquisa. “Instrumento é um elemento ou técnica que um pesquisador utiliza para colher dados.” (DIAS, 2002, p. 305)

O uso da entrevista estruturada se justifica, pois foram coletados dados com especialistas, e foi apresentado um questionário com perguntas que devem ser feitas para todos igualmente.

O questionário foi elaborado pelo autor com a supervisão do professor orientador. Foi elaborada, no início, uma explicação da classificação das competências no TCDF. Inseriu-se também uma seção para coletar dados acadêmico-profissionais para se caracterizarem os respondentes. Continha também um quadro com os “Temas e Respetivos Números”. E uma tabela com 3 colunas: na primeira, havia as descrições das competências; na segunda, espaço para os respondentes indicarem os números dos temas; na terceira, havia espaço para os respondentes dizerem se as descrições estavam claras ou não. Além de uma linha abaixo de cada descrição de competência para os juízes sugerirem novas descrições caso entendessem que as descrições não estavam claras.

O questionário consta no **Apêndice A**.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta foi realizada por *e-mail*. E se deu de modo orientado. Foi usado um questionário que vinha acompanhado de uma introdução explicativa de como deveria ser preenchido (ver Apêndice A). Foi encaminhado *e-mail* para cada respondente solicitando a colaboração e informando que as orientações para responder o questionário constavam no próprio questionário. Não foi dada orientação de preenchimento no corpo do *e-mail*.

Foram mapeadas 22 competências gerenciais para o TCDF, agrupadas em 5 *dimensões*, aqui chamadas de *temas* (Qualidade de Vida no Trabalho; Gerenciamento de Equipes; Resultado e Desempenho; Ética e Responsabilidade Social; e Visão Estratégica). Essas competências gerenciais mapeadas e já validadas semanticamente no TCDF – ou

passadas pela fase de *definição constitutiva*, conforme Munck e Souza (2011) – foram submetidas à avaliação de profissionais, acadêmicos especializados no assunto (juízes) que tiveram que agrupar as competências conforme os respectivos *temas*. Ou seja, forneceu-se a lista das competências gerenciais aos especialistas e informou-lhes que estavam agrupadas em 5 *temas*, sem indicar a que *tema* cada uma pertencia. E os juízes deveriam associá-las ao *tema* que eles entendiam a que as competências pertenciam. Além disso, também deveriam dizer se entendiam que as descrições estavam *claras* (dizer *sim* ou *não*). Caso entendessem que não estavam *claras*, deveriam sugerir novas redações.

Tal procedimento justificou-se, pois as respostas confirmaram ou não, na análise, a validade das competências.

Utilizou-se a análise de conteúdo descritiva. (BARDIN, 2016) Ou seja, analisaram-se as respostas dos juízes, fez-se o levantamento estatístico. Descreveram-se analiticamente as respostas para se chegar aos resultados. Os resultados são frutos da análise dos conteúdos das respostas, que serão apresentados na discussão.

Existem diferentes métodos para calcular válida uma competência, por exemplo: Índice de validade de conteúdo (IVC); Coeficiente de kappa; Porcentagem de concordância entre juízes. Neste trabalho, foi utilizada a “porcentagem de concordância entre juízes”, pois é o mais simples de operar e considerou-se que o pequeno número de juízes não justifica o uso de ferramentas mais complexas. (ALEXANDRE; COLUCI, 2011, p. 3066)

Alexandre e Coluci (2011) consideram válida a competência que atingir 90% de concordância entre os especialistas. É o **método da concordância entre juízes**. “Ao usar esse método, deve-se considerar como uma taxa aceitável de concordância de 90% entre os membros do comitê”. (ALEXANDRE; COLUCI, 2011, p. 3065)

Meneses e Abbad em sua pesquisa assumiram que: “Foram considerados confiáveis os itens corretamente classificados, por 70% ou mais de juízes”. (ABBAD; MENESES, 2004, p. 444; MENESES; ABBAD, 2010, p. 124)

Já Pasquali diz que: “Uma concordância de, pelo menos, 80% entre os juízes pode servir de critério de decisão sobre a pertinência do item ao traço a que teoricamente se refere”. (PASQUALI, 1998, p. 12)

Neste trabalho, foi considerada válida a competência que obteve pelo menos 70% de concordância entre os juízes, seja para a clareza da descrição, seja para o agrupamento das competências no *tema* respectivo. Como houve 7 (sete) respondentes, considerou-se que estava válida se pelo menos 5 (cinco) respondentes concordaram em suas respostas. Do

contrário, recomendou-se que deveria haver uma reanálise das competências. Por outro lado, há de se destacar que:

“O que se almeja esclarecer destas explicações é o fato de que as competências foram definidas e descritas em conformidade e de maneira contextualizada a cada função, segundo as visões de quem a supervisiona e de quem a executa.” (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2014, p. 40)

Portanto, não se pretendeu desqualificar o trabalho realizado pelo TCDF. Na análise dos dados coletados, buscou-se adotar essa abordagem.

Para facilitar a análise, elaborou-se uma tabela com os dados coletados, conforme **Apêndice C - Tabela 1 – Tabela de Compilação dos Dados Coletados**, discutida no próximo capítulo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, os resultados coletados na pesquisa serão apresentados e discutidos. Será feita uma apresentação dos dados e analisado o que eles revelam. Apresentar-se-á a estatística dos dados, e analisar-se-á se as competências mapeadas no TCDF estão adequadas ao que se propõe e se comunicam aquilo que se pretende. Ou seja, analisar-se-á i) se as competências gerenciais mapeadas para o TCDF comunicam o que se quer, o que será feito por meio da análise das respostas ao item *se as descrições estão claras ou não* - **validade de face** (MUNCK *et al.*, 2011; MUNCK; SOUZA, 2011); e ii) se as competências estão adequadas para o uso que se quer fazer delas, o que será feito por meio da análise das respostas das *associação das competências com as temas* - **validade de conteúdo**. (MUNCK *et al.*, 2011; MUNCK; SOUZA, 2011)

4.1 Estatística dos dados

Conforme dito no capítulo anterior, foram mapeadas e validadas internamente 22 competências gerenciais para o TCDF, agrupadas em 5 *temas* (dimensões). As competências foram submetidas à avaliação de juízes, que tiveram de agrupar as competências conforme os respectivos *temas*. Ou seja, forneceu-se a lista das competências gerenciais aos especialistas e informou-se que estavam agrupadas em 5 *temas*, sem indicar a que *tema* cada uma pertencia. E os juízes deveriam associá-las ao *tema* que eles entendiam a que as competências pertenciam. Além disso, também deveriam dizer se entendiam que as descrições estavam *claras* (dizer *sim* ou *não*). Caso entendessem que não estavam *claras*, deveriam sugerir novas redações.

No **Apêndice C - Tabela 1 – Compilação dos Dados Coletados**, há as 22 competências gerenciais identificadas de C1 a C22 (primeira coluna). Os 7 juízes que responderam foram representado por J1 a J7 (Juiz 1 a 7). Para cada respondente, há duas colunas, uma (“AC”) com “S” ou “N” (Sim ou Não), representado as respostas dos juízes, se estes conseguiram (S) ou não (N) fazer a associação correta da competência com o *tema* em que a competências está associada pelo mapeamento do TCDF. E outra coluna (“Clara”) com “S” ou “N” (Sim ou Não), representado as respostas dos juízes para a pergunta feita a eles se as redações das competências estavam “claras”, sendo “S” para “sim” e “N” para “não”.

Os dados da associação das competências com os temas indicarão se as competências estão representando essas *dimensões* (que os *temas* representam), ou seja, fornecerão uma visão externa (dos juízes) quanto ao aspecto da representatividade, da adequação dessas competências para os *temas* (Qualidade de Vida no Trabalho; Gerenciamento de Equipes; Resultado e Desempenho; Ética e Responsabilidade Social; e Visão Estratégica). É a **validade de conteúdo**. (MUNCK *et al.*, 2011; MUNCK; SOUZA, 2011)

Por sua vez, os dados das respostas dos juízes quanto à *clareza* das redações das competências possibilitarão analisar se as competências estão comunicando o que se espera, se estão compreensíveis para os usuários. É a **validade de face**. (MUNCK *et al.*, 2011; MUNCK; SOUZA, 2011) A análise da **Tabela 1 (Apêndice C)** fornece dados importantes.

A **Tabela 1 (Apêndice C)** revela que 8 competências foram totalmente validadas (**C2, C8, C9, C14, C16, C17, C20 e C21**), ou seja, 5 ou mais juízes **fizeram a associação delas com o tema corretamente e entenderam que essas competências estavam claramente descritas**.

A **Tabela 1 (Apêndice C)** mostra também que algumas competências não foram validadas nem quanto ao conteúdo, nem quanto à face (C1 e C13).

Também se identifica na **Tabela 1 (Apêndice C)** que algumas competências (as não citadas nos dois parágrafos acima) foram validadas apenas quanto ao conteúdo ou quanto à face.

4.2 Validade de conteúdo

A *validação de conteúdo* busca testar se os descritores de competências são representativos do que se quer mapear, ou seja, se indica a *dimensão* (categoria, grupo, *tema*) do construto. (MUNCK *et al.*, 2011; MUNCK; SOUZA, 2011)

No caso das competências do TCDF, foi estabelecido que o *construto competência gerencial* era constituído de 5 *componentes* (PASQUALI, 1998) – Qualidade de Vida no Trabalho; Gerenciamento de Equipes; Resultado e Desempenho; Ética e Responsabilidade Social; e Visão Estratégica –, os quais foram representados por 22 *itens* (PASQUALI, 1998) – as competências descritas. Esses *itens* estão distribuídos pelos 5 *componentes*. Em um mapeamento de competência criterioso, espera-se que os *itens* representem a *dimensão* (componente) do *construto* a que está ligado. Dessa forma, se uma competência está bem

descrita ela deve expressar o conteúdo da *dimensão* a que está associada. Em sendo assim, o juízes deveriam ser capazes de associar os *itens* a sua *dimensão (tema)*.

Analisando a **Tabela 1 (Apêndice C)** e conforme exposto acima, quanto à validação de conteúdo, pelos critérios adotados nessa pesquisa, validaram-se as competências **C2, C3, C8, C9, C11, C12, C14, C16, C17, C20 e C21**, em que 5 (70%) ou mais respondentes conseguiram estabelecer a correlação corretamente (Ver coluna “Total AC” na Tabela 1). Ou seja, 11 das 22 competências estariam validadas quanto à **validade de conteúdo**.

Destaca-se o fato de que 11 das 22 competências não terem sido validadas quanto ao conteúdo. Para proceder a análise dessa questão, elaborou-se a **Tabela 2 – Resultado da validação por temas** a seguir.

Tabela 2 – Resultado da validação por temas

Temas	Competências (C)		Total de AC “S”	Total de Clara “S”
	Nº	Descrição		
1 - Qualidade de Vida no Trabalho	C2	Adotar medidas para melhoria do bem-estar e da qualidade de vida dos integrantes de equipe, com base nas orientações do programa de Qualidade de Vida no Trabalho do TCDF.	7	5
	C14	Gerenciar o clima de trabalho, com base nos resultados das pesquisas de clima, buscando promover a melhoria do ambiente e o aumento do grau de satisfação dos servidores.	6	6
	C19	Mediar conflitos com a finalidade de compor soluções que atendam aos interesses institucionais e aos interesses das partes.	1	5
2 - Gerenciamento de Equipes	C8	Delegar tarefas, sempre que possível, estimulando os envolvidos a assumir as responsabilidades pelas atividades.	7	6
	C9	Distribuir as tarefas entre os integrantes de sua equipe de forma equitativa, considerando suas habilidades e potencialidades, de modo a alcançar os resultados esperados.	7	6
	C11	Estimular a participação dos servidores na tomada de decisões, criando espaços de debate e valorizando as contribuições oferecidas.	6	4
	C12	Estimular o compartilhamento de informações, valorizando comportamentos colaborativos e adotando práticas transparentes e objetivas de transferência do conhecimento.	6	3
	C17	Identificar e preparar novos líderes no âmbito da sua área de atuação, por meio de ações de desenvolvimento e de integração aos processos de trabalho, visando a continuidade da gestão.	5	6
	C20	Reunir-se periodicamente com os subordinados, objetivando a troca de experiências e a melhoria do desempenho da área.	7	6
3 - Resultado e Desempenho	C6	Comunicar formalmente suas expectativas sobre o desempenho do servidor e da equipe com clareza e objetividade.	2	5
	C10	Elaborar, conjuntamente com o servidor, o plano de trabalho e de desenvolvimento individual, em formulário apropriado, considerando metas, competências e objetivos setoriais.	3	7
	C13	Fornecer regularmente feedback à equipe e aos seus integrantes, de forma individualizada, visando o desenvolvimento de competências e o alcance das metas e dos resultados pactuados.	1	4

	C15	Identificar as competências dos servidores a serem desenvolvidas, propondo a participação em ações de capacitação, observadas as trilhas de aprendizagem existentes.	1	5
	C22	Valorizar a contribuição dos servidores, objetivando o alcance das metas.	1	6
4 - Ética e Responsabilidade Social	C16	Identificar desvios de conduta ou de procedimentos, adotando as providências necessárias de acordo com os valores e normas institucionais.	6	6
	C21	Tomar decisões sobre matérias de interesse de sua área de atuação, objetivando impactos positivos para a sociedade.	5	5
5 - Visão Estratégica	C1	Acompanhar e controlar a tramitação dos expedientes e dos processos da unidade, observando o cumprimento de prazos e determinações.	0	4
	C3	Analisar os ambientes interno e externo à organização, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação da área.	7	4
	C4	Aprimorar os processos de trabalho, visando o aumento da eficiência das atividades do setor, por meio do monitoramento contínuo de sua qualidade.	0	5
	C5	Atuar de forma coordenada com as demais áreas, órgãos e instituições, visando coesão de propósitos e a otimização de recursos.	4	6
	C7	Definir metas e indicadores para a unidade, estabelecendo prioridades, em consonância com o Planejamento Estratégico.	2	7
	C18	Manter atualizados os recursos de informação e de material, com vistas a permitir o andamento adequado dos processos de trabalho.	0	6

Fonte: Elaborada pelo autor.

Legenda:

- **Competências (C):** São as competências gerenciais mapeadas pelo TCDF. São 22 competências, identificadas de **C1** a **C22**.

- **AC (S/N)** - Associação Correta: **S** se a correlação do respondente corresponde à classificação da matriz do TCDF. **N** se a correlação do respondente **não** corresponde à classificação da matriz do TCDF.

- **Clara (S/N):** Se o respondente afirmou que a descrição da competência está clara (S) ou não (N).

Deve-se frisar aqui o fato de nenhuma competência ter sido validada quanto ao conteúdo na dimensão (*Tema*) “Resultado e Desempenho” e apenas uma (**C3**) ter sido validada na dimensão “Visão Estratégica”. Os demais *temas* (Qualidade de Vida no Trabalho, Gerenciamento de Equipes e Ética e Responsabilidade Social) tiveram poucos problemas, o que sugere estar o problema da validação no agrupamento das competências quanto ao conteúdo, ou seja, o problema parece estar em identificar o que as competências comunicam (seu conteúdo) e não em associar aos *temas* respectivos. Dito de outro modo: se o problema fosse a associação ao *tema* em si, os juízes deveria pelo menos “agrupar” todas as competências de um *tema* em um conjunto, mas associá-las ao *tema* errado. Porém isso não aconteceu, sendo que as competências foram agrupadas erradamente.

4.3 Validade de face

A *validação de face* objetiva observar se a descrição das competências é compreensível para os usuários, se está *clara*. (MUNCK *et al.*, 2011; MUNCK; SOUZA, 2011)

Quanto à validação de face, validaram-se apenas as competências **C2, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C14, C15, C16, C17, C18, C19, C20, C21 e C22**, nesses casos 5 ou mais juízes entenderam que as redações estavam *claras*. Isto é, nesse aspecto, 17 das 22 competências estariam validadas quanto à **validade de face**. Nesse caso, não houve nenhum *tema* que tivesse grande dissonância pela quantidade de validação, o que demonstra que as competências estão relativamente bem descritas.

4.4 Análise das respostas dos juízes conjugadas

Quando cruzados os dados da validade de conteúdo e da validade de face, colunas “Total AC ‘S’” e “Total Clara ‘S’”, da **Tabela 1**, verifica-se que as competências **C2, C8, C9, C14, C16, C17, C20 e C21** foram associadas ao seu *tema* corretamente e, ao mesmo tempo, classificadas como claramente descritas, por 5 (70%) ou mais juízes. Estariam, assim, validadas tanto quanto à validade de conteúdo como quanto à validade de face. (ABBAD; MENESES, 2004; MENESES; ABBAD, 2010)

4.5 Discussão

4.5.1 Competências validadas quanto à validade de conteúdo e de face

As competências **C2, C8, C9, C14, C16, C17, C20 e C21** estariam totalmente adequadas para uso pelo TCDF, pois 5 (70%) ou mais juiz fizeram a associação com o *tema* corretamente e entenderam que essas competências estavam claramente descritas. (ABBAD; MENESES, 2004; MENESES; ABBAD, 2010) Ou seja, não haveria o que corrigir, apesar de alguns juízes entenderem *não* estarem *claras* as descrições ou não fazerem a associação da competência com o tema corretamente. Vale discutir essa dissonância entre os juízes.

Em relação às **descrições das competências**, não obstante a identificação como *não clara*, por alguns juízes, o que se observa é que as alterações propostas nessas competências foram pequenas, não modificando, em geral, a estrutura **obrigatória** “verbo + objeto da ação”. (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

A competência **C2** foi tida como *não clara* pelos juízes 2 e 4. Para o texto dessa competência (*Adotar medidas para melhoria do bem-estar e da qualidade de vida dos integrantes de equipe, com base nas orientações do programa de Qualidade de Vida no Trabalho do TCDF*), o juiz 2 propôs inserir “no trabalho” ou “no contexto de trabalho”, ficando “*Adotar medidas para melhoria do bem-estar e da qualidade de vida ‘no trabalho/no contexto de trabalho’ dos integrantes de equipe...*”. Poder-se-ia, nesse caso, questionar a necessidade dessa expressão, por ser **óbvia**. (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011, p. 12) Já o juiz 4 sugeriu reescrever para “Adotar medidas para melhoria da qualidade de vida da equipe...”, ou seja, apenas tirou as expressões “bem-estar” e “dos integrantes”. Não mexe, assim, na parte obrigatória da estrutura de descrição de competências, “verbo + objeto da ação”. (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

A competência **C8** (*Delegar tarefas, sempre que possível, estimulando os envolvidos a assumir as responsabilidades pelas atividades*) foi classificada como *não clara* pelo juiz 4, que sugeriu apenas retirar a expressão “sempre que possível”. Aqui parece apenas a exclusão de uma expressão **óbvia**. (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011, p. 12)

Quanto à competência **C9** (*Distribuir as tarefas entre os integrantes de sua equipe de forma equitativa, considerando suas habilidades e potencialidades, de modo a alcançar os resultados esperados*), o juiz 4 classificou-a como *não clara* e sugeriu somente retirar a expressão final “e potencialidades, de modo a alcançar os resultados esperados”. Nesse caso, não mexe na parte obrigatória da estrutura de descrição de competências, “verbo + objeto da ação”. (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

A competência **C14** (*Gerenciar o clima de trabalho, com base nos resultados das pesquisas de clima, buscando promover a melhoria do ambiente e o aumento do grau de satisfação dos servidores*) foi entendida como *não clara* pelo juiz 4, pois este entende que o verbo “gerenciar” não é *observável*; e sugeriu reescrever para “Implementar as ações de melhoria do clima organizacional resultantes das pesquisas aplicadas na organização”.

O juiz 2 entendeu que a competência **C16** (*Identificar desvios de conduta ou de procedimentos, adotando as providências necessárias de acordo com os valores e normas institucionais*) não estava clara e propôs apenas inserir a expressão “no contexto organizacional”, reescrevendo para “*Identificar desvios de conduta ou de procedimentos no contexto organizacional, adotando as providências necessárias de acordo com os valores e normas institucionais*”. Nesse caso, também se poderia questionar a necessidade dessa expressão, por ser **óbvia**. (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011, p. 12)

A competência **C17** (*Identificar e preparar novos líderes no âmbito da sua área de atuação, por meio de ações de desenvolvimento e de integração aos processos de trabalho, visando a continuidade da gestão*) foi entendida como *não clara* pelo juiz 7, que não sugeriu nova redação, mas anotou “Separar em mais itens. Identificar e preparar são ações claramente distintas, bem como ações de desenvolvimento são muito distintas de ações de integração”.

A competência **C20** (*Reunir-se periodicamente com os subordinados, objetivando a troca de experiências e a melhoria do desempenho da área.*) foi entendida como *não clara* pelo juiz 2, que sugeriu somente trocar “melhoria” por “avaliação”, não mexendo na parte obrigatória da estrutura de descrição de competências, “verbo + objeto da ação”. (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

A competência **C21** foi tida como *não clara* pelos juízes 1 e 2. Para o texto dessa competência (*Tomar decisões sobre matérias de interesse de sua área de atuação, objetivando impactos positivos para a sociedade*), o juiz 1 anotou, no espaço para responder sim ou não, “Pode ser melhorado”. Assim, entendeu-se que *não* estava *claro* para esse juiz. Ele sugeriu a reescrita em “*Tomar decisões sobre sua área de atuação, objetivando impactos positivos para a organização ou sociedade*”. A mudança proposta não altera a parte obrigatória da estrutura de descrição de competências, “verbo + objeto da ação”. (BRANDÃO; BAHRY, 2005) Já o juiz 2 propôs reescrever para “*Realizar a tomada de decisões em matérias de interesse de sua área de atuação, tendo por consideração pressupostos éticos e a busca de impactos positivos para a sociedade*”, estruturas com alto grau de sinonímia.

Como se nota, as alterações nas redações foram pontuais, sem mexer no essencial, no que é obrigatório (*verbo + objeto da ação*), mudando apenas a parte não obrigatória da estrutura redacional da competência, o critério e a condição (BRANDÃO; BAHRY, 2005), exceção da competência **C14**, em que o respondente entende que o verbo “gerenciar” *não é observável*; e da **C17**, em que o juiz acredita que há mais de uma ação sendo descrita. Na **C21**, a sugestão do juiz 2 parece não mexer no essencial, pois mudar “Tomar decisões” para “Realizar a tomada de decisões” não altera essencialmente o teor da redação da competência, são estruturas sinônimas.

Em relação à **associação das competências com o tema**, das competências discutidas acima, alguns juízes não associaram corretamente as competências **C14**, **C16**, **C17** e **C21**. A **C14** não foi associada corretamente por J6; a **C16**, por J1; a **C17**, por J3 e J5; e a **C21**, por J1.

O fato de alguns juízes não terem associado uma ou outra dessas competências ao seu *tema* corretamente parece dever-se a um problema abordado por mais de um respondente: o

TCDF não definiu, em nenhum documento, o que é cada um dos temas (Qualidade de Vida no Trabalho; Gerenciamento de Equipes; Resultado e Desempenho; Ética e Responsabilidade Social; e Visão Estratégica). Assim, os juízes não tiveram esclarecimento do conteúdo das *dimensões* do construto competência gerencial.

O *juiz 1* escreveu que “não há definição das categorias que está propondo e como chegou a elas, por isso pode ser que a classificação tenha sido prejudicada”. Também anotou: “Para uma melhor classificação nos temas seria importante ter uma definição de cada um deles. Como não tem, estarei fazendo a classificação de acordo com meu entendimento do que cada um dos temas abrange”.

Em seu turno, o *juiz 3* comentou que “Sem informações mais detalhadas sobre as definições adotadas para cada tema pelo seu trabalho, fica difícil enquadrar cada uma das competências corretamente, principalmente porque há alternativas que poderiam constar de dois ou mais temas”.

O *juiz 4* comentou: “Acho que faltou detalhar o que se entende por cada tema aqui. Assim, poder-se-ia avaliar onde as competências se encaixam. Por exemplo, resultado e desempenho se confundem [sic] com visão estratégica”.

Ressalte-se aqui que os *temas* não foram estabelecidos no âmbito dessa pesquisa, e sim definidos pelo TCDF. E, de fato, não há definição oficial por parte do Tribunal de cada *tema*.

Observa-se que, como não havia a definição do que era cada tema (dimensão), o trabalho dos juízes parece ter sido prejudicado (PASQUALI, 1998).

Por outro lado, pode-se entender que o problema da validação em agrupar as competências quanto ao conteúdo, isto é, o problema seria identificar o que as competências comunicam (seu conteúdo) e não associar aos *temas* respectivos. Dito de outro modo: se o problema estivesse na associação ao *tema* em si, os especialistas deveriam conseguir “agrupar” as competências de um *tema* em um conjunto, mas associá-las ao *tema* errado. No entanto, não aconteceu isso, sendo que as competências foram agrupadas equivocadamente, o que demonstraria que o problema está no conteúdo das competências, embora estivessem claras, ou seja, não há unidade semântica entre as competências de um mesmo *tema*.

Em resumo, *nesse grupo de competências (C2, C8, C9, C14, C16, C17, C20 e C21)* pode ser considerado que houve a validação tanto da validade de conteúdo quanto da validade de face pelo critério adotado neste trabalho: **concordância dos juízes** (ALEXANDRE; COLUCI, 2011) igual ou superior a 70%, no caso, 5 dos 7 juízes. (ABBAD; MENESES, 2004; MENESES; ABBAD, 2010) Pode-se afirmar ainda que, mesmo nos casos em que não houve 100% de concordância entre os juízes para essas competências, tanto na clareza quanto

na associação, as divergências foram pontuais, sendo que as descrições tidas como *não claras*, em geral, foram minimamente alterada na reescrita; e as associações não corretas contabilizam-se mais na conta da falta de uma definição do que representa cada *tema*. (MUNCK; SOUZA, 2011)

Desse modo, essas competências podem ser consideradas totalmente validadas e aptas a serem utilizadas pelo TCDF para os diferentes usos para os quais foram elaboradas.

4.5.2 Competências validadas apenas quanto a um aspecto ou não validadas

A partir da análise dos dados das colunas “Total CC ‘S’” e “Total Clara ‘S’”, da **Tabela 1**, observa-se que as competências **C3**, **C11** e **C12** tiveram 5 (70%) ou mais juízes associando-as corretamente ao seu *tema*, por isso estão validadas quanto à **validade de conteúdo**, mas não quanto à validade de face, pois *não* estavam *claras* para o mínimo de 5 (70%) dos 7 juízes. (ABBAD; MENESES, 2004; MENESES; ABBAD, 2010) Nesse caso, essas competências merecem ser avaliadas quanto à clareza de suas descrições.

Da análise dos dados das colunas “Total CC ‘S’” e “Total Clara ‘S’”, da **Tabela 1**, tem-se que as competências **C4**, **C5**, **C6**, **C7**, **C10**, **C15**, **C18**, **C19** e **C22** tiveram 5 ou mais juízes classificando-as como *claras*, por isso estão validadas quanto à **validade de face**, mas não quanto à validade de conteúdo, pois não foram associadas corretamente ao *tema* por um mínimo de 5 (70%) dos 7 juízes. (ABBAD; MENESES, 2004; MENESES; ABBAD, 2010) É possível que o problema na validade de conteúdo se deva a falta de definição de cada tema. De qualquer modo, seria o caso de examinar esse grupo de competência quanto a esse aspecto.

As competências **C1** e **C13** não foram validadas nem quanto à validade de conteúdo nem quanto à validade de face, pois não estavam *claras* para o mínimo de 5 juízes nem não foram corretamente associadas ao *tema* por um mínimo de 5 juízes.

4.6 Discussão integrada

Como balanço dos resultados e discussão desse capítulo, pode-se construir uma visão geral das competências gerenciais mapeadas pelo TCDF.

As competências parecem bem escritas. Como dito no item 4.3 acima, 17 das 22 competências estariam validadas quanto à validade de face (MUNCK *et al.*, 2011; MUNCK;

SOUZA, 2011), pois 5 (70%) ou mais juízes entenderam que a descrição da competência estava *clara*. (ABBAD; MENESES, 2004; MENESES; ABBAD, 2010) E mesmo aquelas classificadas como *não claras*, as propostas de alteração foram poucas, no geral, não alterando substancialmente seu conteúdo redacional, conforme discutido em 4.5.1.

No que diz respeito à validade de conteúdo (MUNCK *et al.*, 2011; MUNCK; SOUZA, 2011), representado na associação da competência com o seu *tema*, entende-se que ficou consideravelmente prejudicada, pois apenas 11 competências (50%), foram validadas. Ou seja, mesmo as competências estando *claras*, na maioria, para os juízes, estes não conseguiram associá-las, em igual proporção, ao *tema* definido pelo TCDF, o que pode indicar que a dificuldade é com o *tema* e não com as descrições. Isso está explícito nas respostas de juízes que disseram que a associação dependeria de explicação do que era cada *tema*, conforme argumentado em 4.5.1. Para facilitar o cotejo dos dados na demonstração dessa justificativa, elaborou-se a **Tabela 2** a seguir:

Tabela 3: Respostas dos juízes *cruzadas*

	J1*	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Média
NN	3	4	0	5	0	0	3	2,14
NS	7	4	11	5	9	10	7	7,57
SN	2	7	0	7	0	0	3	2,71
SS	7	7	11	5	13	12	9	9,14

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na primeira linha, estão os 7 juízes representados de J1 a J7. Na primeira coluna, as siglas NN, NS, SN, SS representam as respostas dos juízes *cruzadas* para as questões se eles conseguiram associar corretamente a competências com o *tema* e se responderam se as descrições estavam *claras* ou não. Ou seja, são as respostas, respectivamente, das colunas “AC” e “Clara”: a primeira letra significa se o juiz fez ou não a associação da competência com *tema* corretamente; a segunda letra se ele respondeu sim (S) ou não (N) para a pergunta do questionário (Apêndice A), ou seja, se entendia que a competência estava *clara*. Pode-se estabelecer como parâmetro:

- NN: indicaria que as competências estariam mal descritas e que isso influenciaria na associação da competência com o *tema* corretamente.

- NS: indicaria que, mesmo estando *clara* a descrição, não conseguiram fazer a associação. Ou seja, a clareza da descrição não foi suficiente para estabelecer a correta correlação entre o *item* e a *dimensão (tema)* do construto.

- **SN**: indicaria que, mesmo *não* estando *clara* a descrição da competência, conseguiram fazer a associação entre a competência e o *tema*. Isto é, a descrição não é o fundamental na associação entre o *item* e a *dimensão (tema)* do construto.

- **SS**: indicaria que a competência está totalmente adequada.

A análise da **Tabela 3** revela que a maioria das combinações é **NS (média 7,57)** e **SS (média 9,14)**. Isto é, a maioria está *clara*, mas esta clareza não é suficiente para fazer a associação da competência ao *tema* corretamente sempre. A combinação **NN**, que indicaria que a má descrição poderia prejudicar a correta associação da competência com o *tema*, é a menor de todas. E a combinação **SN**, por fim, é baixa; isso significa que, mesmo não estando *clara* a descrição, os juízes conseguiram fazer a associação da competência com o *tema*, o que reforça o argumento de que a **associação correta da competência com o tema dependeria mais da explicação do que era cada tema, do que da clareza das descrições**.

Poder-se-ia atribuir esse problema da associação das competências com o *tema* ao fato dos juízes serem de fora do TCDF, sendo que, para os gestores do Tribunal que participaram do mapeamento, seria *fácil* a associação das competências com os *temas*. No entanto, há de se considerar que as competências também deverão ser utilizadas por futuros gestores, servidores que hoje não ocupam cargos de chefia, inclusive servidores que vão ingressar no TCDF no futuro e terão de usar essas competências. Ou seja, as competências devem ser passíveis de uso por todos, não apenas pelos atuais gerentes que participaram do mapeamento e validação interna.

As respostas dos juízes indicam haver problemas, menos quanto à clareza das descrições das competências - validade de face - do que na associação entre as competências e os respectivos *temas* - validade de conteúdo. (MUNCK *et al.*, 2011; MUNCK; SOUZA, 2011) Essa maior validade de face, descrições *claras*, do que a validade de conteúdo, associação da competência com o *tema*, parece indicar que a clareza das descrições não é suficiente para que se valide todo o construto.

Portanto, é fundamental se pensar no aspecto da validade do conteúdo para que todos os usuários das competências saibam exatamente o que elas representam. Dito de outro modo, se competências são agrupadas sob, por exemplo, o *tema* “ética”, é preciso que o conteúdo desse grupo de competências reflita o *tema* “ética”, que seja uma amostra desse *tema*. (MUNCK *et al.*, 2011; MUNCK; SOUZA, 2011)

O mapeamento de competência é fase fundamental da implantação de uma gestão por competências. (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 182) Validar as competências mapeadas dá maior segurança no uso dessas competências, pois erros no mapeamento podem prejudicar

todo o modelo. (MUNCK; SOUZA, 2011; MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2014) A validação do modelo como um todo passa pela validade de conteúdo e pela validade de face, etapas da validade do construto. (MUNCK; SOUZA, 2011) Nesse sentido, parece haver certo ruído quanto à validade de conteúdo no mapeamento do TCDF, que precisaria ser eliminado.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esse trabalho intentou reunir indícios de validade de construto das competências gerenciais da matriz de competências do TCDF quanto à validade de conteúdo e à validade de face, etapas da validade de construto (MUNCK *et al.*, 2011; MUNCK; SOUZA, 2011) A validação teórica é uma importante contribuição para o modelo de gestão de competência, na medida em que possibilita corrigir erros no mapeamento de competências que possam comprometer todo o modelo. (MUNCK; SOUZA, 2011; MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2014) Estudos demonstram que há problemas nos modelos de gestão por competências devido à falta de adequada validação das competências. (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2014)

Assim, entende-se que este estudo alcançou seu objetivo principal. Submetidas a 7 especialistas externos, foi possível identificar as competências que estão em condições de uso pelo TCDF sem qualquer modificação, assim como as competências que precisam de ajustes e outras a serem reanalisadas em sua essência. Também se encontrou problema com o agrupamento das competências em *temas*, ou seja, com a *representatividade dos itens*.

Quanto aos *temas*, são possíveis duas percepções. De um lado, os *temas* parecem não estar bem adequados, possivelmente devido à falta de uma definição do conceito de cada um. Talvez o Tribunal devesse avaliar a possibilidade de definir e esclarecer para os usuários o que cada *tema* representa, estabelecendo uma “conceituação clara e precisa dos fatores para os quais se quer construir o instrumento de medida”. (PASQUALI, 1998, p. 4) Talvez por meio de alteração dos normativos que tratam da matriz de competências do TCDF para incluir essa definição. Por outro lado, poder-se-ia compreender que o problema da validação é em **agrupar** (em um mesmo *tema*) as competências quanto ao conteúdo, isto é, o problema seria identificar o que as competências comunicam (seu conteúdo) e não associar aos *temas* respectivos. O problema se revela, por exemplo, no fato de que houve competências que nenhum juiz conseguiu associar ao seu *tema*; outras que apenas um juiz “acertou” a associação das competências; etc.

Sugere-se reanalisar a descrição das competências **C3**, **C11** e **C12**, pois não foram validadas quanto à validade de face (serem classificadas como *claras* por 5 ou mais juízes).

É importante o Tribunal atentar-se para esses aspectos para que não se comprometa todo o modelo de gestão por competências.

Um dos problemas indicados pelos juízes na **C1** (*Acompanhar e controlar a tramitação dos expedientes e dos processos da unidade, observando o cumprimento de prazos e determinações*) foi o fato de haver dois verbos (*acompanhar e controlar*), que estariam

indicando duas ações distintas. O *juiz 1* entendeu que o esse item, como está redigido, não representa nenhum dos *temas*. Sugeriu, alertando que não estaria totalmente perfeita a descrição, reescrever para algo como “*Acompanhar as atividades realizadas pela equipe relativas a tramitação de expediente e processos da unidade*”, mas classificando-a como “gerenciamento de equipe” e não como “visão estratégica”, como está atualmente. E também sugeriu criar outra competência para a ação de *controlar*, com a mesma observação para a reescrita anterior, em algo como “*Assegurar que a equipe de trabalho cumpra prazos e determinações*”. A ressalva de J1 às próprias propostas de redação deve-se ao fato de ainda haver mais de uma ação nas frases, em sua compreensão. O *juiz 7* comentou em **C1**: “Sugiro, se possível, utilizar um verbo, um objeto e um critério por item. No item acima você utiliza 2 verbos, 2 objetos e dois critérios. Evite estruturas muito longas”.

Para **C13** (*Fornecer regularmente feedback à equipe e aos seus integrantes, de forma individualizada, visando o desenvolvimento de competências e o alcance das metas e dos resultados pactuados*), foi sugerido pelo *juiz 1* retirar a parte final a partir de “visando...”, embora esse respondente entendesse que estava clara a descrição; o *juiz 2* propôs reescrevê-la para “*Fornecer regularmente feedback à equipe e aos seus integrantes, de forma individualizada, visando à avaliação do alcance das metas e dos resultados pactuados e eventuais necessidades de desenvolvimento de competências*”; já o *juiz 7* não sugere nova redação, mas registra “Reduzir os critérios ou destrinchar em mais de um item”.

Destaca-se que as sugestões dos juízes coadunam com o proposto na literatura especializada quanto às recomendações de como se descrever competências (BRANDÃO, 2012; BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al*, 2009).

Ressalta-se, assim, que as competências **C1** e **C13**, não validadas, merecem atenção no sentido de serem mais bem redigidas, evitando-se possíveis ruídos no momento de uso. Tendo-se ciência de que as competências já estão aprovadas e de que não é possível, nesse momento, modificá-las, fica a sugestão de, em um futuro próximo, reanalisar as descrições dessas competências, pois, como lembra Filho (2011, p. 3-4), “a realização periódica do mapeamento de competências é de fundamental importância para o planejamento e execução de ações de captação e desenvolvimento”.

Uma instituição que adote o modelo de gestão por competências não deve poupar esforços no momento de mapeamento de competências. É o que afirma Filho (2011, p. 5), resenhando Brandão e Bahry (2005) e Carbone *et al*. (2005), ao asseverar “que a não observância aos principais cuidados metodológicos no mapeamento de competências podem resultar em experiências desastrosas”.

Envidar esforços no processo de mapeamento de competências, incluída a validação teórica, poderá favorecer o uso mais eficiente das competências, evitando que se desvirtuem os objetivos originais com cada um fazendo uma compreensão particular das competências. (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2005; FILHO, 2011)

Estudos futuros poderiam discutir o porquê dos juízes terem tido dificuldades com a associação das competências ao seu *tema* (dimensão). Poder-se-ia aplicar a mesma pesquisa a gestores do TCDF que não participaram do mapeamento inicial para observar se esses gestores conseguem fazer com mais eficiência a associação entre as competências e seu *tema*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. da S.; MENESES, P. P. M. *Locus* de controle: validação de uma escala em situação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, vol. 9, n. 3, p. 441-450, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v9n3/a06v09n3.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

ALEXANDRE, N. M. C.; COLUCI, M. Z. O. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 7, p. 3061-3068, Jul. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v16n7/06.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. 345 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H. P. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

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. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35846/gestao-por-competencias--metodos-e-tecnicas-para-mapeamento-de-competencias>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-98, set./out. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

DEMO, G. *et al.* Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, set./out. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n5/a02v12n5.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

DIAS, M. de F P. B. **Construção e validação de um inventário de competências**: contributos para a definição de um perfil de competências do enfermeiro com o grau de licenciado. 2002. 444 f. Tese (Doutorado em Ciências Biomédicas) - Universidade do Porto, Porto, 2002. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/64572?locale=pt>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

DISTRITO FEDERAL. Lei nº 4.356, de 3 de julho de 2009. Institui o Plano de Carreira, Cargos e Remunerações dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal e dá outras providências. **Diário Oficial do Distrito Federal**. Brasília DF, 6 jul. 2009. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/ice4/legislacao/lei_ord_4356_09.htm>. Acesso em: 02 out. 2016.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M.. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n1/v4n1a09.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

FILHO, A. I. S. Mapeamento de competências: novas direções para a prática em organizações. In: Encontro da ANPAD, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR248.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. da S. Construção e validação de um instrumento para avaliar auto-eficácia em situações de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 121-130, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v23n1/a15v23n1.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2016.

MUNCK, L. *et al.* Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? **R. Adm.**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 107-121, abr./maio/jun. 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716301947>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Avaliando Modelos de Competências a partir de um Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa. In: **Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, III**, 2011, João Pessoa. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2011/ENEPQ25.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2017.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; SOUZA, R. B. Gestão por competências na administração pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e de validação. **RCA**, Florianópolis, v. 16, n. 38, p. 29-42, abr. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n38p29/pdf_1>. Acesso em: 04 mar. 2017.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 4-52, jan./fev. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n1/a02v12n1.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. Avaliando modelos de competências a partir de um ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa. **Revista Alcance**, Biguaçu/SC, vol. 19, n. 04, p. 519-535, out./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9517/avaliando-modelos-de-competencias-a-partir-de-um-ciclo-interligado-de-legitimacao-e-validacao-qualitativa>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

PASQUALI, L. Princípios de elaboração de escalas psicológicas. **Rev. Psiq. Clin.** São Paulo, V. 25, n. 5, Edição Especial, p. 206-213, 1998. Disponível em: <<http://server2.docfoc.com/uploads/Z2015/12/16/PeCYBcAFoe/c2ce0c8de8ed987fc41dba3efalad442.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

TCDF – Tribunal de Contas do Distrito Federal. **Políticas de recursos humanos**. [Brasília]: 2009. 15 p. (Decisão nº 12/08 – AD).

TCDF – Tribunal de Contas do Distrito Federal. Resolução nº 225, de 6 de setembro de 2011. Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**. Brasília DF, 12 set. 2011a. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/SINJ/BaixarArquivoNorma.aspx?id_file=7151214f-e58a-3589-9e16-bfe5e0a068da>. Acesso em: 02 out. 2016.

TCDF – Tribunal de Contas do Distrito Federal. Resolução nº 226, de 13 de dezembro de 2011. Regulamenta o Sistema de Gestão do Desempenho Competente dos Servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal, previsto no art. 22 da Lei nº 4.356, de 3 de julho de 2009. **Diário Oficial do Distrito Federal**. Brasília DF, 16 dez. 2011b. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/SINJ/BaixarArquivoNorma.aspx?id_norma=70117>. Acesso em: 02 out. 2016.

TCDF – Tribunal de Contas do Distrito Federal. Resolução nº 273, de 3 de julho de 2014. Dispõe sobre o Regulamento dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**. Brasília DF, 4 jul. 2014. Disponível em:

<http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Arquivo.ashx?id_norma_consolidado=77175>. Acesso em: 02 out. 2016.

TCDF – Tribunal de Contas do Distrito Federal. Resolução nº 285, de 15 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a progressão e a promoção funcional dos servidores ocupantes de cargo efetivo do Quadro de Pessoal dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**. Brasília DF, 16 dez. 2015. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/SINJ/BaixarArquivoNorma.aspx?id_norma=9c19df36d6394e25a1ca982e81148937>. Acesso em: 02 out. 2016.

TCDF - Tribunal de Contas do Distrito Federal. **Plano Estratégico - TCDF - 2016/2019**. [Brasília]: 2016a. 25 p. (Proc. TCDF 20222/2015). Disponível em: <>. Acesso em: 05 mar. 2017.

TCDF – Tribunal de Contas do Distrito Federal. Resolução nº 288, de 1 de março de 2016b. Dispõe sobre as normas referentes ao Plano de Capacitação e aos demais programas e ações que compõem o subsistema de educação corporativa do Tribunal de Contas do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**. Brasília DF, 7 mar. 2016. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/SINJ/BaixarArquivoNorma.aspx?id_norma=9fa7a1ff26094223b2c242470ea560c0>. Acesso em: 02 out. 2016.

TCDF – Tribunal de Contas do Distrito Federal. Portaria nº 326, de 28 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Matriz de Competências do Tribunal de Contas do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**. Brasília DF, 29 set. 2016c. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/BaixarArquivoNorma.aspx?id_norma=0ff2c0bbdf8a4f03a46fe05126fe2998>. Acesso em: 04 out. 2016.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário de coleta de dados

Questionário de Validação de Competências Gerenciais do TCDF em Relação aos *Temas*

Prezado,

Essa é uma pesquisa da pós-graduação oferecida pela UNB em parceria com o TCDF (Tribunal de Contas do Distrito Federal). O **tema é validação de competências**.

Você foi escolhido para responder esse questionário por ser considerado um especialista no assunto.

O TCDF, conforme Portaria 326/2016⁵, art. 3º, adota a classificação de suas competências mapeadas em:

1 – organizacionais;

2 – profissionais:

2.1 – universais;

2.2 – funcionais;

2.3 – gerenciais;

2.4 – técnicas.

Conforme a Portaria 326/2016, art. 3º, incisos II, alíneas *b* e *c*, essas categorias de competência são definidas como:

I – **competências organizacionais**: capacidades e características de nível organizacional, que norteiam a atuação dos indivíduos e das equipes de modo a atingir os resultados institucionais que constam no Planejamento Estratégico e demais documentos normativos/institucionais do Tribunal;

⁵ http://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id_norma=0ff2c0bbdf8a4f03a46fe05126fe2998

II – **competências profissionais**: repertório de comportamentos desejados para a ocupação dos cargos, funções, papéis ou espaços ocupacionais dentro da organização, classificadas como:

- a) **universais**: indicam o que todos os servidores da organização devem ser capazes de fazer, ancoradas em e derivadas das competências organizacionais;
- b) **funcionais**: referem-se a aspectos relacionais e ao controle emocional necessários para o desempenho do trabalho na organização, com base em seu sistema de valores;
- c) **gerenciais**: atributos e comportamentos esperados dos profissionais que exercem função de supervisão, coordenação ou liderança;
- d) **técnicas**: representam as entregas específicas esperadas dos servidores que laborem em atividades de caráter técnico, segundo o papel ocupacional desempenhado por cada um.

As competências gerenciais são agrupadas em 5 *temas*: **Qualidade de Vida no Trabalho; Gerenciamento de Equipes; Resultado e Desempenho; Ética e Responsabilidade Social; e Visão Estratégica.**

1 - A seguir, apresentam-se as descrições das competências **gerenciais** mapeadas para o TCDF. Na tabela, constam as descrições das competências na primeira coluna (*Competências*), e você deve associá-las aos *temas* acima (a somente um deles), indicando sua resposta na segunda coluna (Número do *Tema*), conforme correlação do **Quadro 1** abaixo.

2 - Para cada item, indique, na terceira coluna (*Sim/Não*), se a descrição, em seu entender, está clara; se “não”, sugira uma nova redação para a descrição da competência.

Obs.: Informe também seus dados no formulário abaixo (*os dados pessoais não serão divulgados*).

Dados do colaborador	
Nome:	
Instituição (de trabalho ou estudo):	
Cargo/Função ocupados:	
Grau de Formação Acadêmica:	
<input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado	
Tempo de experiência, em anos, no tema (Gestão por Competências>Mapeamento de Competências>Validação de Competências):	

Quadro 1: Temas e Respective Números	
<i>Temas</i>	Número do <i>Tema</i>
Qualidade de Vida no Trabalho	1

Gerenciamento de Equipes	2
Resultado e Desempenho	3
Ética e Responsabilidade Social	4
Visão Estratégica	5

Competências	Número do Tema	Está claro: Sim/Não?
1 - Acompanhar e controlar a tramitação dos expedientes e dos processos da unidade, observando o cumprimento de prazos e determinações.		
Nova redação sugerida:		
2 - Adotar medidas para melhoria do bem-estar e da qualidade de vida dos integrantes de equipe, com base nas orientações do programa de Qualidade de Vida no Trabalho do TCDF.		
Nova redação sugerida:		
3 - Analisar os ambientes interno e externo à organização, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação da área.		
Nova redação sugerida:		
4 - Aprimorar os processos de trabalho, visando o aumento da eficiência das atividades do setor, por meio do monitoramento contínuo de sua qualidade.		
Nova redação sugerida:		
5 - Atuar de forma coordenada com as demais áreas, órgãos e instituições, visando coesão de propósitos e a otimização de recursos.		
Nova redação sugerida:		
6 - Comunicar formalmente suas expectativas sobre o desempenho do servidor e da equipe com clareza e objetividade.		
Nova redação sugerida:		
7 - Definir metas e indicadores para a unidade, estabelecendo prioridades, em consonância com o Planejamento Estratégico.		
Nova redação sugerida:		
8 - Delegar tarefas, sempre que possível, estimulando os envolvidos a assumir as responsabilidades pelas atividades.		
Nova redação sugerida:		
9 - Distribuir as tarefas entre os integrantes de sua equipe de forma equitativa, considerando suas habilidades e potencialidades, de modo a alcançar os resultados esperados.		
Nova redação sugerida:		
10 - Elaborar, conjuntamente com o servidor, o plano de trabalho e de desenvolvimento individual, em formulário apropriado, considerando metas, competências e objetivos setoriais.		
Nova redação sugerida:		
11 - Estimular a participação dos servidores na tomada de decisões, criando espaços de debate e valorizando as contribuições oferecidas.		
Nova redação sugerida:		
12 - Estimular o compartilhamento de informações, valorizando comportamentos colaborativos e adotando práticas transparentes e objetivas de transferência do conhecimento.		
Nova redação sugerida:		

13 - Fornecer regularmente <i>feedback</i> à equipe e aos seus integrantes, de forma individualizada, visando o desenvolvimento de competências e o alcance das metas e dos resultados pactuados.		
Nova redação sugerida:		
14 - Gerenciar o clima de trabalho, com base nos resultados das pesquisas de clima, buscando promover a melhoria do ambiente e o aumento do grau de satisfação dos servidores.		
Nova redação sugerida:		
15 - Identificar as competências dos servidores a serem desenvolvidas, propondo a participação em ações de capacitação, observadas as trilhas de aprendizagem existentes.		
Nova redação sugerida:		
16 - Identificar desvios de conduta ou de procedimentos, adotando as providências necessárias de acordo com os valores e normas institucionais.		
Nova redação sugerida:		
17 - Identificar e preparar novos líderes no âmbito da sua área de atuação, por meio de ações de desenvolvimento e de integração aos processos de trabalho, visando a continuidade da gestão.		
Nova redação sugerida:		
18 - Manter atualizados os recursos de informação e de material, com vistas a permitir o andamento adequado dos processos de trabalho.		
Nova redação sugerida:		
19 - Mediar conflitos com a finalidade de compor soluções que atendam aos interesses institucionais e aos interesses das partes.		
Nova redação sugerida:		
20 - Reunir-se periodicamente com os subordinados, objetivando a troca de experiências e a melhoria do desempenho da área.		
Nova redação sugerida:		
21 - Tomar decisões sobre matérias de interesse de sua área de atuação, objetivando impactos positivos para a sociedade.		
Nova redação sugerida:		
22 - Valorizar a contribuição dos servidores, objetivando o alcance das metas.		
Nova redação sugerida:		

Apêndice B – Gabarito do questionário de coleta de dados

Competências	Número do Tema	Está claro: Sim/Não?
1 - Acompanhar e controlar a tramitação dos expedientes e dos processos da unidade, observando o cumprimento de prazos e determinações.	5	
Nova redação sugerida:		
2 - Adotar medidas para melhoria do bem-estar e da qualidade de vida dos integrantes de equipe, com base nas orientações do programa de Qualidade de Vida no Trabalho do TCDF.	1	
Nova redação sugerida:		
3 - Analisar os ambientes interno e externo à organização, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação da área.	5	
Nova redação sugerida:		
4 - Aprimorar os processos de trabalho, visando o aumento da eficiência das atividades do setor, por meio do monitoramento contínuo de sua qualidade.	5	
Nova redação sugerida:		
5 - Atuar de forma coordenada com as demais áreas, órgãos e instituições, visando coesão de propósitos e a otimização de recursos.	5	
Nova redação sugerida:		
6 - Comunicar formalmente suas expectativas sobre o desempenho do servidor e da equipe com clareza e objetividade.	3	
Nova redação sugerida:		
7 - Definir metas e indicadores para a unidade, estabelecendo prioridades, em consonância com o Planejamento Estratégico.	5	
Nova redação sugerida:		
8 - Delegar tarefas, sempre que possível, estimulando os envolvidos a assumir as responsabilidades pelas atividades.	2	
Nova redação sugerida:		
9 - Distribuir as tarefas entre os integrantes de sua equipe de forma equitativa, considerando suas habilidades e potencialidades, de modo a alcançar os resultados esperados.	2	
Nova redação sugerida:		
10 - Elaborar, conjuntamente com o servidor, o plano de trabalho e de desenvolvimento individual, em formulário apropriado, considerando metas, competências e objetivos setoriais.	3	
Nova redação sugerida:		
11 - Estimular a participação dos servidores na tomada de decisões, criando espaços de debate e valorizando as contribuições oferecidas.	2	
Nova redação sugerida:		
12 - Estimular o compartilhamento de informações, valorizando comportamentos colaborativos e adotando práticas transparentes e objetivas de transferência do conhecimento.	2	
Nova redação sugerida:		
13 - Fornecer regularmente <i>feedback</i> à equipe e aos seus integrantes, de	3	

forma individualizada, visando o desenvolvimento de competências e o alcance das metas e dos resultados pactuados.		
Nova redação sugerida:		
15 - Gerenciar o clima de trabalho, com base nos resultados das pesquisas de clima, buscando promover a melhoria do ambiente e o aumento do grau de satisfação dos servidores.	1	
Nova redação sugerida:		
15 - Identificar as competências dos servidores a serem desenvolvidas, propondo a participação em ações de capacitação, observadas as trilhas de aprendizagem existentes.	3	
Nova redação sugerida:		
16 - Identificar desvios de conduta ou de procedimentos, adotando as providências necessárias de acordo com os valores e normas institucionais.	4	
Nova redação sugerida:		
17 - Identificar e preparar novos líderes no âmbito da sua área de atuação, por meio de ações de desenvolvimento e de integração aos processos de trabalho, visando a continuidade da gestão.	2	
Nova redação sugerida:		
18 - Manter atualizados os recursos de informação e de material, com vistas a permitir o andamento adequado dos processos de trabalho.	5	
Nova redação sugerida:		
19 - Mediar conflitos com a finalidade de compor soluções que atendam aos interesses institucionais e aos interesses das partes.	1	
Nova redação sugerida:		
20 - Reunir-se periodicamente com os subordinados, objetivando a troca de experiências e a melhoria do desempenho da área.	2	
Nova redação sugerida:		
21 - Tomar decisões sobre matérias de interesse de sua área de atuação, objetivando impactos positivos para a sociedade.	4	
Nova redação sugerida:		
22 - Valorizar a contribuição dos servidores, objetivando o alcance das metas.	3	
Nova redação sugerida:		

Apêndice C – Tabela 1 – Compilação dos dados coletados

Competências (C)	J1		J2		J3		J4		J5		J6		J7		Total AC “S”	Total Clara “S”
	AC (S/N)	Clara (S/N)	AC (S/N)	Clara (S/N)												
C1	*	N	N	S	N	S	N	N	N	S	N	S	N	N	0	4
C2	S	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	7	5
C3	S	N**	S	N	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	7	4
C4	N	S	N	N	N	S	N	N	N	S	N	S	N	S	0	5
C5	N	N	S	S	N	S	N	S	S	S	S	S	S	S	4	6
C6	N	S	N	N	N	S	N	N	S	S	N	S	S	S	2	5
C7	S	S	N	S	S	S	N	S	N	S	N	S	N	S	2	7
C8	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	7	6
C9	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	7	6
C10	N	S	S	S	N	S	S	S	S	S	N	S	N	S	3	7
C11	S	N	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	N	6	4
C12	S	N	S	N	S	S	S	N	N	S	S	S	S	N	6	3
C13	N	S	N	N	N	S	N	N	S	S	N	S	N	N	1	4
C14	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S	S	6	6
C15	N	S	N	S	N	S	N	N	S	S	N	S	N	N	1	5
C16	N	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	6	6
C17	S	S	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	S	N	5	6
C18	N	-	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	0	6
C19	N	N	S	N	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	1	5
C20	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	7	6
C21	N	N	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	5	5
C22	N	S	N	N	N	S	N	S	N	S	S	S	N***	S	1	6
Total de “S”	10	14	14	11	11	22	12	10	13	22	12	22	12	16		

Fonte: Elaborada pelo autor.

Legenda:

- **Competências (C):** São as competências gerenciais mapeadas pelo TCDF. São 22 competências, identificadas de C1 a C22.

- **J:** Juízes. São sete, identificados de J1 a J7.

- **AC (S/N)** - Associação Correta: **S** se a associação do respondente corresponde à classificação da matriz do TCDF. **N** se a associação do respondente **não** corresponde à classificação da matriz.

- **Clara (S/N):** Se o respondente afirmou que a descrição da competência está clara (S) ou não (N).

*: Respondente entende que não se relaciona com nenhum tema. **: Respondente anotou “2 itens”, por isso considerado com N. -: Respondente não respondeu, nem comentou nada. ***:

Respondente escreveu “2 ou 3”, por isso considerado errado, até por que a primeira resposta está errada: o correto é 3.

ANEXO: Matriz de competências gerenciais do TCDF

Temas	Subtemas	Competências
Qualidade de vida no Trabalho	Gestão de conflitos	Mediar conflitos com a finalidade de compor soluções que atendam aos interesses institucionais e aos interesses das partes.
	Gestão do clima	Gerenciar o clima de trabalho, com base nos resultados das pesquisas de clima, buscando promover a melhoria do ambiente e o aumento do grau de satisfação dos servidores.
	Promoção da qualidade de vida no trabalho	Adotar medidas para melhoria do bem-estar e da qualidade de vida dos integrantes de equipe, com base nas orientações do programa de Qualidade de Vida no Trabalho do TCDF.
Gerenciamento de Equipes	Gestão Participativa	Estimular a participação dos servidores na tomada de decisões, criando espaços de debate e valorizando as contribuições oferecidas.
		Delegar tarefas, sempre que possível, estimulando os envolvidos a assumir as responsabilidades pelas atividades.
		Reunir-se periodicamente com os subordinados, objetivando a troca de experiências e a melhoria do desempenho da área.
	Compartilhamento de informações	Estimular o compartilhamento de informações, valorizando comportamentos colaborativos e adotando práticas transparentes e objetivas de transferência do conhecimento.
	Desenvolvimento de novos líderes	Identificar e preparar novos líderes no âmbito da sua área de atuação, por meio de ações de desenvolvimento e de integração aos processos de trabalho, visando a continuidade da gestão.
Condução de equipes	Distribuir as tarefas entre os integrantes de sua equipe de forma equitativa, considerando suas habilidades e potencialidades, de modo a alcançar os resultados esperados.	
Resultado e desempenho	Gestão do Desempenho Competente	Comunicar formalmente suas expectativas sobre o desempenho do servidor e da equipe com clareza e objetividade.
		Fornecer regularmente <i>feedback</i> à equipe e aos seus integrantes, de forma individualizada, visando o desenvolvimento de competências e o alcance das metas e dos resultados pactuados.
		Valorizar a contribuição dos servidores, objetivando o alcance das metas.
		Elaborar, conjuntamente com o servidor, o plano de trabalho e de desenvolvimento individual, em formulário apropriado, considerando metas, competências e objetivos setoriais.
		Identificar as competências dos servidores a serem desenvolvidas, propondo a participação em ações de capacitação, observadas as trilhas de aprendizagem existentes.

Temas	Subtemas	Competências
Ética e Responsabilidade social	Ética	Identificar desvios de conduta ou de procedimentos, adotando as providências necessárias de acordo com os valores e normas institucionais.
	Impacto social	Tomar decisões sobre matérias de interesse de sua área de atuação, objetivando impactos positivos para a sociedade.
Visão Estratégica	Planejamento e Gestão dos Resultados	Analisar os ambientes interno e externo à organização, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação da área.
		Definir metas e indicadores para a unidade, estabelecendo prioridades, em consonância com o Planejamento Estratégico.
	Articulação	Atuar de forma coordenada com as demais áreas, órgãos e instituições, visando coesão de propósitos e a otimização de recursos.
	Gerenciamento e Melhoria de processos	Aprimorar os processos de trabalho, visando o aumento da eficiência das atividades do setor, por meio do monitoramento contínuo de sua qualidade.
		Manter atualizados os recursos de informação e de material, com vistas a permitir o andamento adequado dos processos de trabalho.
		Acompanhar e controlar a tramitação dos expedientes e dos processos da unidade, observando o cumprimento de prazos e determinações.