



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

FABHIA REIS CARNEIRO

**MAPEANDO COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DA ÁREA DE  
GESTÃO DE PESSOAS DE UM ÓRGÃO PÚBLICO DO  
DISTRITO FEDERAL**

Brasília – DF

2017

FABHIA REIS CARNEIRO

**MAPEANDO COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DA ÁREA DE  
GESTÃO DE PESSOAS DE UM ÓRGÃO PÚBLICO DO  
DISTRITO FEDERAL**

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

Professora Orientadora: Mestre, Mariana  
Carolina Barbosa Rêgo

Brasília – DF

2017

Carneiro, Fabhia Reis.

Mapeando competências individuais da área de gestão de pessoas de um órgão público do Distrito Federal / Fabhia Reis Carneiro. – Brasília, 2017.

105f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientadora: Prof. MSc. Mariana Carolina Barbosa Rêgo, Departamento de Administração.

1. Competências Profissionais. 2. Gestão por Competências. 3. Mapeamento de Competências. 4. Setor Público. 5. Gestão de Pessoas. I. Título.

**FABHIA REIS CARNEIRO**

**MAPEANDO COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DA ÁREA DE  
GESTÃO DE PESSOAS DE UM ÓRGÃO PÚBLICO DO  
DISTRITO FEDERAL**

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

**Fabha Reis Carneiro**

Mestre, Mariana Carolina Barbosa Rêgo  
Professora-Orientadora

Mestre, Natasha Fogaça  
Professora-Examinadora

Mestre, Pablo Fernando Pessoa de  
Freitas  
Professor-Examinador

Brasília, 22 de novembro de 2017

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Sônia e Fausto, por sempre acreditarem no meu potencial, pelo incansável amor e apoio e por sempre me proporcionarem as melhores oportunidades no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

À minha irmã Sophia, por sempre me motivar e incentivar as minhas decisões e não medir esforços para me ajudar com a sua experiência.

À minha orientadora, Prof. MSc. Mariana Carolina Barbosa Rêgo, por confiar no meu trabalho e pelo incomparável apoio, incentivo e disposição em sempre me ajudar e transmitir todo o seu conhecimento durante a execução deste trabalho.

Aos meus amigos, pelo companheirismo, suporte e estímulo para conquistar tudo o que desejo.

À Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas por me permitir realizar este trabalho, pelo tempo disponibilizado e estar sempre disposta a contribuir.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar, empiricamente, as competências profissionais necessárias para um desempenho eficaz de servidores lotados na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas de um Órgão Público com sede no Distrito Federal. Com o objetivo de mapear suas competências, o estudo foi realizado por meio de coleta documental, entrevistas com quatro chefes de seção e sete servidores de todas as áreas da Coordenadoria, sendo identificadas 24 competências profissionais. Essas competências foram dispostas em um questionário e submetidas à validação de quatro indivíduos conhecedores do assunto que sugeriram mudanças, resultando em 23 competências profissionais, divididas em três categorias: técnica, social e do negócio. Um novo questionário foi aplicado a todos os servidores da Coordenadoria, obtendo-se 38 respostas, a fim de mensurar o grau de domínio, frequência e importância de mobilização de cada competência e calcular o *gap* de competências. Os dados obtidos nesse questionário foram analisados individualmente por meio de um estudo de tendência central (média) e de medidas de dispersão (coeficiente de variação e desvio padrão). Dentre os resultados encontrados todas as competências foram alocadas como “domínio avançado/domínio intermediário” e “muito importante/importante”, demonstrando que todas as competências mapeadas são essenciais para a Coordenadoria. Por meio da análise do *gap* de competências, as competências sociais obtiveram o menor *gap*, demonstrando possivelmente serem responsáveis pelo bom desempenho da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, enquanto as competências do negócio alcançaram o maior *gap*, devendo a organização priorizá-las a fim de diminuir essa lacuna por meio de ações de capacitação que irão contribuir para o melhor desempenho da Coordenadoria e alcance dos objetivos organizacionais. Esta pesquisa buscou contribuir para a escassa literatura sobre a gestão de competências no serviço público e servir de auxílio para outros pesquisadores e gestores de empresas, tanto públicas como privadas, que se interessam pelo assunto, desejam mapear suas competências e adquirir vantagem competitiva.

Palavras-chave: Competências profissionais. Gestão por competências. Mapeamento de competências. Setor público. Gestão de pessoas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Relação das competências com o valor individual e organizacional.....	18
Figura 2 – As três dimensões da competência.....	19
Figura 3 – As competências segundo sua relevância.....	21
Figura 4 – Modelo de gestão por competências.....	24
Figura 5 – Reconhecimento do <i>gap</i> de competências.....	28
Figura 6 – Exemplos de condições e critérios associados a competências.....	29
Figura 7 – Gestão de desempenho com base nas competências.....	30

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de competências.....	17
Quadro 2 – Teorias sobre competências gerenciais.....	27
Quadro 3 – Tempo de contribuição dos servidores no órgão e na seção.....	34
Quadro 4 – Duração das entrevistas com servidores e chefes de seção.....	40
Quadro 5 – Competências relativas à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas encontradas na coleta documental.....	43
Quadro 6 – Competências relativas à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas encontradas nas entrevistas realizadas com os servidores.....	46
Quadro 7 – Competências relativas à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas encontradas nas entrevistas realizadas com os chefes de seção.....	49
Quadro 8 – Compilação das competências relativas à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas.....	53
Quadro 9 – Mudanças nas descrições das competências.....	58
Quadro 10 – Classificação das competências da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas.....	62



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero dos participantes .....	35
Tabela 2 – Idade dos participantes .....	35
Tabela 3 – Tempo de serviço dos participantes na organização .....	36
Tabela 4 – Nível de formação dos participantes .....	37
Tabela 5 – Resultados descritivos referentes ao instrumento de competências – Dimensão Domínio.....	65
Tabela 6 – Resultados descritivos referentes ao instrumento de competências – Dimensão Importância .....	68
Tabela 7 – Resultados descritivos referentes ao instrumento de competências – Dimensão Frequência .....	72
Tabela 8 – Resultados descritivos referentes ao <i>gap</i> de competências .....	76
Tabela 9 – Resultados descritivos referentes ao <i>gap</i> de competências por classificação .....	81

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Contextualização .....	10
1.2	Objetivo Geral.....	12
1.4	Objetivos Específicos .....	13
1.5	Justificativa .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Construção do conceito de competência .....	16
2.2	Dimensões das competências.....	19
2.3	Gestão por Competências.....	22
2.3.1	Gestão por Competências no setor público .....	26
2.4	Mapeamento de competências .....	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	31
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	31
3.2	Caracterização da organização .....	32
3.3	Participantes do estudo .....	33
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	37
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	42
4.1	Competências Identificadas na Pesquisa Documental .....	42
4.2	Competências Identificadas nas Entrevistas com os Servidores .....	45
4.2.1	Competências de acordo com os servidores .....	46
4.2.2	Competências de acordo com os chefes de seção.....	49
4.3	Compilado das competências .....	52
4.4	Validação semântica das competências.....	58
4.5	Resultados Descritivos do Instrumento de Competências .....	63
4.6	Identificação do <i>Gap</i> de Competências.....	75
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	83
	REFERÊNCIAS .....	87
	APÊNDICES.....	92
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	92
	Apêndice B – Questionário para Validação da Descrição de Competências.....	94
	Apêndice C – Questionário para Mensuração do Domínio, Frequência e Importância das Competências.....	100

# 1 INTRODUÇÃO

Neste Capítulo serão apresentados a contextualização do problema, os objetivos gerais e específicos que compõem a pesquisa e, por fim, as justificativas que mostram a importância do estudo desenvolvido e as contribuições que poderão ser adquiridas.

## 1.1 Contextualização

Atualmente o ambiente organizacional que compõe as empresas vem passando por inúmeras mudanças devido à globalização dos mercados, o surgimento de novas tecnologias e as transformações econômicas, sociais e culturais que acabam afetando as perspectivas e estratégias das organizações. A fim de se manter no mercado, que está cada vez mais competitivo, e sobreviver a todas as mudanças, as empresas buscam reorganizar seus processos e modelos de gestão para aprimorar seu desempenho frente aos concorrentes (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

As organizações, segundo Brandão e Guimarães (2001), passaram a valorizar seus recursos humanos como fonte essencial para obter vantagem competitiva, pois perceberam que era necessário cada vez mais dispor de colaboradores capacitados e diferenciados para enfrentar essas mudanças e se desatacar no mercado. Além disso, para Ulrich (1998), caso essa área seja desenvolvida efetivamente, ela estará liderando o desafio competitivo contemporâneo.

A fim de se adaptar a essas novas mudanças, os sistemas de gestão dos Recursos Humanos também mudaram ao longo do tempo. Na época Taylorista, conforme exposto por Dutra (1999), era utilizado o sistema de cargos, onde o principal foco era reduzir o custo da mão de obra e acelerar a produção. Fleury (1999) mostra que nessa época as competências necessárias a um determinado cargo não eram levadas em consideração, e sim apenas as habilidades necessárias para a realização das tarefas manuais. Devido as suas inúmeras deficiências, como falta de flexibilidade, limitação da área de atuação dos funcionários e desalinhamento com as estratégias, foram surgindo novos sistemas de gestão. Porém Taylor (1970)

começou a mostrar a importância de as organizações possuírem pessoas eficientes em suas equipes. Dessa forma, a gestão por competências começou a ser discutida nos anos 1990, devido às empresas passarem a perceber a importância dos funcionários e ver que eles eram um dos principais responsáveis pela criação da vantagem competitiva da organização (LAWLER III, 1998).

Essa gestão veio a substituir modelos mais antigos, pois, segundo Brandão e Guimarães (2001), as organizações buscaram focar nos indivíduos e no seu desenvolvimento, a fim de atingir os resultados e metas definidos mais facilmente. Segundo os autores, a gestão por competências é um modelo diferenciado, pois busca planejar, captar e desenvolver as competências que serão necessárias para atingir esses objetivos. Para Ledford (1995), esse modelo foca menos nas atividades rotineiras e operacionais e procura analisar a organização com uma visão futura, ou seja, está sempre andando em conjunto com a visão estratégica da organização.

Na Administração Pública não foi diferente. Ela passou por diversas mudanças, superando o patrimonialismo, que utilizava caminhos mais rápidos para contratação de administradores e impedia as práticas imparciais de gestão de pessoas, passando para a administração burocrática (PEREIRA, 1998). Porém, sua última mudança foi a entrada da administração pública gerencial, que visava romper a burocratização e criar modelos mais flexíveis para gerenciar os recursos públicos (CAMÕES; MENESES, 2013 *apud* ARAÚJO, 2016). Surgiu então o *New Public Management* (NPM), que trazia práticas gerenciais da iniciativa privada para o setor público e, conforme Pacheco (2002), a área de recursos humanos deveria ser modernizada e desenvolvida.

A fim de mudar o perfil do servidor público que é visto como desinteressado, é necessário que haja uma área de gestão de pessoas que consiga ver os funcionários como fonte de vantagem competitiva. Portanto, em 2006, foi instaurado o Decreto nº 5.707 que instituiu uma política de desenvolvimento de pessoal nas organizações públicas e que tem como principais instrumentos a gestão por competências, que é capaz de desenvolver e capacitar os servidores, adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos da organização e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Embora o modelo de gestão por competências esteja sendo cada vez mais adotado pelas organizações, o conceito de competência ainda é muito debatido entre os autores. Dentre as diversas definições algumas parecem ser mais aceitas, como a de Fleury (1999, p.21) que define competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar e transferir conhecimento, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

As principais definições, que serão abordadas na Seção 2.1, relacionam a competência a três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) que em conjunto revelam a competência e auxiliam na conquista dos objetivos pré-definidos. Elas podem ainda ser divididas em diversos níveis e, para captá-las e mantê-las, os gestores podem contar com sistemas que auxiliam no mapeamento de competências.

Devido ao recorrente interesse das organizações em adotar esse novo modelo de gestão, que busca identificar e desenvolver as competências e ao interesse cada vez maior dos acadêmicos por essa área, como será exposto ao longo deste trabalho acadêmico, levanta-se o questionamento que será respondido ao fim dessa pesquisa: Quais são as competências fundamentais aos servidores da área de desenvolvimento de pessoas de um órgão público do Distrito Federal para que possam realizar seu trabalho com qualidade?

## **1.2 Objetivo Geral**

Desse modo, o presente estudo acadêmico tem como objetivo geral identificar, empiricamente, as competências profissionais necessárias para um desempenho eficaz de servidores lotados na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas de um Órgão Público com sede no Distrito Federal.

### 1.3 Objetivos Específicos

Com o objetivo de operacionalizar a pergunta de pesquisa e permitir a consecução do objetivo geral proposto anteriormente, o objetivo geral foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear as competências individuais necessárias para o desempenho eficaz dos servidores lotados na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas a partir da análise de documentos institucionais e das percepções dos servidores;
- b) Verificar a percepção dos servidores acerca da importância das competências mapeadas;
- c) Verificar a percepção dos servidores acerca do domínio das competências mapeadas;
- d) Verificar a percepção dos servidores acerca da frequência de mobilização das competências mapeadas;
- e) Identificar as lacunas de competências da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas.

### 1.4 Justificativa

Conforme Lawler III (1998), definir previamente um grupo de habilidades para cada cargo ou função não é mais uma atividade recomendada para as organizações. Com a globalização e a intensa busca por vantagem competitiva, as necessidades das empresas estão mudando cada vez mais rápido, o que faz com que, em vez de ter habilidades delimitadas, as empresas passem a buscar novas competências, e a atrair e desenvolver pessoas capazes de combinar habilidades diversas para atender as *core competences*.

A gestão por competências, segundo Brandão e Guimarães (2001), está sendo adotada como uma forma alternativa de gerir, devido aos antigos modelos de gestão não estarem mais sendo eficientes, eficazes e não satisfazerem mais os gestores. Com a mudança nas organizações, onde elas passaram a se preocupar com o desenvolvimento de seus funcionários, essa gestão acaba sendo eficiente, pois busca desenvolver e expandir as competências da empresa. Ao serem valiosas e difíceis de serem copiadas, geram vantagem competitiva e auxiliam no atingimento dos principais objetivos organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990; DURAND, 1998).

Devido ao caráter de rápida adaptação da Gestão por Competências, esse sistema passa a ser um diferencial para as empresas, pois segundo Kochanski (1998, *apud* ALBUQUERQUE; OLVEIRA, 2001, p. 23.), ele “acompanha a velocidade de comercialização de produtos no mercado, a satisfação dos clientes e a flexibilidade dos mercados”. Le Boterf (2003) enfatiza que a concepção da competência representa o saber agir, poder agir e querer agir, e é uma tarefa que recai ao funcionário, ao gestor e ao formador de recursos humanos.

A presente pesquisa possui grande importância, pois além de ser essencial para garantir a vantagem competitiva e manter as empresas operando no mercado, conforme explicitado acima, o conceito de competência ainda está em desenvolvimento e adquiriu diversos significados devido a sua recente emergência no ambiente organizacional (MCLAGAN, 1997). Com isso, acaba por existir uma dificuldade em definir exatamente o conceito e a pesquisa busca, portanto, auxiliar essa compreensão. O problema de pesquisa foi escolhido devido à escassez de literatura e pesquisas relacionadas a gestão por competências em organizações, principalmente públicas (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001). A maior parte das pesquisas é realizada em empresas privadas e levanta-se o questionamento de qual seria a eficácia e os resultados encontrados a partir da aplicação dessa gestão nas organizações públicas (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

O setor público é responsável por entregar diversos serviços à sociedade e desenvolvimento de pesquisas sobre mapeamento de competências em órgãos públicos ainda é muito incipiente, principalmente quando comparado ao setor privado. Pela organização estudada ter como um de seus objetivos capacitar e

desenvolver seus funcionários para oferecer um serviço de qualidade, é essencial que as competências sejam mapeadas e que a Gestão de Competências seja efetiva, gerando desenvolvimento para os servidores e valor para a sociedade.

O estudo, ao identificar as competências necessárias aos servidores para que eles possam atingir mais precisamente os objetivos da organização, também poderá contribuir em diversas áreas como o recrutamento, seleção, remanejamento de pessoal, capacitação e realização de avaliações de desempenho mais eficientes. Além disso, os resultados desta pesquisa poderão servir de insumo para tomada de decisão e possibilitarão o alinhamento dos objetivos organizacionais com o desenvolvimento dos servidores.

Ao realizar o mapeamento de competências em uma área de desenvolvimento de pessoas, acredita-se que, embora ela seja uma área-meio dentro da organização estudada, poderá contribuir para que um melhor serviço seja ofertado para a sociedade. Ao alinhar os objetivos da organização com o desempenho dos servidores, provavelmente os objetivos estratégicos pretendidos pela organização serão mais facilmente alcançados, gerando então um serviço de maior qualidade aos cidadãos e assim um melhor funcionamento da instituição pública. Além disso, o estudo servirá tanto para a organização estudada, que poderá usufruir dos resultados coletados, como para outros pesquisadores e gestores de organizações públicas que se interessam pelo assunto e desejam atingir seus objetivos e adquirir vantagem competitiva.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo serão apresentados os principais conceitos abordados na pesquisa, a fim de auxiliar a melhor compreensão e direcionamento do estudo. Entre eles encontram-se: seus principais conceitos e dimensões, a gestão por competências, a gestão por competências no setor público e, por fim, o mapeamento de competências.

### 2.1 Construção do conceito de competência

Ao final da Idade Média, o conceito de competência, segundo Isambert-Jamati (1997), era associado apenas à capacidade de uma pessoa em julgar determinados casos e questões. Aos poucos, o conceito foi mudando e passou a ser utilizado para qualificar alguém capaz de executar determinado trabalho. Porém, o debate acerca das competências no contexto organizacional se iniciou em 1973, conforme mencionado por Fleury e Fleury (2001), quando McClelland publicou, em 1973, o artigo *Testing for competence rather than intelligence*, que relacionava a competência a uma característica individual que era responsável pelo desempenho superior na realização de uma determinada tarefa.

Assim, diversos autores passaram a criar suas definições para o termo e começaram a realizar estudos nessa área (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Segundo Dutra (2004), duas correntes se formaram: a primeira, composta principalmente por autores norte-americanos que definiam a competência como um conjunto de características subjacentes ao indivíduo que possibilitavam a realização de determinado trabalho e, a segunda, segundo Munck (2008), composta por autores franceses que relacionavam a competência não apenas como qualificação, mas também ao resultado do que se produzia em determinado contexto.

A fim de gerar uma complementaridade, Gonczi (1999) criou uma terceira corrente que agrega as duas outras vertentes. Para ele, a competência deveria ser entendida além de conhecimentos, habilidades e atitudes detidos pelo indivíduo, devia-se analisar também o seu desempenho em determinado contexto. Portanto, as

competências só seriam realmente manifestadas, segundo Zarifian (1999), quando os indivíduos fossem colocados frente a uma situação e um determinado contexto.

Com todas as transformações que as organizações passam atualmente, sejam elas sociais ou econômicas, elas passaram a buscar inovações em seus modelos de gestão. Ultimamente, as organizações têm percebido que para atingir o sucesso desejado e garantir vantagem competitiva, elas precisam de pessoas preparadas e para garantir isso começaram a investir na gestão dos recursos humanos e principalmente no desenvolvimento de competências (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Assim, a gestão por competências começou a se destacar e diversos autores, conforme exposto por Brandão e Guimarães (1999), começaram a utilizar o termo competências e definir conotações e significados diferentes a elas.

Alguns dos principais conceitos de competência, que parecem ser mais aceitos no meio acadêmico e no ambiente organizacional, estão presentes no Quadro 1.

Autor	Conceito de Competência
Durand (1998, 1999, p.2)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito, dentro de um contexto específico.”
Zarifian (1999, p.187)	“Inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.”
Fleury e Fleury (2001, p. 21)	“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”
Leboterf (1995, p. 163)	“Colocar em prática o que se sabe de um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo, recursos etc.”
Carbone, Brandão e Leite (2005, p. 43)	“Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, que agregam valor a pessoas e organizações.”

Quadro 1: Conceitos de competências

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando os conceitos disponíveis no quadro acima, percebe-se que todos colocam a competência relacionada a um determinado contexto e que, para que ela seja eficiente, deve gerar valor tanto para a organização, como para os indivíduos

que as possuem. Zarifian (1999) mostra que as competências somente são realmente manifestadas quando o indivíduo é colocado diante de situações profissionais, ou seja, somente podem ser avaliadas quando estiverem em ação.



Figura 1: Relação das competências com o valor individual e organizacional  
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.30), com adaptações

A Figura 1 mostra que o desempenho do indivíduo, ou seja, seus comportamentos no ambiente de trabalho, representa uma expressão de suas competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Esse desempenho irá gerar resultados que serão responsáveis por fornecer vantagem competitiva à organização e valor econômico e social tanto para a organização, como para o indivíduo. Desse modo, a organização será capaz de atingir mais facilmente seus objetivos, poderá reconhecer o valor de seus funcionários, gerar um crescimento pessoal para os mesmos e um crescimento no mercado para a organização.

Dentre os conceitos expostos, os escolhidos para a presente pesquisa foram os de Carbone, Brandão e Leite (2005), pois mostra que a combinação dos três elementos é capaz de gerar vantagens para o próprio indivíduo e para a organização e, para complementá-lo, o de Durand (1998), pois ele considera o contexto em que o indivíduo está inserido. A Figura 2 retrata as três dimensões propostas pelo autor para definir uma competência.

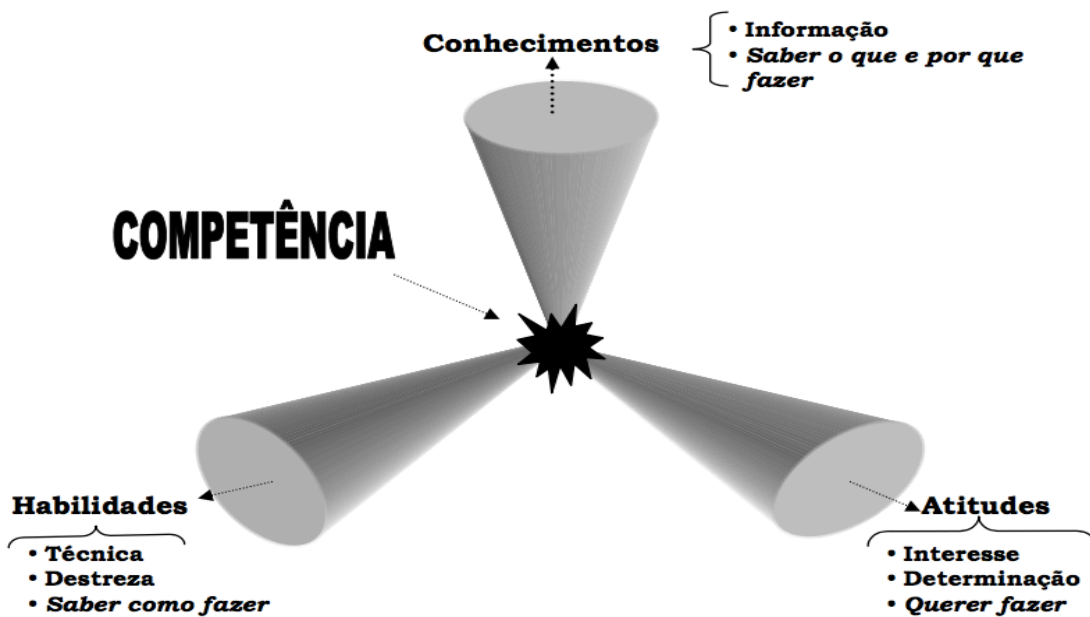


Figura 2: As três dimensões da competência

Fonte: Durand (1999 apud BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES; 2000, p. 4, com adaptações)

Para Durand (1999), o conhecimento representa o saber, as informações e os fenômenos relevantes que o indivíduo acumulou ao longo da sua vida e que poderão causar influência no seu desempenho. Já a habilidade representa a capacidade de aplicar esse conhecimento retido e fazer uso produtivo do mesmo para atingir determinados objetivos. E, por fim, a atitude representa o querer fazer, a predisposição do indivíduo de realizar uma ação específica de maneira a aceitá-la ou rejeitá-la. É importante lembrar que Durand (1999) define a competência no plano individual e mostra que as três dimensões são interdependentes e complementares, devendo ser aplicadas em conjunto para que se possa atingir o objetivo ou comportamento desejado. As competências podem ser ainda divididas de acordo com a sua dimensão, ou seja, se estão relacionadas apenas ao indivíduo ou a organização como um todo, se representam comportamentos mais técnicos ou sociais e entre outros.

## 2.2 Dimensões das competências

As competências, por ainda não possuírem conceitos completamente definidos e aceitos por todos os autores, podem ser divididas em diversos níveis. Essa divisão

dependerá da abordagem teórica escolhida ou da finalidade prática da organização em dividi-las (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006). O mais comum é dividir as competências em organizacionais ou individuais.

As competências individuais, conforme Ruas (2005), são muito exploradas tanto no meio acadêmico, quanto no empírico. Elas dizem respeito ao próprio indivíduo e para que as organizações consigam atingir seus objetivos e gerar vantagem competitiva as competências de seus funcionários são um pré-requisito essencial para seu sucesso (DUTRA, 2002). Lawler III (1998) relaciona as competências individuais a comportamentos que estão ligados a performance do indivíduo, ou seja, dependendo da situação ele pode expressar essa competência de maneira distinta.

As competências organizacionais estão intimamente relacionadas, segundo Fleury e Fleury (2001), à estratégia da organização (visão, missão e estratégia futura). Essa denominação ganhou destaque quando Prahalad e Hamel (1990) publicaram o artigo "*The core competence of the Corporation*" e definiram o conceito de competências essenciais (*core competences*) para as organizações como um conjunto de habilidades e tecnologias que geram um diferencial fundamental para a competitividade da empresa, a destacando de seus concorrentes. Elas devem, segundo Prahalad e Hamel (1990), ser apropriadas por todas as áreas e funcionários da empresa e atender aos seguintes critérios: (a) gerar valor agregado e benefícios aos produtos ou serviços percebidos pelos clientes; (b) oferecer acesso a diferentes mercados, negócios e produtos; e (c) ser de difícil imitação pela concorrência, gerando vantagem competitiva por um tempo maior.

Outra maneira de dividir as competências segundo Fleury (1999) é pela sua classificação: (a) competências técnicas/profissionais: relacionadas a uma operação ou tarefa particular; (b) competências sociais: relacionadas a atitudes e comportamentos para um relacionamento sadio entre pessoas; (c) competências do negócio: relacionadas à compreensão e aos objetivos do negócio e suas relações com o mercado.

As competências também podem ser classificadas segundo o seu caráter dinâmico. Para Ropé e Tanguy (1997), as competências são eminentemente instáveis e

provisórias, pois uma organização pode em um momento depender de uma competência, mas em outro ela pode ser completamente dispensável dando lugar a uma nova competência. Seguindo esse caráter, Sparrow e Bognanno (1994) dividem as competências em quatro categorias representadas na Figura 3.

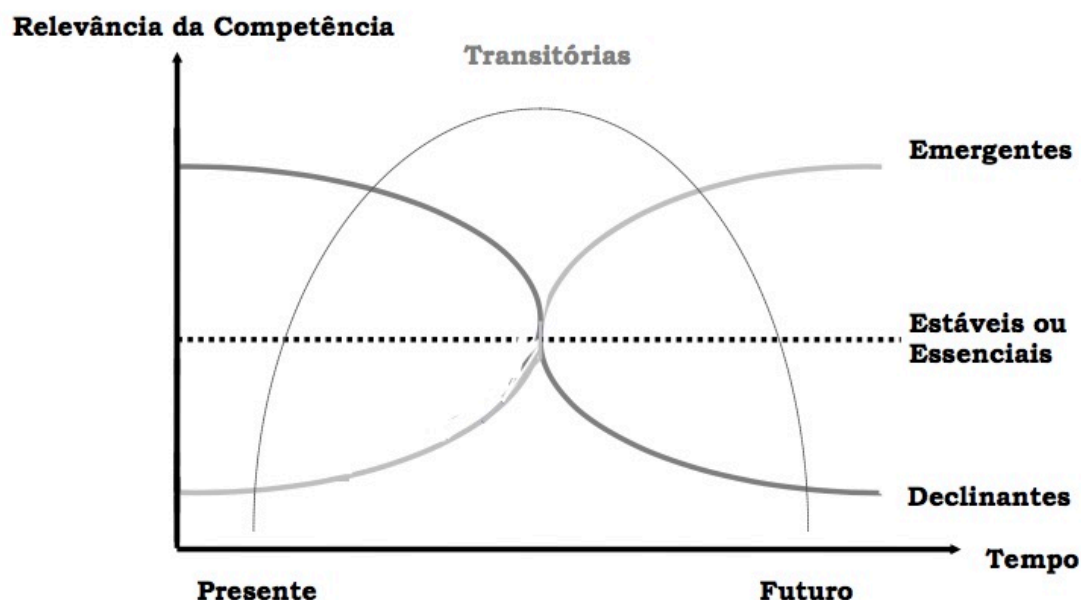


Figura 3: As competências segundo sua relevância

Fonte: Sparrow e Bognanno (1994 apud BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES; 2000, p. 6, com adaptações)

As competências emergentes são aquelas que no momento atual pelo qual a organização passa não são muito importantes, mas que por meio da sua estratégia é possível perceber que serão em um futuro próximo; as declinantes foram muito importantes para a organização, mas com as mudanças na estratégia vão se tornando irrelevantes; as estáveis ou essenciais são aquelas que apesar das mudanças são primordiais para o andamento da organização e continuarão sempre presentes e, por fim, as transitórias são necessárias apenas em momentos de mudanças e não estão intimamente ligadas no negócio da organização (SPARROW; BOGNANNO, 1994).

Ainda segundo os autores, Sparrow e Bognanno (1994), é importante lembrar que uma mesma competência pode passar por diversos níveis em uma mesma organização, dependendo do momento pelo qual ela está passando ou pode ter um valor diferente em cada organização, pois tudo depende da estratégia adotada e do ambiente em que ela está inserida. Para eles, essa divisão ajuda a gerenciar melhor os esforços da organização e, segundo Prahalad e Hamel (1990), é importante que

as organizações desenvolvam suas competências no presente, como, por exemplo, as emergentes, para obter um diferencial competitivo no futuro.

Por fim, de acordo com Zarifian (1999), as competências podem ainda ser classificadas como competências sobre processos, ligadas ao conhecimento sobre um processo; competências técnicas, que representam conhecimentos específicos sobre uma determinada tarefa; competências sobre a organização, onde o funcionário deve saber organizar os fluxos de trabalho; competências de serviço, saber qual é o impacto do produto/serviço no consumidor final e competências sociais, que representam o saber ser, que incluem três atitudes: autonomia, responsabilização e comunicação. No presente estudo serão estudadas as competências individuais e divididas de acordo com a classificação de Fleury (1999) em competências técnicas, sociais e do negócio. A fim de gerenciar melhor essas competências, surgiu a gestão por competências, que será aprofundada na Seção seguinte.

### **2.3 Gestão por Competências**

Segundo Brandão e Guimarães (2001), o principal objetivo da gestão por competências é direcionar esforços para que as organizações possam obter, manter e desenvolver competências em todos os níveis organizacionais e assim atingir seus objetivos e obter vantagem competitiva. Segundo os autores, um ponto positivo da gestão por competências é que ela avalia a organização como um todo, pois se orienta a partir da estratégia previamente definida e procura desenvolver todas as competências necessárias para atingir os objetivos nela expressa. É importante lembrar que essa gestão deve ser realizada de maneira circular, envolvendo todas as áreas e estar sempre de acordo com a estratégia da empresa.

Para Kochanski (1998), essa gestão é multifuncional, pois é capaz de seguir a dinamicidade da comercialização de produtos, que está sempre se renovando, a satisfação dos clientes, que modifica a cada dia conforme a nova oferta de produtos, e a flexibilidade dos mercados. Portanto, vários modelos de gestão com base nas competências foram propostos para identificar as competências organizacionais e

individuais dos funcionários e fazer com que ambos caminhassem para o mesmo objetivo (MILLS et al. 2002; CARBONE, 2005).

Dentre eles estão o modelo de Kochanski (1997), que determina que as competências não podem ser criadas de fora para dentro e devem ser elaboradas e acessadas por todos da organização; o modelo de Spencer e Spencer (2003), em que as competências representam características estruturais ou vindas de motivações, autoconhecimento e habilidades que geram um desempenho particularizado e que varia conforme as situações e o modelo de Dutra (2004), mais aceito no Brasil e que relaciona a competência a quatro conceitos: “entrega”, que representa o resultado que o indivíduo confere à empresa; “complexidade”, que irá estabelecer o nível de determinação do indivíduo em uma atividade específica; “agregação de valor”, tanto para o indivíduo como para a organização gerando resultados diferenciados; e, por fim, “espaço ocupacional”, que representa o acolhimento de responsabilidades diferentes em um mesmo nível de complexidade.

Estudos realizados por Albuquerque e Fischer (2000) mostram diversas vantagens para utilizar esse novo modelo de gestão. Entre elas estão o estímulo que é gerado nos funcionários de se desenvolverem pessoalmente e profissionalmente, relacionar a gestão dos recursos humanos com a estratégia da organização e assim obter vantagem competitiva, reter talentos por estar sempre oferecendo uma capacitação contínua, maior flexibilidade e aumentar o comprometimento dos funcionários com o seu trabalho.

A gestão por competências pode ser dividida em etapas, mas deve ser analisada como um processo contínuo, conforme ilustrado na Figura 4.



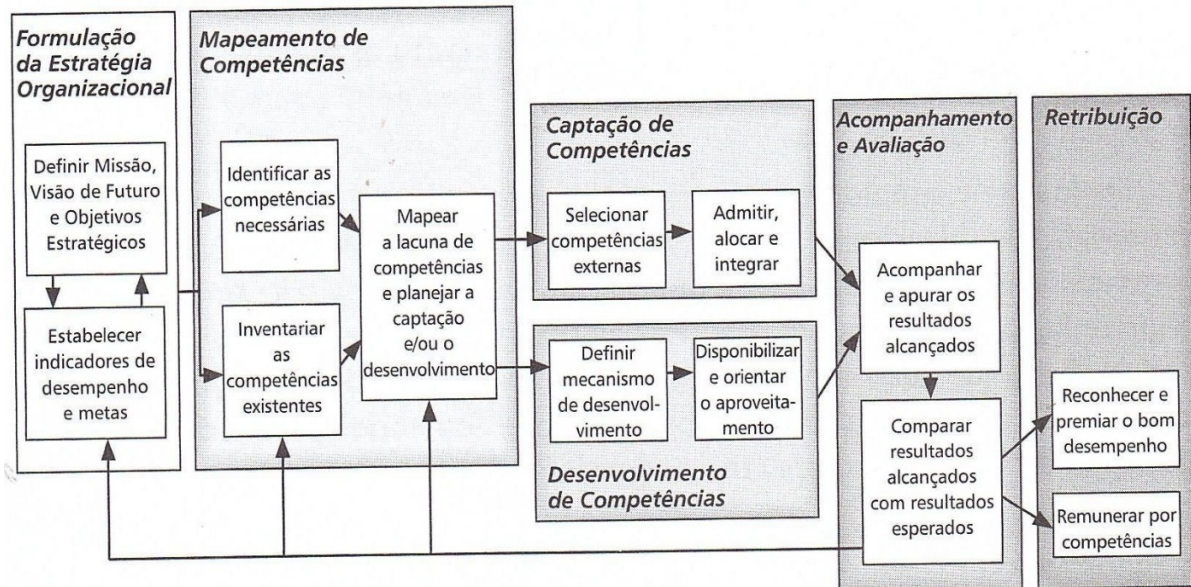


Figura 4: Modelo de gestão por competências

Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181)

Brandão e Bahry (2005) sugerem que a primeira etapa do modelo de gestão por competências seja a definição da estratégia da organização. Nessa etapa, os gestores devem definir primeiramente sua missão, visão e objetivos estratégicos, para, em seguida, estabelecer indicadores de desempenho e metas que estarão de acordo com essa estratégia. Após finalizada a primeira etapa, que é de profunda importância, pois a gestão por competências possui o diferencial de estar sempre alinhada com os objetivos estratégicos da organização, deve-se dar continuidade ao processo e direcionar os esforços para a segunda etapa, que segundo Carbone et al. (2005) é denominada de mapeamento de competências. Essa etapa visa identificar a lacuna ou o *gap* entre as competências que a organização já possui, tanto individuais como organizacionais, e aquelas que são necessárias para atingir os objetivos previamente estabelecidos.

Brandão e Bahry (2005) ainda ressaltam que esse diagnóstico, ou seja, a identificação das competências que são necessárias para a organização, é importante, pois subsidia quais ações deverão ser tomadas pela organização no momento de desenvolver e captar competências. A partir dessa análise, será possível saber quais competências devem ser aprimoradas e quais são as novas que deverão ser integradas no ambiente organizacional. Para Brandão e Guimarães (2001) um mecanismo capaz de identificar esse *gap* é o sistema de gestão de desempenho, pois é a partir do desempenho do funcionário que as suas

competências são expressas, portanto caso esse desempenho não esteja sendo eficiente é possível que haja uma lacuna de competências. Vale destacar que caso essa lacuna não seja preenchida com ações de captação e desenvolvimento de competências, as organizações podem enfrentar dificuldades em ambientes estáveis e de alta concorrência.

A terceira etapa é definida por Brandão e Guimarães (2001) como captação de competências, pois sua função é de coletar competências externas e agregá-las ao ambiente da organização. No âmbito individual, ocorre por meio de processos de seleção e recrutamento de pessoas baseados nessas competências e no organizacional pode ocorrer por diversas ações como alianças estratégicas focadas na disseminação das novas competências requeridas. Ainda segundo os autores, a quarta etapa intitulada de desenvolvimento de competências é responsável por aperfeiçoar as competências internas da organização, seja por meio de treinamentos e aprendizagem no âmbito individual, ou por investimentos em pesquisa e cursos no âmbito organizacional. Essas ações são responsáveis por aprimorar as competências e melhorar o desempenho de seus funcionários.

A penúltima etapa refere-se ao acompanhamento e avaliação, onde comparam-se os resultados esperados com os que foram realmente alcançados. É por meio dos planos operacionais e dos indicadores de desempenho que os gestores conseguem fazer essa análise e corrigir os possíveis erros cometidos. Por fim, a quinta e última etapa é denominada de retribuição, pois, após fornecer as ferramentas para capacitar seus funcionários e analisar seus resultados, a organização será capaz de reconhecer e recompensar seus funcionários que tiveram um desempenho diferenciado e essas ações serão responsáveis por estimular os funcionários a manter esse comportamento por um maior período e assim conquistar os objetivos e metas estabelecidos pela organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Uma das etapas do modelo de gestão por competências mais importante é a segunda, que se refere ao mapeamento de competências. É a partir dela que a organização será capaz de realizar as demais ações de capacitação, desenvolvimento, avaliação e retribuição e caso não ocorra um mapeamento efetivo, a gestão não conseguirá atingir seus objetivos. Devido a sua importância e por ser objeto da presente pesquisa, que mapeará as competências da área de

desenvolvimento de pessoas de um órgão público localizado no Distrito Federal, será abordada com mais detalhes no tópico 2.4, que trata do Mapeamento de Competências. Pela Gestão de Competências possuir diferenças quando relacionada ao setor público, a Seção seguinte trará informações acerca das características dessa gestão.

### **2.3.1 Gestão por Competências no setor público**

Com as diversas mudanças que ocorreram na gestão da Administração Pública, a gestão por competências ganhou destaque no setor público brasileiro quando se percebeu os benefícios que ela estava gerando em outros países. Ao analisar alguns países como Estados Unidos e Dinamarca foi possível verificar que essa gestão era capaz de ligar os sistemas de gestão de pessoas, sanar necessidades futuras e fomentar uma cultura de autodesenvolvimento contínuo (FONSECA; MENESES, 2011). Segundo Guimarães (2000), as empresas públicas também começaram a se interessar pelo modelo de gestão por competências e procuraram aplicá-lo com a finalidade de adotar uma gestão mais flexível e que gere uma melhor qualidade e eficiência para os serviços públicos, visto que esse modelo estimula a aprendizagem e a capacitação dos funcionários. Para que uma organização pública obtenha sucesso, ou seja, seus objetivos estratégicos sejam alcançados, é necessário que ela saiba quais são as competências necessárias e disponíveis de seus servidores (GEMELLI; FELLIPIM, 2010; MONTEZANO; ABBAD; FREITAS, 2016).

Em 2006, no Brasil, houve a publicação do Decreto nº 5.707 que remodelava a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) a ser colocada em prática pelos órgãos da administração pública (BRASIL, 2006), mas com a ressalva que se deve sempre analisar o ambiente institucional antes de implementá-la. A nova política possuía diretrizes para desenvolver e capacitar os servidores a partir do sistema de gestão de competências e a definição apresentada no decreto possui muitas semelhanças com a escolhida pela pesquisadora, conforme explicitado no trecho a seguir:

“Para os fins do deste Decreto, entende-se por gestão por competência: gestão da capacitação, orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.” (BRASIL, 2006)

Segundo Odelius e Freitas (2017), algumas teorias trazem muitas contribuições ao estudo das competências gerenciais e são elas a Teoria do Serviço Público e a Teoria do Valor Público. Elas estão diretamente ligadas a esse estudo no setor público, pois refletem as relações entre política, burocracia e ainda se preocupam em atender as necessidades da população. O Quadro 2 abaixo retrata suas principais contribuições.

Teoria	Papel do Gerente
Teoria do Serviço Público	Promover maior desempenho individual e, conseqüentemente, melhores desempenhos organizacionais e proteção ao interesse público (BREWER; BREWER JR., 2011).
Teoria do Valor Público	Criar estratégias para enfrentar o ambiente em constante mudança, criando fontes de vantagem competitiva sustentável de longo prazo e a um custo viável, gerando maior valor público para os principais <i>stakeholders</i> , especialmente cidadãos (MOORE, 2003; SALLES; VILLARDI, 2014).

Quadro 2: Teorias sobre competências gerenciais  
Fonte: Odelius e Freitas (2017, p. 5), com adaptações

O estudo as competências gerenciais no setor público deve ser tratado de maneira distinta do setor privado. Embora o conceito de competência seja o mesmo para os dois setores, o setor público possui algumas particularidades que devem ser levadas em consideração. Dentre elas está o fato dos funcionários públicos precisarem seguir objetivos e metas definidos por critérios políticos e normativos, ou seja, que não podem ser definidos por eles mesmos (LINS, 2011; SALLES; VILLARDI, 2014; THOENIG, 2007; *apud* ODELIUS; FREITAS, 2017), não disporem de uma autonomia para gerenciar sua carreira e terem que seguir um certo nível de hierarquia para determinar decisões (LIMA; VILLARDI, 2011; *apud* ODELIUS; FREITAS, 2017) e fazer parte de um ambiente de trabalho com rigidez, hierarquia e rotinas em abundância (LUK, 2009; *apud* ODELIUS; FREITAS, 2017).

Como mencionado anteriormente, o mapeamento de competências é uma das etapas do modelo de gestão por competências mais importante e pela pesquisa realizar o mapeamento das competências da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, esse tópico será abordado com mais detalhes na próxima Seção, a fim de expor suas principais características e recomendações.

## 2.4 Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências deve ser uma atividade realizada periodicamente nas organizações devido ao elevado caráter transitório pelo qual elas passam. A exigência por uma determinada competência pode variar conforme a situação ou a complexidade do ambiente em que a empresa está inserida. Elas exigem sempre novas características de seus funcionários e outras que eram consideradas muito importantes podem se tornar obsoletas com o passar do tempo (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Para Dias (2008), essa etapa é responsável por ligar as perspectivas de práticas de gestão de pessoas com a estratégia da organização.

Conforme Ienaga (1998), o mapeamento tem como principal objetivo identificar a lacuna, ou seja, a diferença, entre as competências exigidas por uma organização e as competências já existentes. A Figura 5 representa essa lacuna ou *gap* de competências.

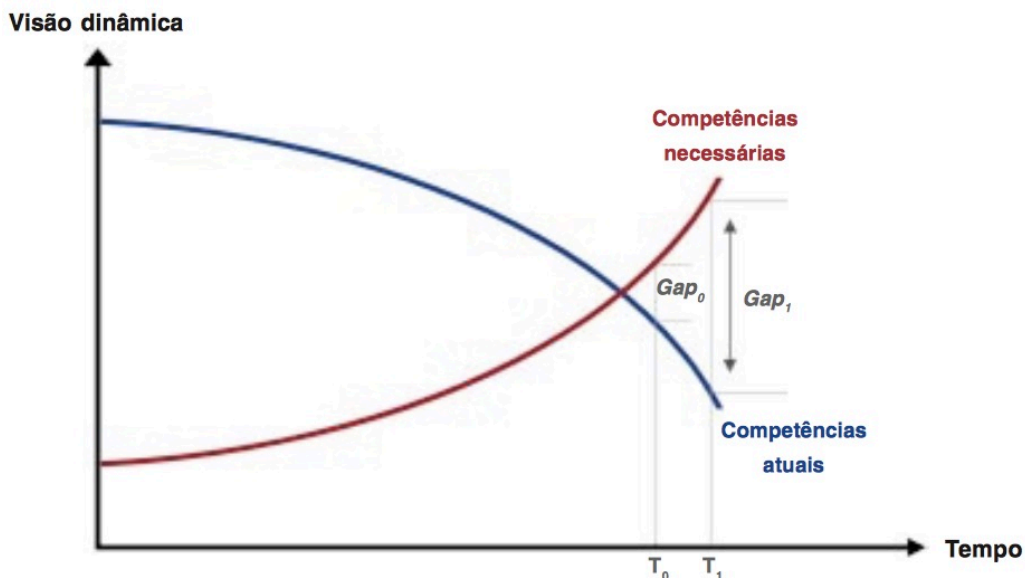


Figura 5: Reconhecimento do *gap* de competências

Fonte: Ienaga (1998, *apud* Brandão 1999), com adaptações

A primeira etapa do mapeamento, segundo Carbone et al. (2005) é reconhecer as competências individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos da organização e ela pode ser realizada por meio de pesquisas documentais que analisarão a visão, a missão e os objetivos estratégicos. Posteriormente, para complementar essa pesquisa pode-se coletar dados com pessoas importantes da organização por meio de entrevistas onde elas irão indicar competências relevantes

para a organização, realizar grupos focais com gestores e funcionários, observar no ambiente de trabalho quais são as competências necessárias para a realização de atividades e aplicar questionários com escalas de avaliação (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; GUIMARÃES, 2001; SANTOS, 2001).

Ao realizar um mapeamento de competências, deve-se, segundo Carbone et al. (2005), descrevê-las sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, a partir de comportamentos observáveis esperados no ambiente de trabalho para evitar que cada gestor interprete a competência de uma maneira distinta. Além de serem claras, as descrições devem conter um verbo e um objeto de ação e podem vir seguidas, sempre que possível, de uma condição que se espera a manifestação da competência e possuir um critério que indique um padrão de qualidade. A Figura 6 mostra dois exemplos de comportamento esperados relacionados às competências.

Comportamento (Verbo + Objeto da ação)	Critério	Condição
Realiza análises financeiras	com acurácia	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Figura 6: Exemplos de condições e critérios associados a competências

Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 183)

Segundo Brandão e Bahry (2005), deve-se evitar descrições muito longas e termos técnicos específicos, pois podem dificultar o entendimento, uma vez que não pode existir ambiguidade, para não ocorrer dupla interpretação e ainda evitar obviedades, duplicidades e abstrações. Bruno-Faria e Brandão (2003) sugerem o uso de verbos que representem uma ação concreta, como analisar, organizar e comunicar, e acreditam que as definições devem ser submetidas à análise crítica de pessoas importantes e entrevistar diversos funcionários para que garantir que todos entendam as competências como estão descritas.

Portanto, após realizar um mapeamento de competências efetivo, a organização poderá captar e desenvolver competências individuais e organizacionais a fim de diminuir essa lacuna entre as competências esperadas e obtidas e poderá utilizar

diversas ferramentas de recursos humanos, como recrutamento, seleção e gestão de desempenho para auxiliar. A Figura 7 mostra como a gestão por competências pode ser vista como um modelo de gestão e retrata um exemplo dessa interdependência da gestão por competências com a gestão de desempenho, onde é possível integrar as duas gestões em um mesmo modelo em que um diagnóstico das competências consegue melhorar o desempenho de uma organização.

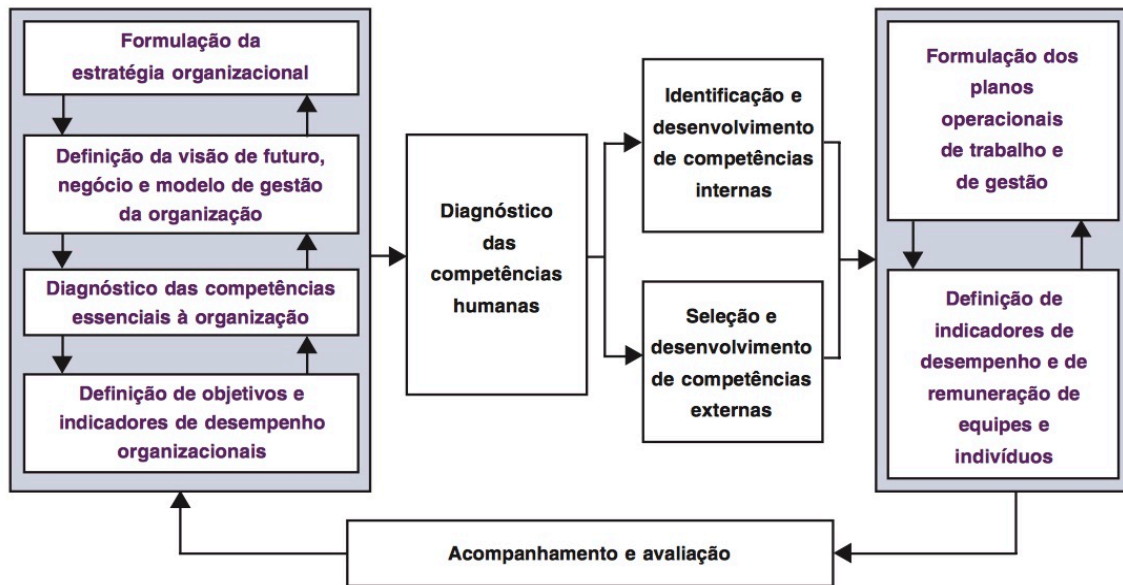


Figura 7: Gestão de desempenho com base nas competências

Fonte: Guimarães et al. (2000, *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES; 2001, p. 14, com adaptações)

Guimarães (2000) mostra que essa gestão deve ser contínua, ou seja, passar por diversas etapas que se complementam e que acabam voltando sempre umas para as outras e deve ser baseado na estratégia da organização. A sua etapa inicial é baseada na formulação da estratégia (missão, visão e objetivos) e a partir dela é possível identificar as competências e os indicadores de desempenho necessários para auxiliar na consecução dos objetivos estratégicos. Nessa etapa, o *gap* das competências é identificado e auxilia na formulação dos planos operacionais. Para finalizar, deve-se realizar um acompanhamento do plano a fim de verificar se os resultados alcançados estão sendo efetivos.

No próximo Capítulo serão apresentados os instrumentos e a população escolhida para que as competências do referido órgão público pudessem ser mapeadas com eficiência e os melhores resultados coletados.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Considerando a finalidade desta monografia, que visa mapear as competências fundamentais aos servidores da área de desenvolvimento de pessoas em um órgão público do Distrito Federal para que possam realizar seu trabalho com qualidade, este Capítulo foi dividido em cinco seções onde são apresentados os métodos e procedimentos, de maneira clara e específica, que sustentam a pesquisa.

A primeira Seção aborda o tipo e a descrição geral da pesquisa, com base nos objetivos que pretendem ser alcançados, a segunda Seção trata da caracterização do órgão e do setor escolhido, a terceira identifica a população e a amostra utilizadas na pesquisa, a quarta apresenta os instrumentos de pesquisa utilizados e, por fim, a quinta Seção trata dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

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

Segundo Vergara (2003) uma pesquisa pode ser classificada segundo os seus fins e os seus meios. De acordo com a autora, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois expõe as características de determinado evento ou população e procura descrevê-las, sendo neste caso a descrição das competências necessárias aos servidores de um órgão público do Distrito Federal. Para Sampieri, Collado e Lúcio (2006) essa descrição se dá pela seleção de questões e pela coleta de informações, que poderão servir como base para essa descrição futura.

A pesquisa também é classificada como empírica, pois é realizada no local onde ocorre o fenômeno e de acordo com Yin (2005) o investiga dentro do seu contexto de realidade e são utilizadas várias fontes de evidência para explicá-lo. Por fim, segundo a sua natureza, ela é classificada como qualitativa, pois implica no alcance de dados descritivos diretamente com a organização estudada, se atenta em relatar a perspectiva dos pesquisados e se preocupar com esse processo (BOGDAN; BIKLEN, 2003) e quantitativa, pois busca resultados que serão comprovados através de medidas de variáveis preestabelecidas, onde se procura explicar sua influência sobre outras variáveis, através da análise da frequência de incidências (MICHEL,



2005). Além disso, a pesquisa é transversal, pois foi realizada em um determinado momento de tempo e foram utilizados dados primários, por meio da coleta presencial realizada em entrevistas e questionários e dados secundários, que foram obtidos por meio de coleta documental.

### **3.2 Caracterização da organização**

A pesquisa foi realizada em uma organização que atua no setor público, localizada no Distrito Federal, e cujas atividades geram um profundo impacto na vida cotidiana da sociedade. O órgão passou por inúmeras transformações, devido à necessidade de acompanhar a sociedade brasileira, onde foi preciso mudar seu plano estratégico e modificar seus processos. Por ser um órgão de ampla magnitude, conta com cerca de três mil servidores, alocados em gabinetes, assessorias, comissões, representações, núcleos, secretarias, coordenadorias e seções.

A referida instituição merece destaque para ser estudada, pois se preocupa em entregar serviços de qualidade para a sociedade. Um servidor público é um agente importante na construção social, pois normalmente permanece exercendo sua função durante anos e sendo responsável por garantir que os serviços prestados ao cidadão sejam de qualidade.

Para Bresser-Pereira (1998) o serviço público deve ser orientado ao público, ou seja, deve satisfazer as necessidades dos cidadãos. Para isso, é necessário que os funcionários públicos tenham um certo grau de confiança, controlada por resultados, para que possam escolher os melhores meios para cumprir as metas propostas. A organização foi escolhida por ter o objetivo de sempre oferecer um serviço de qualidade e por seus valores e objetivos estratégicos estarem alinhados aos benefícios que o mapeamento de competências pode proporcionar.

Dentre esses valores se encontram a busca por desenvolver continuamente o servidor para gerar um crescimento pessoal e profissional e desenvolver o seu comprometimento ao envolver o servidor com as suas atividades. Os objetivos estratégicos estão alinhados para reter servidores, mediante práticas que vão valorizá-los e oferecer serviços com qualidade. O mapeamento de competências

será capaz de auxiliar essas conquistas, pois contribuirá em diversas áreas como o recrutamento, seleção, remanejamento de pessoal, capacitação e realização de avaliações de desempenho mais eficientes.

### **3.3 Participantes do estudo**

A presente pesquisa foi realizada na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, área que está subordinada à Secretaria de Gestão de Pessoas. Por ser um órgão extenso, que possui diversas unidades que realizam os mais variados serviços, optou-se por maior acessibilidade e conveniência escolher essa Coordenadoria para que a pesquisa pudesse ser feita com um detalhamento maior e obter melhor qualidade dos resultados recolhidos. A Coordenadoria é ainda dividida em mais seis seções: Seção de Aprimoramento Estratégico e Técnico-Administrativo, Seção de Aprimoramento Gerencial e Cidadania, Seção de Aprimoramento Jurídico, Seção de Educação a Distância, Seção de Eventos Externos e Programas de Bolsa e Seção de Gestão de Desempenho e Desenvolvimento na Carreira.

Atualmente a Coordenadoria é formada por 41 servidores, sendo 16 homens e 25 mulheres e cada seção é composta por um chefe de seção. Os servidores são técnicos e analistas e todos foram convidados a participar do presente estudo. A fim de obter dados mais abrangentes e fidedignos, foram realizadas entrevistas tanto com os servidores, quanto com os chefes de seção. Foram entrevistados 11 gestores, abrangendo todas as sete áreas, a fim de captar as peculiaridades de cada uma. Na quinta entrevista já havia conteúdo suficiente e necessário para realizar o mapeamento das competências, pois percebeu-se que houve saturação teórica, ou seja, que as informações passaram a se repetir, porém foram ainda realizadas mais três entrevistas a fim de abranger as opiniões de todas as áreas da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, totalizando oito entrevistas.

O Quadro 3 mostra o tempo de contribuição dos servidores entrevistados no referido órgão público e na seção em que se encontram atualmente. Procurou-se escolher funcionários que possuíssem um maior conhecimento do órgão, ou seja, que

tivessem uma maior experiência e com tempos de contribuição nas seções distintos. Dessa maneira, foi possível coletar informações a partir de pessoas com as mais distintas percepções sobre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes exigidas da sua área, tornando a coleta de dados mais abrangente e menos suscetível a vieses.

<b>Participante</b>	<b>Tempo de Atuação no Órgão</b>	<b>Tempo de Atuação na Seção</b>
Servidor 1	7 anos e 5 meses	7 anos e 5 meses
Servidor 2	4 anos	2 anos
Servidor 3	3 anos	3 anos
Servidor 4	4 meses	4 meses
Servidor 5	3 anos	1 ano e 6 meses
Servidor 6	9 anos	2 meses
Servidor 7	5 anos	4 anos e 6 meses
Chefe de Seção 1	10 anos	7 anos
Chefe de Seção 2	6 anos e 4 meses	6 anos e 4 meses
Chefe de Seção 3	7 anos	5 anos
Chefe de Seção 4	5 anos	3 anos

Quadro 3: Tempo de contribuição dos servidores no órgão e na seção (continuação)  
Fonte: Elaborado pela autora

Os participantes da pesquisa qualitativa foram escolhidos intencionalmente e foram priorizados para as entrevistas coletivas os chefes de seção, por possivelmente possuírem um maior conhecimento sobre as atividades realizadas por seus pares e por terem um grande potencial de ajudar na coleta e análise dos dados e alguns servidores que possuíam um conhecimento maior sobre a metodologia de mapeamento de competências e sobre a sua seção.

Na etapa seguinte, todos os servidores foram convidados a ajudar na realização da pesquisa ao responderem o questionário sobre as competências mapeadas. A fim de garantir um resultado eficiente, foram entregues presencialmente 40 questionários, pois apenas um servidor se encontrava no gozo de férias. Como resultado foram coletados 38 questionários, obtendo-se então 92,68% da população. A seguir, serão apresentados os dados quantitativos referentes ao gênero, idade,

tempo de serviço e nível de formação obtidos com a aplicação desses questionários aos servidores da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas.

Tabela1: Gênero dos participantes

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Feminino	23	60,53
Masculino	15	39,47
Total	38	100

Fonte: Elaborado pela Autora

A Tabela 1 representa a divisão dos participantes da pesquisa pelo seu gênero. Na amostra de 38 servidores, aproximadamente três quintos é representado pela população do sexo feminino, o que demonstra que os cargos da Coordenadoria são ocupados prioritariamente por mulheres.

Tabela 2: Idade dos participantes

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
25	2	5,26
26	1	2,63
27	2	5,26
28	1	2,63
29	2	5,26
30	2	5,26
31	1	2,63
32	2	5,26
33	6	15,79
34	3	7,89
35	1	2,63
38	1	2,63
40	3	7,89
41	1	2,63
51	2	5,26
52	2	5,26
53	1	2,63
54	3	7,89

Tabela 2: Idade dos participantes (continuação)

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Sem resposta	2	5,26
Total	38	100

Fonte: Elaborado pela Autora

Em relação à idade dos participantes, a Tabela 2 retrata os dados obtidos e é preciso ressaltar que dois servidores preferiram não responder esse item do questionário. As idades variam entre 25 e 54 anos, com média de 37 anos, representando uma equipe mais experiente.

Tabela 3: Tempo de serviço dos participantes na organização

<b>Tempo de serviço (em anos)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Menos de 1 ano	3	7,89
1	2	5,26
2	1	2,63
3	9	23,68
4	3	7,89
5	4	10,53
6	1	2,63
7	4	10,53
8	1	2,63
10	4	10,53
21	1	2,63
22	1	2,63
24	1	2,63
25	1	2,63
Sem resposta	2	5,26
Total	38	100

Fonte: Elaborado pela Autora

A Tabela 3 retrata o tempo de serviço na organização, em anos, de cada servidor que respondeu o questionário aplicado, destacando que novamente dois servidores preferiram não responder esse item. Esse tempo de colaboração varia entre 0,25 (seis meses) a 25 anos e a média corresponde a 6,63 anos, o que retrata ser uma

equipe experiente, que já possui um maior conhecimento da organização e das atividades realizadas.

Por fim, como último dado quantitativo, foi analisado o nível de formação dos respondentes. Todos os servidores possuem Nível superior completo, e a maior parte dos servidores, 65,79%, ainda possui uma Especialização ou Pós-Graduação *Latu Sensu*, o que demonstra ser uma equipe que busca por conhecimento. Na Tabela 4 é possível verificar esses e os demais resultados.

Tabela 4: Nível de formação dos participantes

Nível de Formação	Frequência	Porcentagem (%)
Nível superior completo	6	15,79
Especialização/Pós-Graduação <i>Latu Sensu</i>	25	65,79
Mestrado	6	15,79
Doutorado	1	2,63
Total	38	2,63

Fonte: Elaborado pela Autora

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A fim de mapear as competências necessárias aos servidores do referido órgão público localizado no Distrito Federal para realizar seu trabalho com eficiência foram utilizadas as técnicas propostas por Brandão e Bahry (2005). Inicialmente, foi realizada uma pesquisa documental, sugerida por Carbone et al. (2005), onde foram analisados a missão, a visão, os objetivos estratégicos, as atividades e as características competentes a cada seção que compõe a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas. Esses dados foram obtidos através do manual organizacional de 2017, do plano estratégico de 2015 e da descrição e especificação dos cargos de 1999, disponíveis na *intranet* e no site do órgão.

Após a pesquisa documental, foram realizadas entrevistas com os chefes de algumas seções e servidores selecionados que poderiam contribuir para a discussão sobre o mapeamento de competências. Essas entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora e foi utilizado um roteiro semiestruturado (Apêndice A) elaborado em

conjunto pela pesquisadora e sua orientadora para auxiliar na identificação e descrição das competências mais relevantes, mas deixando os entrevistados a vontade para exporem todos os fatos que achassem pertinentes a discussão.

Para evitar que houvesse parcialidade no mapeamento das competências, foram ouvidos tanto os chefes de seções, quanto os demais servidores que trabalham com eles, para que assim fosse possível obter as mais variadas visões e opiniões acerca das atividades realizadas em cada seção. Além disso, todas as seções participaram dessa etapa para garantir que o estudo fosse realizado da maneira mais completa possível. A fim de realizar uma descrição eficiente foram levados em consideração os cuidados metodológicos propostos por Brandão e Bahry (2005), Carbone et al. (2005) e Guimarães (2001). As competências foram descritas sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, como comportamentos observáveis no local de trabalho. Além disso, as descrições foram compostas por um verbo e um objeto de ação, seguidos de uma condição e um critério de padrão de qualidade.

Após mapeadas, as competências passaram por uma etapa de validação e, por fim, foram aplicados questionários onde os demais servidores analisaram essas competências conforme o grau de importância, domínio e frequência. Cada um dos instrumentos utilizados na pesquisa será explicado detalhadamente no próximo tópico, expressando sua importância e relevância.

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

A coleta e a análise de dados foram realizadas em quatro etapas. Primeiramente, foi necessária a autorização para a realização da pesquisa e ela foi concedida no início de junho de 2017 pela coordenadora do desenvolvimento de pessoas. Por recomendação da mesma o nome da organização foi mantido em sigilo, mas houve a autorização para que o estudo pudesse ser realizado. A primeira etapa da coleta de dados ocorreu ao final de julho, onde foram analisados os documentos, manuais e planejamentos estratégicos a fim de obter o maior número de informações a respeito da estratégia, missão, visão e objetivos estratégicos da organização, além das características competentes a cada seção. Os documentos puderam ser

acessados por meio da intranet e do site da própria organização, que por ser um órgão público fornece essas informações para a sociedade.

Em conversa com a coordenadora houve a demonstração de interesse pelo tema desta pesquisa, pois acreditou-se que os resultados após recolhidos poderiam servir para um melhor funcionamento das seções e auxiliar nos demais processos como remanejamento de pessoal, capacitação e seleção. Após a análise documental, alguns servidores e chefes de seção foram convidados a participar de entrevistas individuais ou coletivas, para que as competências referentes a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas pudessem ser mapeadas. Foram convidados por e-mail os chefes de cada seção, por observarem mais o trabalho de seus pares e da sua equipe, e os demais servidores que possuíam conhecimento e interesse sobre o assunto foram chamados pessoalmente, por acessibilidade e disponibilidade.

Após definidos os servidores que iriam participar das entrevistas, foram dadas as devidas instruções e informações sobre os objetivos da pesquisa, como os dados seriam coletados, quantos encontros estavam programados, os benefícios que poderiam ser adquiridos com o mapeamento das competências e foi assegurada também a confidencialidade das informações. A maior parte das entrevistas foi realizada de maneira coletiva, com 2 servidores, para que houvesse uma maior troca de informação entre eles e uma discussão sobre quais competências consideravam mais importantes. As entrevistas que não puderam ser realizadas em conjunto, foram realizadas individualmente, mas sempre estimulando o servidor a expor suas ideias.

As entrevistas foram realizadas no final do mês de agosto e início do mês de setembro, de acordo com a disponibilidade dos servidores. Foram realizadas três entrevistas com quatro chefes de seção, duas realizadas individualmente e a demais em dupla e cinco entrevistas com sete servidores, sendo que três foram realizadas individualmente e duas em dupla. As entrevistas foram realizadas em uma sala de reunião a parte localizada no próprio local de trabalho dos servidores e não houve dificuldade para reservá-la e realizar as reuniões. Após solicitar a autorização dos participantes a pesquisadora gravou as entrevistas com o auxílio de um gravador mp3 e realizou anotações para que posteriormente pudesse transcrevê-las e analisá-las.



Foram obtidos aproximadamente 197 minutos de gravação, resultando 34 páginas transcritas, onde o Quadro 4 abaixo representa a duração de cada uma. Para realizar a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977), onde foi classificada como categorial e dividida em três etapas: a pré-análise, que representa o processo de escolha dos documentos, a exploração do material, que consiste na transformação dos dados brutos e na descrição exata das características e o tratamento dos resultados, onde são expostas as informações obtidas da análise.

<b>Entrevista</b>	<b>Participantes</b>	<b>Duração</b>
Entrevista 1	Servidores	21 minutos e 57 segundos
Entrevista 2	Servidores	30 minutos e 11 segundos
Entrevista 3	Servidor	20 minutos e 30 segundos
Entrevista 4	Chefe de Seção	22 minutos
Entrevista 5	Chefe de Seção	28 minutos e 30 segundos
Entrevista 6	Chefes de Seção	29 minutos
Entrevista 7	Servidor	13 minutos e seis segundos
Entrevista 8	Servidor	25 minutos e 43 segundos

Quadro 4: Duração das entrevistas com servidores e chefes de seção

Fonte: Elaborado pela autora

Após mapeadas e descritas as competências, elas passaram por um processo de validação antes que o questionário fosse aplicado aos demais servidores. Essa validação foi realizada pela professora orientadora da pesquisa, um professor da Universidade de Brasília especialista na área e dois servidores da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas que verificaram se as descrições das competências estavam de acordo com a teoria escolhida pela pesquisadora e as atividades realizadas pelas seções. Para que a descrição de uma competência fosse aceita foi necessário que o grau de concordância fosse de 100%, ou seja, todos os participantes envolvidos na análise deveriam concordar com a maneira que ela estava descrita.

Na última etapa, as competências foram então colocadas em um questionário, que foi entregue presencialmente para todos os servidores da Coordenadoria presentes no momento da aplicação, onde eles analisaram a importância, o domínio e a frequência de cada competência. Eles tiveram o prazo de cinco dias para respondê-

lo e depois foram recolhidos presencialmente pela pesquisadora. Quanto aos graus de domínio, frequência e importância, eles foram medidos para que cada seção soubesse qual competência possuía uma maior relevância para as atividades realizadas e quais estavam em déficit e poderiam ser aprimoradas.

Portanto, os resultados adquiridos em cada etapa da pesquisa serão expostos no próximo Capítulo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este Capítulo foi dividido em seis Seções para que os resultados obtidos na pesquisa pudessem ser discutidos de maneira mais clara e detalhada. Na primeira Seção são apresentados os resultados referentes às competências mapeadas mediante a pesquisa documental, expostas em um quadro com o devido trecho referente. Na segunda Seção são apresentadas as competências mapeadas em entrevistas com os servidores e chefes de seção da organização e na terceira Seção é apresentada uma síntese das competências mapeadas. Já a Seção seguinte, mostra as mudanças realizadas devido à validação semântica da descrição das competências e a quinta Seção conta com os resultados encontrados por meio da aplicação de questionários segundo o grau de domínio, importância e frequência de mobilização das competências. Por fim, na última Seção, é apresentado o *gap* de todas as competências mapeadas na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas.

A fim de coletar informações para identificar as competências necessárias aos servidores de um órgão público do Distrito Federal para realizar seu trabalho com eficiência foram levadas em consideração as técnicas propostas por Brandão e Bahry (2005), que indicam pesquisas documentais, entrevistas em grupo, observação e aplicação de questionários. Após realizado o mapeamento das competências com o auxílio dessas técnicas, elas foram validadas por servidores e professores, para garantir que os comportamentos descritos estivessem de acordo com as atividades realizadas e a técnica escolhida pela pesquisadora.

### **4.1 Competências Identificadas na Pesquisa Documental**

A pesquisa documental permitiu que fossem identificadas competências (comportamentos, habilidades e atitudes) essenciais para que os servidores do referido órgão público obtenham um bom desempenho em suas atividades, alcançando o primeiro objetivo específico do estudo. Por meio do plano estratégico de 2015 da organização, pode-se analisar a missão, a visão, os valores e os

objetivos estratégicos a serem alcançados em longo prazo. Por meio do manual organizacional de 2017, que é dividido por áreas, pode-se analisar as funções de cada área da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas. Por fim, a descrição e especificação de cargos de 1999 permitiu analisar a descrição das atividades dos servidores da organização.

Portanto, as principais competências encontradas na pesquisa documental foram descritas através das informações encontradas no plano estratégico, no manual organizacional e na descrição de cargos da organização e foram expostas no Quadro 5. As competências foram descritas sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, como comportamentos observáveis no local de trabalho, conforme recomendado por Carbone et al. (2005). Além disso, as descrições foram compostas por um verbo e um objeto de ação e normalmente foram seguidos de um critério de padrão de qualidade e uma condição.

<b>Competência</b>	<b>Manual Organizacional</b>	<b>Plano Estratégico</b>	<b>Descrição e Especificação de Cargos</b>
1 – Atender ao público interno e externo com cordialidade, prestando as informações competentes à unidade.	X	X	X
2 – Calcular as despesas relativas aos projetos de educação corporativa conforme os princípios da gestão de custos.	X	X	X
3 – Atualizar as informações sobre as atividades da área, com clareza, em sistemas informatizados.	X	X	X
4 – Projetar ações de educação juntamente com a Coordenadoria visando a retenção de talentos.	X	X	X
5 – Implementar ações de educação corporativa destinadas ao desenvolvimento de competências dos servidores, visando incremento no desempenho individual.	X	X	
6 – Acompanhar as ações de educação de maneira proativa tomando as providências necessárias para a sua realização.	X	X	
7 – Controlar os processos administrativos sob a sua responsabilidade com comprometimento, minimizando erros e retrabalho.	X		X

Quadro 5: Competências relativas à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas encontradas na coleta documental

Fonte: Elaborado pela autora

<b>Competência</b>	<b>Manual Organizacional</b>	<b>Plano Estratégico</b>	<b>Descrição e Especificação de Cargos</b>
8 – Planejar instrumentos de acompanhamento e avaliação com transparência a fim de aprimorar as ações de educação.	X		X
9 – Realizar reuniões de equipe com objetividade a fim de alinhar as atividades realizadas e estabelecer metas de desempenho.	X		
10 – Divulgar os eventos de capacitação produzidos pela área com dedicação, buscando atingir o público alvo.	X		
11 – Elaborar planilhas e documentos, com transparência, referentes às atividades da área.			X
12 – Cumprir os prazos estabelecidos com exatidão, contribuindo para o bom andamento das atividades da Coordenadoria.			X
13 – Redigir documentos relacionados às atividades da área com franqueza, formalizando suas etapas.			X

Quadro 5: Competências relativas à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas encontradas na coleta documental (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme pode-se observar no Quadro 5, as competências foram extraídas principalmente do manual organizacional do referido órgão público e da descrição e especificação de cargos, porém algumas também foram identificadas no plano estratégico. Pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas ainda ser separada em mais seis áreas, foram mapeadas as competências que são transversais a todas elas e que representam as principais atividades exercidas pelos seus servidores.

Algumas competências (1, 2, 3 e 4) puderam ser encontradas nos três objetos de pesquisa, pois em todos eles havia a importância de transmitir informações com clareza para o órgão. Além disso, em todos documentos mostra-se necessário analisar e controlar os recursos financeiros da organização para garantir o melhor desempenho possível. Apenas as competências 5 e 6 foram identificadas tanto no manual organizacional como no plano estratégico, pois o documento referente a descrição e especificação de cargos é muito abrangente, não diferenciando cada área como os dois primeiros. Um dos principais objetivos estratégicos da organização é aprimorar as competências, para qualificar seus servidores e então melhorar seu desempenho em suas atribuições e gerar um ambiente de trabalho

que motive seus funcionários por meio de práticas que os valorizem e a competência “Implementar ações de educação corporativa destinadas ao desenvolvimento de competências dos servidores, visando incremento no desempenho individual” retrata o vínculo direto desse objetivo com a Coordenadoria.

As competências 7 e 8 foram identificadas tanto no manual organizacional quanto na descrição de cargos, pois é tarefa dos servidores elaborar e aplicar instrumentos de acompanhamento e avaliação dos programas e, segundo o documento de descrição e especificação de cargos é tarefa do servidor controlar processos administrativos. Já as competências 9 e 10 foram identificadas apenas no manual organizacional, pois possuem uma descrição minuciosa do que a Coordenadoria deve realizar, como divulgar as ações de capacitação, e assim não estarem tão detalhadas no documento de descrição e especificação de cargos, por ser um documento mais abrangente e não estarem necessariamente ligadas ao plano estratégico da organização.

Por fim, as competências 11, 12 e 13 foram encontradas apenas no documento de descrição e especificação de cargos por representarem tarefas mais rotineiras, como cumprir os prazos e redigir relatórios e, por isso não estarem tão especificadas no plano estratégico. As competências “Atender ao público interno e externo, com cordialidade e prestando as informações competentes à unidade e “Divulgar, com dedicação, os eventos de capacitação produzidos pela área” estão ligadas à comunicação, enquanto as competências “Elaborar planilhas e documentos referentes às atividades da área” e “Redigir relatórios e documentos, com honestidade, relacionados às atividades da área” representam competências ligadas a atividades rotineiras exercidas pelos servidores.

Na próxima Seção serão expostas as competências mapeadas nas entrevistas realizadas com os servidores de cada área, assim como cada chefe de seção.

## **4.2 Competências Identificadas nas Entrevistas**

As entrevistas realizadas com os servidores foram de fundamental importância para conhecer as atividades e os processos realizados por cada área e identificar as

competências essenciais (comportamentos, habilidades e atitudes), na visão dos próprios funcionários, para que obtenham um bom desempenho em suas atividades, alcançando o primeiro objetivo específico do estudo.

Os resultados coletados serão divididos e discutidos de acordo com a percepção dos participantes do estudo, os servidores e os chefes de seção da organização.

#### 4.2.1 Competências de acordo com os servidores

As principais competências mapeadas através da percepção dos servidores foram descritas através das informações coletadas nas entrevistas e foram expostas no Quadro 6 abaixo.

Competência	Trecho da Entrevista
1 - Realizar proposições de negociações referentes à ação educacional, com empenho, visando obter o melhor desempenho da ação.	“O que nós mais fazemos são negociações, relacionadas a instrutores, pagamento, local, horário, carga horária, datas, tudo é negociado antes de realizar a ação.” “Nós mexemos com contratações, verificamos no mercado instrutores, analisamos os preços.”
2 - Instruir processos sob a sua responsabilidade, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas.	“Precisamos instruir processos no SEI, colocando todas as informações necessárias como declarações, certidões, projetos básicos e os demais documentos da ação.”
3 - Utilizar os sistemas informatizados e as ferramentas disponíveis, com domínio para executar suas atividades.	“O servidor deve ter os conhecimentos básicos das ferramentas (saber usar o e-mail, fazer pesquisas, montar tabelas básicas no Excel, realizar textos formatados no Word.” “Nós usamos muitos sistemas no órgão (SGT, SARH, SEI, SGI) e para quem domina o Excel e o Word as atividades se tornam muito funcionais.” “É necessário ter um domínio de computador, saber utilizar os sistemas, Word, Excel, Outlook.”
4 – Comunicar, na forma oral e escrita, com clareza prestando as informações necessárias ao público interno e externo.	“A parte da comunicação é fundamental, pois é uma das áreas que mais se comunica.” “Ser uma pessoa mais comunicativa do que introvertida, para ter mais facilidade, ter habilidade na comunicação, na percepção do que saber falar ao público”. “É importante saber redigir bem, para poder passar a ideia correta do trabalho”.

Quadro 6: Competências relativas à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas encontradas nas entrevistas realizadas com os servidores

Fonte: Elaborado pela autora

Competência	Trecho da Entrevista
5 – Gerenciar seu tempo e suas tarefas, cumprindo com os prazos, a fim de garantir que as atividades sejam realizadas com um melhor desempenho.	<p>“O principal é ter essa capacidade de gerenciar muitas coisas ao mesmo tempo, pois se for uma pessoa que não consegue administrar tarefas paralelas, ela poderá ficar perdida.”</p> <p>“Tem que ser bem organizado para lidar com prazos, cumprir com o processo de trabalho por inteiro.”</p> <p>“É necessário ter um senso de organização. Pelo fato de lidar com muitos projetos diferentes, que envolvem diversas atividades, se a pessoa não tiver a capacidade de se organizar minimamente ela talvez não consiga desenvolver suas atividades da maneira correta.”</p>
6 – Conhecer os assuntos relacionados a área de gestão de pessoas, atualizando-se constantemente para atender as demandas do órgão.	<p>“É necessário ter noções de competências, saber sobre os assuntos de gestão de pessoas, conhecer as áreas do órgão para saber o que elas demandam.”</p> <p>“Tem que ter conhecimento das questões ligadas ao campo de gestão de pessoas.”</p>
7 – Demonstrar vontade de aprender e sair da zona de conforto, aproveitando as ações de capacitação e contribuindo para desenvolver o órgão.	<p>“Ele deve ter vontade de aprender, pois é sempre realizado um estudo interno, ver o que pode ser aplicado no trabalho, ver como podemos contribuir com o órgão. É necessário que ele esteja disposto a sair da sua zona de conforto, ele deve ver as novidades.”</p> <p>“Tem que ser comprometido com o trabalho, é importante entender qual é o seu papel nessa estrutura de trabalho, ter um senso propósito para não ficar desestimulado e não realizar um bom trabalho.”;</p> <p>“O mais importante é ter a pré-disposição para executar seu trabalho.”</p>
8 – Trabalhar em equipe, com coleguismo, a fim de garantir que as atividades sejam realizadas com afinco.	<p>“É essencial saber trabalhar em equipe, pois caso eu precise me ausentar, qualquer um dos meus colegas saberá que providencias tomar, pois todo mundo se ajuda e se informa muito.”</p> <p>“Existem vários projetos que passam por várias pessoas da mesma seção e também, às vezes, passa por outras seções, então acaba que nós colaboramos muito uns com os outros.”</p> <p>“O trabalho aqui é muito junto, muito em equipe, um tem que ajudar o outro, pois no que em um trabalha acaba impactando no serviço do outro, portanto tem que existir esse coleguismo.”</p>
9 – Planejar todas as etapas da ação educacional, desde o início até a sua conclusão, garantindo que o “gap” de necessidades do órgão seja suprido.	<p>“Primeiro levanta-se as necessidades do órgão e dos gestores e para isso é necessário realizar um planejamento ao longo do ano de forma que possa suprir esses <i>gaps</i>.”</p> <p>“Deve-se saber fazer bons planejamentos para cumprir o ano inteiro e então temos que realizar o controle de tudo referente ao curso: datas, horários, inscrição, divulgação, encaminhamento de documentos.”</p>

Quadro 6: Competências relativas à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas encontradas nas entrevistas realizadas com os servidores (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora



Competência	Trecho da Entrevista
10 – Relacionar-se com o público interno e externo, de maneira aberta, para garantir um bom ambiente de trabalho.	<p>“Deve ser um servidor que saiba se relacionar bem com os servidores da seção, com os clientes e fornecedores.”</p> <p>“Ter um bom relacionamento é fundamental para que um trabalho aconteça.”</p> <p>“Tendo em vista a própria disposição física da Coordenadoria, eu acho que relacionamento interpessoal é uma das maiores competências que a pessoa deve ter aqui dentro, pois se você é uma pessoa muito fechada, introvertida, você não vai sobreviver.”</p> <p>“Ter um bom relacionamento interpessoal e estar aberto a novas sugestões e visões para assim poder alcançar os objetivos estratégicos da organização.”</p>
11 – Ter uma visão sistêmica da organização, a fim de atender todas as unidades com excelência.	<p>“É importante ter uma visão sistêmica do órgão, conhecer ele como um todo.”</p> <p>“Deve-se ter uma visão sistêmica para olhar o órgão como um todo e saber como capacitar cada área.”</p>
12 – Seguir as instruções normativas que regem o órgão, com ética, visando cumprir suas atividades.	<p>“Dever tem um conhecimento técnico muito bom, conhecer a lei 8666, as instruções normativas que regulam as ações do órgão.”</p> <p>“Tem que ter o conhecimento mínimo técnico em relação à legislação básica e as normas.”</p> <p>“Deve-se saber as leis e os normativos internos.”</p>
13 – Garantir que as despesas relativas aos projetos de desenvolvimento sigam o orçamento pré-definido, conforme os princípios da gestão de custos.	<p>“Temos uma gratificação e fazemos os pagamentos conforme as tabelas que possuem preços estipulados. Se há orçamento e é interessante para o órgão e irá atender uma demanda, nós realizamos.”</p> <p>“Pedimos uma proposta comercial do instrutor, eles mandam um plano instrucional dizendo quanto será gasto e então encaminhamos esse valor.”</p>

Quadro 6: Competências relativas à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas encontradas nas entrevistas realizadas com os servidores (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

Algumas competências mapeadas por meio das entrevistas realizadas com os servidores, apresentadas no Quadro 6, estavam relacionadas a atividades habituais das áreas, como “Instruir processos sob a sua responsabilidade, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas”; “Planejar todas as etapas da ação educacional, desde o início até a sua conclusão, garantindo que o “gap” de necessidades do órgão seja suprido”; “Utilizar os sistemas informatizados e as ferramentas disponíveis, com domínio para executar suas atividades” e “Garantir que as despesas relativas aos projetos de desenvolvimento sigam o orçamento pré-definido, conforme os princípios da gestão de custos”. Já as competências 1, 4, 5, 8, 10, 11 e 12 são comportamentos esperados dos servidores da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas para que as atividades sejam realizadas da melhor maneira.

As competências “Conhecer os assuntos relacionados à área de gestão de pessoas, aproveitando para se atualizar e atender as demandas do órgão” e “Possuir vontade de aprender e sair da zona de conforto, aproveitando as ações de capacitação e contribuindo para desenvolver o órgão” são diferenciais dos servidores, pois estão relacionadas a atividades não habituais, onde eles devem buscar novos conhecimentos, a fim de trazê-los e aplicá-los na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, o que proporcionará melhores resultados para o órgão e ele poderá atingir seus objetivos de uma maneira mais eficiente.

#### 4.2.2 Competências de acordo com os chefes de seção

As principais competências mapeadas através da percepção dos chefes de seção foram descritas por meio das informações coletadas nas entrevistas e foram expostas no Quadro 7 abaixo.

Competência	Trecho da Entrevista
1 – Realizar as atividades com dedicação, demonstrando capacidade analítica e sintética.	“Dependendo da unidade acredito que são demandados perfis um pouco distintos, na minha unidade deve-se ter um perfil analítico muito bom, pois trabalhamos com dados, relatórios, pareceres.” “É necessário ter uma capacidade de análise e síntese, pois trabalhamos com muitos processos.”
2 – Negociar todas as etapas da ação corporativa, com destreza para garantir a sua melhor execução.	“A gente precisa negociar, pois estamos o tempo todo com recursos escassos. Por exemplo, temos que negociar salas de treinamento, local para realizar a ação, com os instrutores para relacionar o conteúdo com a nossa realidade, com as demais unidades para disponibilizarem recursos, orçamento, transporte, então estamos sempre precisando negociar.” “É importante ter uma capacidade de negociação, pois nós realizamos negociações o tempo inteiro com os demandantes, potenciais instrutores, administração, unidades parceiras e potenciais alunos.”
3 – Pesquisar, com proatividade, novos temas para os projetos de capacitação dos servidores do órgão.	“Deve ser uma pessoa proativa e eu vejo a CDEP muito ligada a proposição, então essa questão de inovação, de estar pesquisando e trazendo propostas novas é algo bem demandado aos servidores.”

Quadro 7: Competências relativas à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas encontradas nas entrevistas realizadas com os chefes de seção

Fonte: Elaborado pela autora

Competência	Trecho da Entrevista
4 – Dispor uma visão sistêmica do órgão, a fim de alcançar todas as áreas com excelência.	“É necessário que ele tenha uma visão sistêmica, que ele seja capaz de identificar quem são os principais atores na administração do órgão, deve conhecer no âmbito operacional quem é responsável pela parte estratégica, orçamentária e etc.” “É preciso ter esse olhar estratégico e uma visão do todo.”
5 – Atender ao público interno e externo, prestando as informações necessárias com sigilo e responsabilidade.	“Ele deve ter habilidade de falar com o público.” “Na parte de atendimento, deve-se ter responsabilidade com a prestação de informações a servidores, que devem ser mantidas em sigilo, e também deve-se ter responsabilidade em relação aos documentos que retratam parte da vida profissional do servidor.” “É necessário que saiba atender bem ao público.”
6 – Comunicar, na forma oral e escrita, com cordialidade respeitando opiniões divergentes.	“Basicamente precisa ser uma pessoa que saiba se comunicar bem, ter um mínimo de facilidade para falar em público. Além disso, saber redigir bem é importante, pois tudo tem que passar por uma formalização. Por mais que a gente tenha modelos, é preciso ter uma capacidade de redação.” “É preciso ter uma boa habilidade de comunicação, pois estamos sempre em contato com os servidores e também ter uma boa redação.” “Deve ter a habilidade de falar com o público e ter uma redação boa e concisa.”
7 – Cumprir as regras e os normativos que regem a educação corporativa, com ética e moralidade.	“É essencial ter conhecimento dos normativos.” “Precisa muito saber sobre as normas e as instruções normativas que regem a educação corporativa, algumas normas mais específicas relacionadas ao adicional de qualificação, a cursos voltados ao desenvolvimento gerencial, a descrição de cargos e etc.” “Sempre deve estar preocupado com as questões de legalidade, então é preciso seguir as regras previstas no ordenamento jurídico.”
8 – Utilizar os sistemas informatizados e as ferramentas disponíveis, com domínio para executar suas atividades.	“Tem que ter essa habilidade de mexer com as ferramentas, saber colocar dados em planilhas e mexer nos sistemas.” “Tem que ter um nível básico do pacote office e conhecer os sistemas que a gente utiliza (SGI, SGT, SEI).” “É necessário ter conhecimentos de informática, mexer no Excel, Word, e-mail e nos sistemas de gestão de pessoas.”
9 – Analisar as necessidades dos servidores, com empenho, a fim de extrair as verdadeiras demandas pertencentes ao órgão.	“A gente valoriza o servidor que seja capaz de realizar uma prospecção, ou seja, identificar quais são as necessidades de treinamento, até a capacidade de prover meios para que ele ocorra. Isso requer uma percepção sobre o funcionamento do órgão.” “Há uma mobilidade para escutar as unidades que serão atendidas e ocorre em três instancias: ouvindo o servidor que participará da ação, sua chefia imediata e por fim um titular em cargo superior.”

Quadro 7: Competências relativas à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas encontradas nas entrevistas realizadas com os chefes de seção (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

Competência	Trecho da Entrevista
10 – Compreender as temáticas ligadas à gestão de pessoas, com supremacia para propor melhores ações de educação.	“É necessário ter um conhecimento mais técnico da área de desenvolvimento de pessoas, de gestão de pessoas estratégicas, entender o que são competências, trilhas de aprendizagem, consultoria de recursos humanos.” “Quando vamos visitar uma área é preciso saber como se portar, entender sobre o assunto para então compreender a demanda da unidade e transformar isso em um treinamento futuramente.”
11 – Administrar processos sob a sua responsabilidade, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas.	“Nós trabalhamos com muitos processos no SEI onde formalizamos tudo o que estamos fazendo. Colocamos todos os documentos necessários e depois encerramos o processo.”
12 – Ser capaz de trabalhar em equipe, com respeito para garantir o entendimento de todos acerca dos projetos de desenvolvimento de pessoas.	“É fundamental saber trabalhar em equipe, pois a base para um trabalho com qualidade é a capacidade de trabalhar em equipe, não apenas internamente, mas também cada vez mais tem sido requerida a capacidade de interagir com outras unidades e chefias.” “É importante saber trabalhar em equipe, para que todos saibam o que está acontecendo, quais são os processos de trabalho.”
13 – Cumprir as atividades dentro dos prazos estabelecidos, garantindo a qualidade do serviço prestado.	“A capacidade de planejamento é muito importante, pois trabalhamos com questões de orçamento, alinhamento estratégico e diversas atividades ao mesmo tempo.” “É preciso ser organizado tanto nas suas tarefas, quanto mentalmente.”
14 – Gerenciar as frustrações, agindo com resiliência a fim de evitar que ocorra uma desmotivação do servidor.	“É preciso ser resiliente, pois trabalhamos com pessoas, processos, burocracia e então se você não é resiliente, você se frustra com facilidade.” “Deve-se ser resistente às mudanças, ser resiliente, não se frustrar tanto, portanto é necessário ser um servidor flexível.”
15 – Apresentar um bom relacionamento interpessoal para proporcionar um ambiente de trabalho agradável.	“Como nós somos uma área de desenvolvimento de pessoas, por mais que nem todos sejam gestores, todos precisam ter uma habilidade muito boa de relacionamento interpessoal, para evitar que existam conflitos.” “É muito importante ter um relacionamento interpessoal.”
16 – Acompanhar o orçamento pré-estabelecido, com assiduidade, conforme os princípios da gestão de custos.	“A gente tem um orçamento estabelecido anualmente para concessão de bolsas [...] Fazemos esse controle para sempre conseguir realizar as ações e então vamos lançando os valores e mostrando para a administração.” “Nenhuma ação de capacitação sai da Coordenadoria sem uma verificação de que tem orçamento de fato para ela, nós tentamos sempre negociar para abaixar o preço.”

Quadro 7: Competências relativas à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas encontradas nas entrevistas realizadas com os chefes de seção (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

A maioria das competências apontadas pelos chefes de seção foram mencionadas pelos servidores em suas entrevistas ou verificadas na coleta documental. As competências 2, 4, 5, 6, 7, 12, 13 e 15 são comportamentos esperados dos servidores da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas na visão dos chefes de seção para garantir que as atividades sejam realizadas da melhor maneira.

Já algumas competências estão ligadas a atividades rotineiras, como “Utilizar os sistemas informatizados e as ferramentas disponíveis, com domínio para executar suas atividades”; “Administrar processos sob a sua responsabilidade, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas” e “Acompanhar o orçamento pré-estabelecido, com assiduidade, conforme os princípios da gestão de custos”.

Outras competências foram citadas apenas nas entrevistas com os chefes de seção, como “Deter uma capacidade analítica e sintética, a fim de realizar as atividades com dedicação”; “Analisar as necessidades dos servidores, com empenho, a fim de extrair as verdadeiras demandas pertencentes ao órgão” e “Lidar com as frustrações, agindo com resiliência a fim de evitar que ocorra uma desmotivação do servidor” provavelmente pelo fato deles terem uma visão mais abrangente da Coordenadoria, por liderarem equipes, distribuírem tarefas e visualizarem o órgão de uma maneira mais ampla. As competências 3 e 10 estão ligadas a atividades não rotineiras da Coordenadoria, o que representa então um comportamento diferenciado e bem avaliado pelos gestores caso os servidores os adotem.

Na Seção a seguir, será apresentada uma associação das competências mapeadas na coleta documental e nas entrevistas com os servidores e chefes de seção da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas.

### **4.3 Compilado das competências**

A fim de se obter um conjunto de competências que representa as mais distintas percepções dos servidores da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, bem como as competências identificadas na análise documental, foi realizada uma síntese de todas as etapas executadas na coleta de dados. Portanto, o Quadro 8 corresponde a todas as competências mapeadas na Coordenadoria por meio da coleta documental e entrevistas realizadas com os servidores e chefes de seção. Competências que possuíam descrições semelhantes ou que representassem o mesmo significado, mas estivessem escritas de maneira distinta, foram agrupadas a fim de evitar repetições.

<b>Competência</b>	<b>Documentos Organizacionais</b>	<b>Entrevista com os Servidores</b>	<b>Entrevista com os Chefes de Seção</b>
1 – Atender ao público interno e externo, prestando as informações necessárias, com receptividade, sigilo e responsabilidade.	X	X	X
2 – Gerenciar seu tempo e suas atividades, cumprindo os prazos estabelecidos, a fim de garantir a qualidade e o desempenho do serviço prestado.	X	X	X
3 – Utilizar os sistemas informatizados e as ferramentas disponíveis, com domínio, para executar suas atividades.	X	X	X
4 – Instruir processos sob a sua responsabilidade, com comprometimento, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas e minimizar erros.	X	X	X
5 – Garantir que as despesas relativas aos projetos de desenvolvimento sigam o orçamento pré-definido, com assiduidade, conforme os princípios da gestão de custos.	X	X	X
6 – Planejar as ações de educação juntamente com a Coordenadoria, desde o início até a sua conclusão, garantindo que o “gap” de necessidades do órgão seja suprido e os talentos retidos.	X	X	
7 – Comunicar, na forma oral e escrita, com cordialidade e clareza, respeitando opiniões divergentes e prestando as informações necessárias.		X	X
8 – Realizar proposições de negociações referentes às etapas da ação corporativa, com envolvimento, visando obter seu melhor desempenho.		X	X
9 – Compreender as temáticas relacionadas à área de gestão de pessoas, com supremacia e atualizando-se constantemente para propor melhores ações de educação.		X	X
10 – Cumprir as regras e instruções normativas que regem o órgão e a educação corporativa, com ética e moralidade em suas atividades.		X	X
11 – Dispor uma visão sistêmica da organização, a fim de alcançar todas as unidades com excelência.		X	X
12 – Trabalhar em equipe, com respeito, para garantir o entendimento de todos acerca dos projetos e a realização das atividades com afinco.		X	X

Quadro 8: Compilação das competências relativas à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas  
Fonte: Elaborado pela autora

<b>Competência</b>	<b>Documentos Organizacionais</b>	<b>Entrevista com os Servidores</b>	<b>Entrevista com os Chefes de Seção</b>
13 – Realizar reuniões de equipe, com objetividade a fim de alinhar as atividades realizadas e estabelecer metas de desempenho.	X		
14 – Implementar ações de educação corporativa ao desenvolvimento de competências dos servidores, visando incremento no desempenho individual.	X		
15 – Acompanhar as ações de educação de maneira proativa tomando as providências necessárias para a sua realização.	X		
16 – Planejar instrumentos de acompanhamento e avaliação com transparência a fim de aprimorar as ações de educação.	X		
17 – Divulgar os eventos de capacitação produzidos pela área com engajamento, buscando atingir o público alvo.	X		
18 – Redigir documentos relacionados às atividades da área com franqueza, formalizando suas etapas.	X		
19 – Realizar as atividades com dedicação, demonstrando capacidade analítica e sintética.			X
20 – Apresentar um bom relacionamento interpessoal, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho agradável.			X
21 – Gerenciar as frustrações, agindo com resiliência para evitar que ocorra uma desmotivação do servidor.			X
22 – Analisar as necessidades dos servidores, com empenho, a fim de extrair as verdadeiras demandas pertencentes ao órgão.			X
23 – Pesquisar, com eficiência, novos temas para os projetos de capacitação dos servidores do órgão.			X
24 – Demonstrar vontade de aprender e sair da zona de conforto, aproveitando as ações de capacitação e contribuindo para desenvolver o órgão.		X	

Quadro 8: Compilação das competências relativas à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

Foram delimitadas 24 competências necessárias para que um servidor lotado na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas da referida organização pública obtenha um desempenho eficaz. Ao pesquisar informações no Plano Estratégico da organização percebe-se que a área de gestão de pessoas está muito ligada aos

objetivos estratégicos da organização. Conforme mencionado pelos servidores nas entrevistas, a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas está diretamente ligada a dois objetivos estratégicos: “Atrair e reter talentos” e “Aprimorar competências” e indiretamente relacionada aos demais. Os funcionários mencionaram diversas vezes a importância da área para o alcance desses objetivos e também deixaram claro como a poderiam contribuir para alcançá-los de uma maneira mais eficiente, conforme explicitado nos trechos a seguir.

“O plano estratégico traz dois objetivos que tratam diretamente da área de gestão de pessoas. O aprimorar competências é o que a gente tenta fazer com as ações de capacitação que desenvolvemos e com relação a atrair e reter talentos, a gente tem investido cada vez mais na valorização do servidor e do conhecimento que ele desenvolve e apropria ao longo da sua atuação na organização. Ao reconhecer que o servidor detém um conhecimento, a gente o traz para área de educação corporativa como tutor ou instrutor e isso é importante, pois cada vez mais o órgão tem programas de valorização, como bolsas e caso ocorra empate a sua atuação como instrutor é um diferencial. Acredito que assim nós atraímos e retemos servidores.” (Entrevistado 8)

Segundo o chefe de uma das seções da Coordenadoria, a área de gestão de pessoas está ligada a esses dois objetivos, mas aos demais também como: “Assegurar e gerir o orçamento”, “Fortalecer a governança institucional”, “Garantir a qualidade dos serviços e soluções de TIC”, ou seja, basicamente a todos os objetivos estratégicos do órgão.

“Nosso foco principal é desenvolver essas competências dos servidores, então trabalhamos diretamente. Está surgindo um projeto para desenvolver futuros líderes, então a gente acaba engajando os servidores, o que é uma forma de reter talentos, ou quando fazemos pesquisas de clima estamos pensando em melhoria, satisfação. Os outros nós atuamos indiretamente, nenhuma capacitação sai daqui sem verificar se há orçamento de fato para ela e na parte de governança institucional é necessário estabelecer mecanismos de controle e de relacionamento com o ambiente externo e atuamos nessa parte capacitando líderes. Na parte de TI estamos organizando um projeto em conjunto para ligar nossos sistemas e de fato queremos melhorar as situações de TI e de certa forma estamos ajudando a aprimorar.” (Entrevistado 9)

Cinco competências foram encontradas nas três etapas de coleta de dados, “Atender ao público interno e externo, prestando as informações necessárias, com receptividade, sigilo e responsabilidade”; “Gerenciar seu tempo e suas atividades, cumprindo os prazos estabelecidos, a fim de garantir a qualidade e o desempenho do serviço prestado”; “Utilizar os sistemas informatizados e as ferramentas disponíveis, com domínio, para executar suas atividades”; “Instruir processos sob a sua responsabilidade, com comprometimento, a fim de formalizar as atividades que



estão sendo realizadas e minimizar erros” e “Garantir que as despesas relativas aos projetos de desenvolvimento sigam o orçamento pré definido, com assiduidade, conforme os princípios da gestão de custos”. Todas elas estão ligadas a atividades rotineiras realizadas pela área, portanto podem então se relacionar com habilidades que são valorizadas para que um servidor trabalhe na Coordenadoria.

Dentre os critérios de padrão de qualidade e condições mencionados pelos servidores e encontrados na coleta documental, eles estavam bastante relacionados aos valores propostos pelo próprio órgão. Realizar suas atividades com comprometimento, ética e transparência, foram expressões citadas em todas as etapas, mostrando que os servidores estão ligados aos valores institucionais. Além disso, a aprendizagem contínua está diretamente ligada a área de desenvolvimento de pessoas, pois determina que os servidores devem assumir a responsabilidade de se desenvolver continuamente para contribuir com o desempenho organizacional, tarefa essa que representa o principal objetivo da Coordenadoria.

A coleta documental apresentou comportamentos e atividades bem objetivos dos servidores da área e por isso algumas competências (13, 14, 15, 16, 17 e 18) foram encontradas apenas nesses instrumentos. Elas representam atividades bem específicas da Coordenaria e estão ligadas as principais etapas das ações de capacitação realizadas pela área. Dentre elas estão: implementar, divulgar e acompanhar essas ações e representam atitudes esperadas dos servidores, pois além de ter os conhecimentos necessários para realizá-las, é necessário que o servidor tenha a atitude, a pré-disposição para colocá-las em prática.

Muitas competências foram mencionadas tanto nas entrevistas com os servidores, quanto com os chefes de seção, representando então comportamentos observáveis no dia a dia da Coordenadoria e fundamentais para a realização das atividades. A competência “Compreender as temáticas relacionadas à área de gestão de pessoas, com supremacia e atualizando-se constantemente para propor melhores ações de educação” representa um conhecimento técnico da área que requer que o servidor esteja sempre se atualizando nesses assuntos para auxiliar na proposta de novos projetos de capacitação, ou seja, esteja sempre em busca de novos conhecimentos, que foi mencionado na competência 23 pelos chefes de seção. Ao analisar as competências 10 e 11 percebe-se que o servidor deve ter um amplo conhecimento

da organização, para que suas atividades sejam realizadas de acordo com as instruções normativas e a fim de que os projetos de educação corporativa possam atender todas as unidades com igualdade.

Além disso, por ser uma área que atende tanto o público interno com o externo, a competência “Comunicar, na forma oral e escrita, com cordialidade e clareza, respeitando opiniões divergentes e prestando as informações necessárias” representa uma habilidade desejada aos servidores e foi mencionada nas duas entrevistas realizadas. A competência “Trabalhar em equipe, com respeito, para garantir o entendimento de todos acerca dos projetos e a realização das atividades com afinco” reflete a rotina da Coordenadoria, pois esse foi um comportamento mencionado por todos os servidores entrevistados, que esclareceram que caso não haja esse relacionamento essa será uma dificuldade para realizar as atividades da área.

Pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas não estar tão ligada a área fim do órgão, ou seja, não lidar diretamente com os processos judiciais, suas competências estão mais ligadas aos objetivos estratégicos do que a missão e a visão da organização. As competências “Planejar as ações de educação juntamente com a Coordenadoria, desde o início até a sua conclusão, garantindo que o “*gap*” de necessidades do órgão seja suprido e os talentos retidos” e “Realizar proposições de negociações referente às etapas de ação corporativa, com envolvimento, visando obter seu melhor desempenho” estão diretamente ligadas aos objetivos estratégicos do órgão e representam habilidades desejadas aos servidores.

As competências 19, 20, 21 e 22 foram encontradas apenas nas entrevistas realizadas com os chefes de seção por serem competências normalmente percebidas por pessoas que estão em cargos hierarquicamente mais altos e que possuem uma maior visão do todo. Elas representam comportamentos que não estão necessariamente ligados a atividades rotineiras, mas que fazem a diferença para que o serviço seja desempenhado com excelência. Um exemplo é a competência “Analisar as necessidades dos servidores com empenho, a fim de extrair as verdadeiras demandas pertencentes ao órgão” que representa a atividade de consultoria realizada pela Coordenadoria quando os servidores visitam as áreas

para projetar novas ações de capacitação, atividade que demanda um maior conhecimento da área de gestão de pessoas.

Por fim, a competência “Demonstrar vontade de aprender e sair da zona de conforto, aproveitando as ações de educação e contribuindo para desenvolver o órgão” foi mencionada apenas na entrevista com os servidores e representa uma atitude esperada por eles.

#### 4.4 Validação semântica das competências

As competências mapeadas no Quadro 8 foram submetidas a validação semântica de dois professores especialistas no assunto e dois servidores da referida organização, a fim de que a sua descrição estivesse de acordo com o método escolhido pela pesquisadora e com as atividades realizadas pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas. Elas foram dispostas em um questionário (Apêndice B), onde os participantes possuíam a opção de concordar ou não com a sua descrição, justificando sua escolha e dando novas sugestões caso não concordassem.

Os resultados conquistados após essa validação estão expostos no Quadro 9 a seguir.

<b>Competências antes da Validação Semântica</b>	<b>Competências após a Validação Semântica</b>
1 – Atender ao público interno e externo, prestando as informações necessárias, com receptividade, sigilo e responsabilidade.	1 – Atender ao público interno e externo, com receptividade e discrição, prestando as informações necessárias.
2 – Gerenciar seu tempo e suas atividades, cumprindo os prazos estabelecidos, a fim de garantir a qualidade e o desempenho do serviço prestado.	2 – Gerenciar as atividades de acordo com o tempo disponível, cumprindo os prazos estabelecidos, a fim de garantir a qualidade e o desempenho do serviço prestado.
3 – Utilizar os sistemas informatizados e as ferramentas disponíveis, com domínio, para executar suas atividades.	3 – Utilizar os sistemas informatizados (ou outras ferramentas disponíveis), com habilidade, para executar suas atividades.
4 – Instruir processos sob a sua responsabilidade, com comprometimento, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas e minimizar erros.	4 – Instruir processos sob a sua responsabilidade, com atenção, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas e minimizar erros.

Quadro 9: Mudanças nas descrições das competências

Fonte: Elaborado pela autora

Competências antes da Validação Semântica	Competências após a Validação Semântica
5 – Garantir que as despesas relativas aos projetos de desenvolvimento sigam o orçamento pré-definido, com assiduidade, conforme os princípios da gestão de custos.	5 – Garantir que os investimentos relativos aos projetos de desenvolvimento estejam de acordo com o orçamento pré-definido, buscando soluções viáveis economicamente, conforme os princípios da gestão de custos.
6 – Planejar as ações de educação juntamente com a Coordenadoria, desde o início até a sua conclusão, garantindo que o “gap” de necessidades do órgão seja suprido e os talentos retidos.	6 – Planejar as ações de educação juntamente com a Coordenadoria, contribuindo para o desenvolvimento de competências dos servidores, melhoria de desempenho e a retenção de talentos.
7 – Comunicar, na forma oral e escrita, com cordialidade e clareza, respeitando opiniões divergentes e prestando as informações necessárias.	7 – Comunicar, na forma oral e escrita, com clareza, respeitando opiniões divergentes e prestando as informações necessárias.
8 – Realizar proposições de negociações referentes às etapas da ação corporativa, com envolvimento, visando obter seu melhor desempenho.	8 – Negociar as ações de educação, com responsabilidade, visando obter melhores resultados para ambas as partes.
9 – Compreender as temáticas relacionadas à área de gestão de pessoas, com supremacia e atualizando-se constantemente para propor melhores ações de educação.	9 – Compreender as temáticas relacionadas à área de gestão de pessoas, a fim de obter um melhor resultado em suas atividades.
10 – Cumprir as regras e instruções normativas que regem o órgão e a educação corporativa, com ética e moralidade em suas atividades.	10 – Cumprir as regras e instruções normativas que regem a educação corporativa, com ética e moralidade.
11 – Dispor uma visão sistêmica da organização, a fim de alcançar todas as unidades com excelência.	11 – Possuir visão sistêmica da organização, compreendendo as relações entre as unidades e as peculiaridades do público alvo.
12 – Trabalhar em equipe, com respeito, para garantir o entendimento de todos acerca dos projetos e a realização das atividades com afinco.	12 – Trabalhar em equipe, com respeito e afinco, compartilhando as atividades e projetos.
13 – Realizar reuniões de equipe, com objetividade a fim de alinhar as atividades realizadas e estabelecer metas de desempenho.	13 – Contribuir para que as reuniões de equipe sejam objetivas e efetivas, promovendo o alinhamento e o acompanhamento das atividades realizadas.
14 – Acompanhar as ações de educação de maneira proativa tomando as providências necessárias para a sua realização.	Não houve mudanças.
15 – Planejar instrumentos de acompanhamento e avaliação com transparência a fim de aprimorar as ações de educação.	15 – Avaliar as ações de educação, de modo a propor melhorias, considerando os resultados das pesquisas, críticas e elogios coletados.
16 – Divulgar os eventos de capacitação produzidos pela área com engajamento, buscando atingir o público alvo.	16 – Divulgar os eventos de capacitação produzidos pela área, com criatividade, buscando atingir o público alvo.

Quadro 9: Mudanças nas descrições das competências (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

<b>Competências antes da Validação Semântica</b>	<b>Competências após a Validação Semântica</b>
17 – Redigir documentos relacionados às atividades da área com franqueza, formalizando suas etapas.	17 – Redigir documentos relacionados às atividades da área com fidedignidade, a fim de estabelecer uma gestão do conhecimento.
18 – Realizar as atividades com dedicação, demonstrando capacidade analítica e sintética.	18 – Demonstrar capacidade analítica e sintética conforme as necessidades de cada atividade.
19 – Apresentar um bom relacionamento interpessoal, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho agradável.	19 – Relacionar-se bem com as pessoas, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho agradável.
20 – Gerenciar as frustrações, agindo com resiliência para evitar que ocorra uma desmotivação do servidor.	20 – Gerenciar as frustrações, agindo com resiliência e evitando a desmotivação.
21 – Analisar as necessidades dos servidores, com empenho, a fim de extrair as verdadeiras demandas pertencentes ao órgão.	21 – Identificar as necessidades dos servidores e áreas, com atenção, a fim de extrair as reais demandas e necessidades de desenvolvimento.
22 – Pesquisar, com eficiência, novos temas para os projetos de capacitação dos servidores do órgão.	22 – Atualizar-se de forma constante sobre novos assuntos da área de gestão de pessoas, melhorando ou criando novas ações de educação.
23 – Demonstrar vontade de aprender e sair da zona de conforto, aproveitando as ações de capacitação e contribuindo para desenvolver o órgão.	23 – Buscar aprender e superar suas dificuldades, contribuindo para o desenvolvimento do órgão.

Quadro 9: Mudanças nas descrições das competências (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

Após analisar os dados coletados nos quatro questionários aplicados, pode-se perceber que, embora todas as competências, exceto a 14, tenham sido modificadas, as mudanças recomendadas para as descrições foram, na sua maioria, pontuais. Os avaliadores sugeriram a substituição de algumas palavras que consideravam mais adequadas aos critérios de padrão de qualidade ou condição para a ocorrência da competência dentro da organização ou apenas a mudança da ordem ou elementos da escrita. Além disso, essa análise foi de extrema importância para evitar redundâncias, especificar mais as competências e assim corresponder melhor às atividades realizadas pelas áreas e evitar a utilização de critérios de proficiência não condizentes com os demandados dos servidores.

A primeira mudança realizada foi a exclusão da competência “Implementar ações de educação corporativa ao desenvolvimento de competências dos servidores, visando incremento no desempenho individual”, que foi incorporada a competência “Planejar ações de educação juntamente com a Coordenadoria, contribuindo para o desenvolvimento de competências dos servidores, melhoria de desempenho e a

retenção de talentos”, por possuírem significados semelhantes. Além disso, por essa competência estar com um sentido muito amplo, foram acrescentadas algumas condições a fim de torná-la menos abrangente. Na competência 1, o critério “sigilo” foi retirado, pois nem todas as informações fornecidas aos servidores do órgão são sigilosas e optou-se por adicionar “discrição” por ser um comportamento recomendado.

A competência 2 foi reescrita, pois havia a presença de dois objetos, o que não seguia as recomendações para descrição de competências sugerida por Carbone et al. (2005). Já na competência 3 houve a substituição de “domínio” por “habilidade” para evitar a redundância, pois esse já seria um critério de avaliação a ser analisado no questionário aplicado a todos os servidores da Coordenadoria. As competências 4, 5, 7, 8, 9, 16, 17 e 21 são exemplos de mudanças onde houve a substituição de um critério que indica um padrão de qualidade por outro ou por uma nova condição, pois as descrições antigas exigiam padrões muito altos ou não condizentes com a realidade do órgão.

Na competência “Cumprir as regras e instruções normativas que regem a educação corporativa, com ética e moralidade” foi retirado o critério “o órgão”, pois havia dois objetos e então priorizou-se o mais importante, enquanto as competências “Demonstrar capacidade analítica e sintética conforme as necessidades de cada atividade” e “Contribuir para que as reuniões de equipe sejam objetivas e efetivas, promovendo o alinhamento e o acompanhamento das atividades realizadas” foram modificadas, pois nem todas as atividades exigem essas capacidades e nem todos os servidores eram responsáveis por realizar as reuniões, mas sim ajudar para que elas fossem satisfatórias.

A competência 11 foi reformulada e o critério “com excelência” foi retirado por retratar uma proficiência muito alta e não utilizada por todos os servidores e uma nova condição “peculiaridades do público alvo” foi adicionada. Já competência “Contribuir para que as reuniões de equipe sejam objetivas e efetivas, promovendo o alinhamento e o acompanhamento das atividades realizadas” foi reescrita, pois na descrição antiga nem todos os servidores eram responsáveis por realizar essas reuniões, porém todos devem colaborar nesse senso de responsabilidade compartilhada. A competência 15 sofreu mudanças para que a sua escrita se

tornasse mais clara, o critério “com transparência” foi retirado, pois não era adequado e uma nova condição “considerando os resultados das pesquisas, críticas e elogios” foi adicionada por representar os instrumentos utilizados nessa avaliação.

Nas competências 19 e 20 a mudança realizada foi apenas a reorganização da escrita da competência, para que a compreensão e a análise do comportamento estudado pudessem retratar de maneira mais correta a realidade da organização e se adequar às recomendações do autor. Por fim, a competência 22 foi reformulada para que sua compreensão se tornasse mais clara e uma nova condição foi adicionada e a competência 23 foi modificada para tornar-se um comportamento observável e a condição “aproveitando as ações de capacitação” foi retirada, escolhendo a opção que melhor retratava o órgão.

Após a validação das competências e a realização das mudanças foi possível dividir as 23 competências mapeadas de acordo com a classificação de Fleury (1999) em competências técnicas, relacionadas a tarefas; sociais, relacionadas a atitudes e comportamentos ou do negócio, relacionadas aos objetivos do negócio. Portanto, o Quadro 10 abaixo representa as competências necessárias aos servidores da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas separadas por sua classificação.

<b>Classificação</b>	<b>Competência</b>
<b>Técnica</b>	Gerenciar as atividades de acordo com o tempo disponível, cumprindo os prazos estabelecidos, a fim de garantir a qualidade e o desempenho do serviço prestado.
	Utilizar os sistemas informatizados (ou outras ferramentas disponíveis), com habilidade, para executar suas atividades.
	Instruir processos sob a sua responsabilidade, com atenção, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas e minimizar erros.
	Compreender as temáticas relacionadas à área de gestão de pessoas, a fim de obter um melhor resultado em suas atividades.
	Acompanhar as ações de educação de maneira proativa tomando as providências necessárias para a sua realização.
	Avaliar as ações de educação, de modo a propor melhorias, considerando os resultados das pesquisas, críticas e elogios coletados.
	Divulgar os eventos de capacitação produzidos pela área, com criatividade, buscando atingir o público alvo.
	Redigir documentos relacionados às atividades da área com fidedignidade, a fim de estabelecer uma gestão do conhecimento.
	Demonstrar capacidade analítica e sintética conforme as necessidades de cada atividade.
	Identificar as necessidades dos servidores e áreas, com atenção, a fim de extrair as reais demandas e necessidades de desenvolvimento.

Quadro 10: Classificação das competências da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas  
Fonte: Elaborado pela autora

<b>Social</b>	Atender ao público interno e externo, com receptividade e discrição, prestando as informações necessárias.
	Comunicar, na forma oral e escrita, com clareza, respeitando opiniões divergentes e prestando as informações necessárias.
	Negociar as ações de educação, com responsabilidade, visando obter melhores resultados para ambas as partes.
	Trabalhar em equipe, com respeito e afinco, compartilhando as atividades e projetos.
	Contribuir para que as reuniões de equipe sejam objetivas e efetivas, promovendo o alinhamento e o acompanhamento das atividades realizadas.
	Relacionar-se bem com as pessoas, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho agradável.
	Gerenciar as frustrações, agindo com resiliência e evitando a desmotivação.
	Buscar aprender e superar suas dificuldades, contribuindo para o desenvolvimento do órgão.
<b>Do negócio</b>	Garantir que os investimentos relativos aos projetos de desenvolvimento estejam de acordo com o orçamento pré-definido, buscando soluções viáveis economicamente, conforme os princípios da gestão de custos.
	Planejar as ações de educação juntamente com a Coordenadoria, contribuindo para o desenvolvimento de competências dos servidores, melhoria de desempenho e a retenção de talentos.
	Cumprir as regras e instruções normativas que regem a educação corporativa, com ética e moralidade.
	Possuir visão sistêmica da organização, compreendendo as relações entre as unidades e as peculiaridades do público alvo.
	Atualizar-se de forma constante sobre novos assuntos da área de gestão de pessoas, melhorando ou criando novas ações de educação.

Quadro 10: Classificação das competências da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

Com os resultados apresentados nestas quatro primeiras Seções do capítulo de resultados, cumpre-se o primeiro objetivo específico da pesquisa que buscava mapear as competências individuais necessárias para o desempenho eficaz de servidores lotados na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas a partir da análise de documentos institucionais e das percepções dos servidores. Como última etapa, após classificar as competências, foram aplicados questionários a todos os servidores da Coordenadoria a fim de mensurar o grau de domínio, importância e frequência de mobilização das competências mapeadas, cujos resultados serão apresentados na Seção seguinte.

#### 4.5 Resultados Descritivos do Instrumento de Competências

Após identificar as competências referentes à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, por meio da coleta documental e entrevistas com os chefes de seção e



demais servidores e realizar todas as mudanças necessárias em relação a validação semântica dessas competências, elas foram colocadas em um novo questionário (Apêndice C). Esse questionário tinha o objetivo de mensurar o grau médio, o desvio padrão e o coeficiente de variação do domínio, da importância e da frequência de mobilização de cada competência mapeada e, além disso, calcular o *gap* de competências.

Conforme mencionado na Seção 3.3 (Participantes do estudo), foram entregues presencialmente 40 questionários e recolhidos 38 questionários, obtendo-se então 92,68% da população. Os dados quantitativos em relação ao gênero, idade, tempo de serviço na organização e nível de formação podem ser encontrados na referida Seção e os demais resultados descritivos serão expostos abaixo. Os dados de cada dimensão (domínio, importância e frequência) foram analisados separadamente, alcançando o segundo, terceiro e quarto objetivos específicos do estudo, e a primeira tinha por objetivo mensurar o domínio que cada servidor necessita ou possui para realizar suas atividades. Já a segunda dimensão, buscava determinar a importância que cada competência tem para que o servidor execute suas tarefas e a última dimensão, que foi analisada para possíveis comparações dentro do estudo, mensura a frequência em que o servidor exerce cada competência descrita.

A fim de analisar cada competência mapeada, foi realizado um estudo de tendência central (média) e de medidas de dispersão (coeficiente de variação e desvio padrão) onde os servidores puderam atribuir valores dentro de uma escala que variava de 1 a 5, onde 1 representa nenhum domínio/nenhuma importância/anualmente e 5 representa domínio fluente/importância crítica/diariamente. É necessário ressaltar que algumas respostas foram deixadas em branco, onde nas competências 1, 6, 8, 14 e 16 um servidor não respondeu a dimensão frequência, na competência 7 um servidor não respondeu a dimensão importância e nas competências 4, 5, 20 e 23 um servidor não respondeu todas as dimensões analisadas e mais um servidor não respondeu a dimensão frequência nas competências 4, 5 e 23. Para solucionar esse problema, o valor médio de cada dimensão foi substituído nas lacunas em que os servidores não atribuíram uma resposta, devido ao baixo número de questões sem respostas (TABACHNICK; FIDEL, 2001).

Os resultados referentes às dimensões domínio, importância e frequência estão expressos nas Tabelas 5, 6 e 7 abaixo, onde foram arredondados para duas casas decimais, e também foram utilizados para auxiliar na análise do *gap* de competências, apresentado na próxima Seção.

Tabela 5: Resultados descritivos referentes ao instrumento de competências – Dimensão Domínio

<b>Competência – Dimensão Domínio</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
1 – Atender ao público interno e externo, com receptividade e discrição, prestando as informações necessárias.	4,26	0,76	0,18
2 – Gerenciar as atividades de acordo com o tempo disponível, cumprindo os prazos estabelecidos, a fim de garantir a qualidade e o desempenho do serviço prestado.	4	0,74	0,18
3 – Utilizar os sistemas informatizados (ou outras ferramentas disponíveis), com habilidade, para executar suas atividades.	4,21	0,78	0,18
4 – Instruir processos sob a sua responsabilidade, com atenção, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas e minimizar erros.	4,27	0,79	0,19
5 – Garantir que os investimentos relativos aos projetos de desenvolvimento estejam de acordo com o orçamento pré-definido, buscando soluções viáveis economicamente, conforme os princípios da gestão de custos.	3,32	1,12	0,34
6 – Planejar as ações de educação juntamente com a Coordenadoria, contribuindo para o desenvolvimento de competências dos servidores, melhoria de desempenho e a retenção de talentos.	3,79	1,02	0,27
7 – Comunicar, na forma oral e escrita, com clareza, respeitando opiniões divergentes e prestando as informações necessárias.	4,26	0,83	0,19
8 – Negociar as ações de educação, com responsabilidade, visando obter melhores resultados para ambas as partes.	3,74	1,08	0,29
9 – Compreender as temáticas relacionadas à área de gestão de pessoas, a fim de obter um melhor resultado em suas atividades.	3,63	0,79	0,22
10 – Cumprir as regras e instruções normativas que regem a educação corporativa, com ética e moralidade.	4,32	0,81	0,19

Tabela 5: Resultados descritivos referentes ao instrumento de competências – Dimensão Domínio (continuação)

<b>Competência – Dimensão Domínio</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
11 – Possuir visão sistêmica da organização, compreendendo as relações entre as unidades e as peculiaridades do público alvo.	4,05	0,90	0,22
12 – Trabalhar em equipe, com respeito e afinco, compartilhando as atividades e projetos.	4,45	0,69	0,15
13 – Contribuir para que as reuniões de equipe sejam objetivas e efetivas, promovendo o alinhamento e o acompanhamento das atividades realizadas.	3,87	0,88	0,23
14 – Acompanhar as ações de educação de maneira proativa tomando as providências necessárias para a sua realização.	4,03	1	0,25
15 – Avaliar as ações de educação, de modo a propor melhorias, considerando os resultados das pesquisas, críticas e elogios coletados.	3,76	0,88	0,23
16 – Divulgar os eventos de capacitação produzidos pela área, com criatividade, buscando atingir o público alvo.	3,42	1,15	0,34
17 – Redigir documentos relacionados às atividades da área com fidedignidade, a fim de estabelecer uma gestão do conhecimento.	4,08	0,85	0,21
18 – Demonstrar capacidade analítica e sintética conforme as necessidades de cada atividade.	3,95	0,90	0,23
19 – Relacionar-se bem com as pessoas, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho agradável.	4,42	0,64	0,15
20 – Gerenciar as frustrações, agindo com resiliência e evitando a desmotivação.	3,51	0,86	0,24
21 – Identificar as necessidades dos servidores e áreas, com atenção, a fim de extrair as reais demandas e necessidades de desenvolvimento.	3,61	0,97	0,27
22 – Atualizar-se de forma constante sobre novos assuntos da área de gestão de pessoas, melhorando ou criando novas ações de educação.	3,61	1,05	0,29
23 – Buscar aprender e superar suas dificuldades, contribuindo para o desenvolvimento do órgão.	3,89	0,73	0,19

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a dimensão domínio, as competências variaram em média de 4,27 a 3,42, podendo-se inferir que de acordo com a escala utilizada todas as médias das

competências estão distribuídas entre “domínio avançado” e “domínio intermediário”, o que demonstra que as competências mapeadas representam comportamentos, habilidades e atitudes que a maior parte dos servidores se sentem seguros em realizar. As competências que apresentaram a maior média, foram “Instruir processos sob a sua responsabilidade, com atenção, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas e minimizar erros”, com 4,27 e “Atender ao público interno e externo, com receptividade e discrição, prestando as informações necessárias” e “Comunicar, na forma oral e escrita, com clareza, respeitando opiniões divergentes e prestando as informações necessária”, com 4,26 cada. Essas competências apresentaram um domínio avançado provavelmente, por representarem comportamentos fundamentais para o funcionamento da Coordenadoria, devido à necessidade de formalizar em processos todas as atividades que são realizadas e por ser uma área que está frequentemente em contato com pessoas. Vale ressaltar que essas competências são manifestadas semanalmente, de acordo com a escala utilizada, com frequência média de 4,37, estando então os servidores habituados a realizá-las.

Já as competências que apresentaram as menores médias foram “Garantir que os investimentos relativos aos projetos de desenvolvimento estejam de acordo com o orçamento pré-definido, buscando soluções viáveis economicamente, conforme os princípios da gestão de custos” e “Divulgar os eventos de capacitação produzidos pela área, com criatividade, buscando atingir o público alvo”, com 3,32 e 3,42, respectivamente. Apesar de possuírem as menores médias, essas competências apresentam um domínio intermediário, o que não representa uma situação crítica para organização, mas que deve ser observada. Provavelmente foram analisadas com a menor média por serem atividades não rotineiras da Coordenadoria, pelos servidores não estarem diretamente ligados à área de orçamento e por precisarem divulgar com maior ênfase as ações educacionais apenas quando não há o quórum mínimo para realizá-las. Sendo assim, os servidores não estão tão habituados a executá-las diariamente e, portanto, não possuem um domínio tão avançado.

Além disso, essas competências (5 e 16) também obtiveram o maior desvio padrão de 1,12 e 1,15, respectivamente, e o maior coeficiente de variação de 0,34 cada. Esses dados demonstram que, por apresentarem altos valores para as medidas de

dispersão, acima de 27% no coeficiente de variação, existe uma variabilidade nas opiniões dos servidores, ou seja, eles não possuem a mesma percepção quanto a estas competências, gerando um alto grau de heterogeneidade. Já as competências “Trabalhar em equipe, com respeito e afinco, compartilhando as atividades e projetos” e “Relacionar-se bem com as pessoas, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho agradável” obtiveram o menor desvio padrão de 0,69 e 0,64, respectivamente, e o menor coeficiente de variação, de 0,15 cada. Essas informações demonstram que, por serem os valores mais baixos, as opiniões dos servidores são homogêneas, apresentando um maior consenso e uma maior proximidade em relação à média.

Tabela 6: Resultados descritivos referentes ao instrumento de competências – Dimensão Importância

<b>Competência – Dimensão Importância</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coeficiente de Variação</b>
1 – Atender ao público interno e externo, com receptividade e discrição, prestando as informações necessárias.	4,34	0,78	0,18
2 – Gerenciar as atividades de acordo com o tempo disponível, cumprindo os prazos estabelecidos, a fim de garantir a qualidade e o desempenho do serviço prestado.	4,42	0,64	0,15
3 – Utilizar os sistemas informatizados (ou outras ferramentas disponíveis), com habilidade, para executar suas atividades.	4,21	0,66	0,16
4 – Instruir processos sob a sua responsabilidade, com atenção, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas e minimizar erros.	4,41	0,72	0,16
5 – Garantir que os investimentos relativos aos projetos de desenvolvimento estejam de acordo com o orçamento pré-definido, buscando soluções viáveis economicamente, conforme os princípios da gestão de custos.	4,05	0,93	0,23
6 – Planejar as ações de educação juntamente com a Coordenadoria, contribuindo para o desenvolvimento de competências dos servidores, melhoria de desempenho e a retenção de talentos.	4,26	0,79	0,19
7 – Comunicar, na forma oral e escrita, com clareza, respeitando opiniões divergentes e prestando as informações necessárias.	4,35	0,62	0,14
8 – Negociar as ações de educação, com responsabilidade, visando obter melhores resultados para ambas as partes.	4,05	0,87	0,21

Tabela 6: Resultados descritivos referentes ao instrumento de competências – Dimensão Importância (continuação)

<b>Competência – Dimensão Importância</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
9 – Compreender as temáticas relacionadas à área de gestão de pessoas, a fim de obter um melhor resultado em suas atividades.	4,11	0,69	0,17
10 – Cumprir as regras e instruções normativas que regem a educação corporativa, com ética e moralidade.	4,37	0,79	0,18
11 – Possuir visão sistêmica da organização, compreendendo as relações entre as unidades e as peculiaridades do público alvo.	4,39	0,72	0,16
12 – Trabalhar em equipe, com respeito e afinco, compartilhando as atividades e projetos.	4,55	0,55	0,12
13 – Contribuir para que as reuniões de equipe sejam objetivas e efetivas, promovendo o alinhamento e o acompanhamento das atividades realizadas.	4,11	0,73	0,18
14 – Acompanhar as ações de educação de maneira proativa tomando as providências necessárias para a sua realização.	4,24	0,91	0,22
15 – Avaliar as ações de educação, de modo a propor melhorias, considerando os resultados das pesquisas, críticas e elogios coletados.	4,05	0,87	0,21
16 – Divulgar os eventos de capacitação produzidos pela área, com criatividade, buscando atingir o público alvo.	3,71	0,98	0,27
17 – Redigir documentos relacionados às atividades da área com fidedignidade, a fim de estabelecer uma gestão do conhecimento.	4,24	0,71	0,17
18 – Demonstrar capacidade analítica e sintética conforme as necessidades de cada atividade.	4,13	0,70	0,17
19 – Relacionar-se bem com as pessoas, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho agradável.	4,50	0,65	0,14
20 – Gerenciar as frustrações, agindo com resiliência e evitando a desmotivação.	4,32	0,66	0,15
21 – Identificar as necessidades dos servidores e áreas, com atenção, a fim de extrair as reais demandas e necessidades de desenvolvimento.	4,24	0,79	0,19
22 – Atualizar-se de forma constante sobre novos assuntos da área de gestão de pessoas, melhorando ou criando novas ações de educação.	4,05	0,70	0,17
23 – Buscar aprender e superar suas dificuldades, contribuindo para o desenvolvimento do órgão.	4,27	0,60	0,14

Fonte: Elaborado pela Autora

Já em relação à dimensão importância, as competências tiveram valores médios entre 4,55 e 3,71, resultados que demonstram que todas elas em média, segundo a escala utilizada, foram alocadas entre “muito importante” e “importante”. Por esses dados, pode-se inferir que todas as competências mapeadas representam comportamentos, habilidades e atitudes que a maior parte dos servidores consideram fundamentais e que são significativos para a realização das atividades da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas. As competências “Trabalhar em equipe, com respeito e afinco, compartilhando as atividades e projetos” e “Relacionar-se bem com as pessoas, a fim de propiciar um ambiente de trabalho agradável” foram as que obtiveram as médias mais altas, 4,55 e 4,50, respectivamente.

Essa informação retrata os principais comportamentos mencionados pelos servidores nas entrevistas, onde o fator saber trabalhar em equipe foi unânime, destacando que para um bom funcionamento da equipe é necessário que o servidor saiba trabalhar em conjunto. Além disso, é possível inferir que elas apresentaram um grau de importância alto provavelmente pelo fato da Coordenadoria ser localizada em um ambiente de trabalho mais aberto, em que não há uma divisão delimitada das sete áreas, fazendo com que os servidores estejam sempre se comunicando, trocando experiências, se auxiliando e para que isso ocorra diariamente é necessário que haja um bom convívio.

Essas mesmas competências (12 e 19) também foram as que apresentaram os menores coeficientes de variação, medida que é utilizada para indicar a dispersão em termos relativos e analisar o grau de homogeneidade. Portanto, seus valores foram 0,12 e 0,14, respectivamente, o que mostra que houve homogeneidade nas respostas dos servidores, ou seja, eles possuem percepções semelhantes acerca dessas competências, indicando um consenso. As competências “Comunicar, na forma oral e escrita, com clareza, respeitando opiniões divergentes e prestando as informações necessárias” e “Buscar aprender e superar suas dificuldades, contribuindo para o desenvolvimento do órgão” também obtiveram coeficiente de variação de 0,14.

Por outro lado, as competências que apresentaram as menores médias foram “Divulgar os eventos de capacitação produzidos pela área com criatividade,

buscando atingir o público alvo”, com 3,71 e “Garantir que os investimentos relativos aos projetos de desenvolvimento estejam de acordo com o orçamento pré-definido, buscando soluções viáveis economicamente, conforme os princípios da gestão de custos”, “Negociar as ações de educação, com responsabilidade, visando obter melhores resultados para ambas as partes”, “Avaliar as ações de educação, de modo a propor melhorias, considerando os resultados das pesquisas, críticas e elogios coletados” e “Atualizar-se de forma constante sobre novos assuntos da área de gestão de pessoas, melhorando ou criando novas ações de educação”, com 4,05. Embora essas competências tenham apresentado as menores médias, elas representam comportamentos considerados pelos servidores como “importante” e “muito importante”, não devendo então ser descartadas, pois são necessárias para o sucesso da Coordenadoria.

Algumas dessas competências que apresentaram as menores médias, também atingiram os maiores coeficientes de variação. A competência 16 obteve o maior coeficiente de variação, de 0,27, o que demonstra um grau de dissenso entre os participantes e, portanto, as opiniões foram controversas, gerando uma heterogeneidade na avaliação dessa competência. Já a competência 5, embora tenha apresentado o segundo maior coeficiente de variação, de 0,23, não pode ser considerada heterogênea, pois por apresentar um valor abaixo de 27%, demonstra que os servidores tiveram opiniões mais homogêneas em relação a importância da competência.

No estudo pode-se perceber que as competências classificadas com o menor domínio também foram as de menor importância. Esse fato provavelmente ocorreu, pois as pessoas possuem o hábito de analisar conhecimentos, habilidades e atitudes que elas possuem um domínio mais baixo, como menos importantes para o sucesso da organização, podendo assim interferir nos resultados de pesquisas. Apesar disso, as médias da importância de todas as competências foram altas, ou seja, embora esse julgamento possa ter interferido no resultado da mobilização de cada competência, sua interferência não foi muito significativa ao final. Além disso, essas médias mais altas podem ter sido um reflexo da pesquisadora ter mapeado competências transversais a Coordenadoria, isto é, aquelas competências que são realmente mais relevantes e estratégicas para a área como um todo.



Tabela 7: Resultados descritivos referentes ao instrumento de competências – Dimensão Frequência

<b>Competência – Dimensão Frequência</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
1 – Atender ao público interno e externo, com receptividade e discrição, prestando as informações necessárias.	4,51	0,79	0,18
2 – Gerenciar as atividades de acordo com o tempo disponível, cumprindo os prazos estabelecidos, a fim de garantir a qualidade e o desempenho do serviço prestado.	4,63	0,71	0,15
3 – Utilizar os sistemas informatizados (ou outras ferramentas disponíveis), com habilidade, para executar suas atividades.	4,87	0,41	0,09
4 – Instruir processos sob a sua responsabilidade, com atenção, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas e minimizar erros.	4,06	0,84	0,21
5 – Garantir que os investimentos relativos aos projetos de desenvolvimento estejam de acordo com o orçamento pré-definido, buscando soluções viáveis economicamente, conforme os princípios da gestão de custos.	2,61	1,21	0,47
6 – Planejar as ações de educação juntamente com a Coordenadoria, contribuindo para o desenvolvimento de competências dos servidores, melhoria de desempenho e a retenção de talentos.	2,68	1,27	0,48
7 – Comunicar, na forma oral e escrita, com clareza, respeitando opiniões divergentes e prestando as informações necessárias.	4,55	0,86	0,19
8 – Negociar as ações de educação, com responsabilidade, visando obter melhores resultados para ambas as partes.	3,38	1,15	0,34
9 – Compreender as temáticas relacionadas à área de gestão de pessoas, a fim de obter um melhor resultado em suas atividades.	3,55	1,20	0,34
10 – Cumprir as regras e instruções normativas que regem a educação corporativa, com ética e moralidade.	4,32	1,14	0,26
11 – Possuir visão sistêmica da organização, compreendendo as relações entre as unidades e as peculiaridades do público alvo.	4,21	0,96	0,23
12 – Trabalhar em equipe, com respeito e afinco, compartilhando as atividades e projetos.	4,71	0,65	0,14
13 – Contribuir para que as reuniões de equipe sejam objetivas e efetivas, promovendo o alinhamento e o acompanhamento das atividades realizadas.	3,53	0,86	0,24
14 – Acompanhar as ações de educação de maneira proativa tomando as providências necessárias para a sua realização.	3,81	1,37	0,36

Tabela 7: Resultados descritivos referentes ao instrumento de competências – Dimensão Frequência (continuação)

<b>Competência – Dimensão Frequência</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
15 – Avaliar as ações de educação, de modo a propor melhorias, considerando os resultados das pesquisas, críticas e elogios coletados.	3,08	0,82	0,27
16 – Divulgar os eventos de capacitação produzidos pela área, com criatividade, buscando atingir o público alvo.	2,89	1,18	0,41
17 – Redigir documentos relacionados às atividades da área com fidedignidade, a fim de estabelecer uma gestão do conhecimento.	3,97	1,17	0,30
18 – Demonstrar capacidade analítica e sintética conforme as necessidades de cada atividade.	4,13	0,96	0,23
19 – Relacionar-se bem com as pessoas, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho agradável.	4,95	0,23	0,05
20 – Gerenciar as frustrações, agindo com resiliência e evitando a desmotivação.	4,14	0,99	0,24
21 – Identificar as necessidades dos servidores e áreas, com atenção, a fim de extrair as reais demandas e necessidades de desenvolvimento.	3,05	1,39	0,46
22 – Atualizar-se de forma constante sobre novos assuntos da área de gestão de pessoas, melhorando ou criando novas ações de educação.	3	1,21	0,40
23 – Buscar aprender e superar suas dificuldades, contribuindo para o desenvolvimento do órgão.	3,92	1,19	0,30

Fonte: Elaborado pela Autora

Quanto à frequência em que as competências são exercidas na Coordenadoria, os valores médios variaram entre 4,95 e 2,61, podendo-se inferir que de acordo com a escala utilizada todas as médias das competências estão distribuídas entre “semestralmente” (2) e “semanalmente” (4), o que demonstra que as competências mapeadas abrangem desde atividades rotineiras a atividades não rotineiras dos servidores. As competências “Relacionar-se bem com as pessoas, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho agradável” e “Utilizar os sistemas informatizados (ou outras ferramentas disponíveis), com habilidade, para executar suas atividades” foram as que tiveram maiores médias de 4,95 e 4,87, respectivamente, estando alocadas na escala utilizada bem próximas de “diariamente”.

É provável que essas competências tenham apresentado esses resultados, pois representam atividades rotineiras dos servidores, ou seja, que realizam no cotidiano. Para que eles possam realizar suas tarefas, desde planejar uma ação educacional, elaborar os documentos necessários, abrir um novo curso até encaminhar as informações para os demais servidores, é necessário que eles utilizem os sistemas informatizados e demais ferramentas disponíveis no órgão (SGI, SGT, SEI, Excel, Word). Além disso, por ser uma área que lida diretamente com pessoas, trabalha em equipe e não possui divisões físicas bem delimitadas é fundamental que saibam se relacionar bem, pois são atividades realizadas rotineiramente na Coordenadoria.

Essas competências (19 e 3) também apresentaram os menores coeficientes de variação em relação a frequência e também em relação as demais dimensões, com valores de 0,05 e 0,09, nessa ordem. Esses dados foram muito baixos, o que representa um alto grau de homogeneidade na avaliação dos servidores acerca dessas competências, ou seja, a maioria dos servidores possui a mesma opinião sobre a frequência dessas competências. Esse fato ocorreu provavelmente por todas as áreas realizarem essas atividades e com alta periodicidade.

Já as competências que obtiveram as menores frequências, com valores 2,61 e 2,68, foram “Garantir que os investimentos relativos aos projetos de desenvolvimento estejam de acordo com o orçamento pré-definido, buscando soluções viáveis economicamente, conforme os princípios da gestão de custos” e “Planejar as ações de educação juntamente com a Coordenadoria, contribuindo para o desenvolvimento de competências dos servidores, a melhoria de desempenho e a retenção de talentos”, respectivamente. Possivelmente essas competências receberam esses valores por serem atividades que são realizadas semestralmente, ou seja, não estão presentes no dia a dia do servidor. Conforme mencionado pelos participantes nas entrevistas realizadas, apenas ao final do ano e início do próximo ano a Coordenadoria planeja as futuras ações que serão realizadas durante todo o ano letivo e essa atividade é realizada novamente somente caso haja uma demanda urgente de alguma seção do órgão. Já em relação ao orçamento, a área precisa apenas garantir que serão apontadas as melhores opções durante o planejamento das ações para o melhor funcionamento do órgão, atividade que não está presente no dia a dia das seções.

As mesmas competências (6 e 5) alcançaram os maiores coeficientes de variação em relação a frequência e novamente em relação as demais dimensões, com valores de 0,48 e 0,47, respectivamente. Essas informações demonstram que o grau de dissenso das opiniões dos servidores acerca dessas competências foi alto e, portanto, a percepção acerca delas foi distinta entre eles. Acredita-se que essa heterogeneidade ocorreu pelo fato de serem comportamentos que não são realizados frequentemente, apenas uma ou duas vezes por ano, e por algumas seções da Coordenadoria não estarem diretamente envolvidas no planejamento de ações de educação, tendo então outras funções como mais frequentes e não se identificando completamente com essa competência.

#### **4.6 Identificação do *Gap* de Competências**

Por fim, após calculada a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada competência segundo seu domínio, importância e frequência, foi determinado o *gap* de cada competência por servidor, alcançando o último objetivo específico do estudo. Embora a Coordenadoria seja formada por 41 funcionários, o *gap* de competências foi calculado com base nos dados oriundos dos questionários coletados com 38 servidores. Segundo Carbone et al (2005) esse *gap* é responsável por identificar as lacunas entre as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização e as competências internas existentes, ou seja, onde há uma grande lacuna haverá a necessidade de capacitação para melhorar o desempenho. Caso não sejam realizadas ações para desenvolver essas competências, esse *gap* tende a crescer e comprometer o desempenho da organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Ao identificar esses *gaps*, a organização pode determinar quais competências há uma maior urgência de serem capacitadas, ou seja, pode enfatizar quais aspectos devem ser desenvolvidos e quais determinam um melhor desempenho, normalmente as que possuem uma menor lacuna, podendo servir como maneira de avaliar e reconhecer os funcionários. A fim de calcular esse *gap*, utilizou-se a fórmula  $N = I (5 - D)$ , apresentada por Veiga, Silva e Spezia (2014), onde (N) representa o *gap* de competências, (I) a importância média da competência, (D) o

domínio médio da competência e 5 a nota mais alta que o servidor poderia atribuir para essas dimensões. Quanto menor esse *gap*, melhor é o resultado e menor a necessidade de capacitação e vice-versa.

A Tabela 8 abaixo representa os *gaps* calculados para cada competência.

Tabela 8: Resultados descritivos referentes ao *gap* de competências

<b>Competência</b>	<b>Gap</b>
1 – Atender ao público interno e externo, com receptividade e discrição, prestando as informações necessárias.	3,20
2 – Gerenciar as atividades de acordo com o tempo disponível, cumprindo os prazos estabelecidos, a fim de garantir a qualidade e o desempenho do serviço prestado.	4,42
3 – Utilizar os sistemas informatizados (ou outras ferramentas disponíveis), com habilidade, para executar suas atividades.	3,32
4 – Instruir processos sob a sua responsabilidade, com atenção, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas e minimizar erros.	3,21
5 – Garantir que os investimentos relativos aos projetos de desenvolvimento estejam de acordo com o orçamento pré-definido, buscando soluções viáveis economicamente, conforme os princípios da gestão de custos.	6,79
6 – Planejar as ações de educação juntamente com a Coordenadoria, contribuindo para o desenvolvimento de competências dos servidores, melhoria de desempenho e a retenção de talentos.	5,16
7 – Comunicar, na forma oral e escrita, com clareza, respeitando opiniões divergentes e prestando as informações necessárias.	3,21
8 – Negociar as ações de educação, com responsabilidade, visando obter melhores resultados para ambas as partes.	5,12
9 – Compreender as temáticas relacionadas à área de gestão de pessoas, a fim de obter um melhor resultado em suas atividades.	5,62
10 – Cumprir as regras e instruções normativas que regem a educação corporativa, com ética e moralidade.	2,99
11 – Possuir visão sistêmica da organização, compreendendo as relações entre as unidades e as peculiaridades do público alvo.	4,16

Tabela 8: Resultados descritivos referentes ao *gap* de competências (continuação)

<b>Competência</b>	<b>Gap</b>
12 – Trabalhar em equipe, com respeito e afinco, compartilhando as atividades e projetos.	2,52
13 – Contribuir para que as reuniões de equipe sejam objetivas e efetivas, promovendo o alinhamento e o acompanhamento das atividades realizadas.	4,65
14 – Acompanhar as ações de educação de maneira proativa tomando as providências necessárias para a sua realização.	4,13
15 – Avaliar as ações de educação, de modo a propor melhorias, considerando os resultados das pesquisas, críticas e elogios coletados.	5,01
16 – Divulgar os eventos de capacitação produzidos pela área, com criatividade, buscando atingir o público alvo.	5,86
17 – Redigir documentos relacionados às atividades da área com fidedignidade, a fim de estabelecer uma gestão do conhecimento.	3,90
18 – Demonstrar capacidade analítica e sintética conforme as necessidades de cada atividade.	4,35
19 – Relacionar-se bem com as pessoas, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho agradável.	2,61
20 – Gerenciar as frustrações, agindo com resiliência e evitando a desmotivação.	6,43
21 – Identificar as necessidades dos servidores e áreas, com atenção, a fim de extrair as reais demandas e necessidades de desenvolvimento.	5,91
22 – Atualizar-se de forma constante sobre novos assuntos da área de gestão de pessoas, melhorando ou criando novas ações de educação.	5,65
23 – Buscar aprender e superar suas dificuldades, contribuindo para o desenvolvimento do órgão.	4,73

Fonte: Elaborado pela Autora

Após realizados os cálculos, verificou-se que os *gaps* das competências variaram entre 6,79 e 2,52, podendo inferir que, comparativamente, algumas competências apresentaram *gaps* altos provavelmente por possuírem domínios mais baixos e que poderão necessitar ações de capacitação. As competências que apresentaram os menores *gaps*, ou seja, os melhores resultados foram “Trabalhar em equipe, com respeito e afinco, compartilhando as atividades e projetos”, “Relacionar-se bem com as pessoas, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho agradável”, “Cumprir as

regras e instruções normativas que regem a educação corporativa, com ética e moralidade”, “Atender ao público interno e externo, com receptividade e discrição, prestando as informações necessárias”, “Instruir processos sob a sua responsabilidade, com atenção, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas e minimizar erros” e “Comunicar, na forma oral e escrita, com clareza, respeitando opiniões divergentes e prestando as informações necessárias”, com valores de 2,52; 2,61; 2,99; 3,20; 3,21 e 3,21, respectivamente.

Pode-se perceber que, das competências que atingiram o menor *gap*, todas, com exceção das competências 4 e 10, pertencem ao grupo de competências sociais, ou seja, por ser uma área de desenvolvimento de pessoas é de se esperar que esse grupo seja um dos mais desenvolvidos, pois está sempre em contato com funcionários internos e externos. Analisa-se também que as competências 1, 4 e 7 apresentaram as maiores médias em relação à importância, e as competências 12 e 19 as maiores médias de domínio, sendo a última uma das maiores médias de frequência igualmente. Esses dados demonstram que dentre todos os *gaps* calculados, não há uma grande necessidade de a Coordenadoria investir em ações de capacitação para desenvolvê-las ainda mais, pois apresentaram os menores *gaps* sendo os comportamentos mais desenvolvidos. Essas competências provavelmente obtiveram os menores *gaps* por representarem comportamentos diários e frequentes, pela Coordenadoria incentivar o trabalho em equipe, estar sempre em contato com o público interno e externo e não haver barreiras de comunicação entre as seções.

Já as competências que apresentaram os maiores *gaps*, ou seja, aquelas que precisam de uma atenção maior principalmente por seus resultados terem sido acima da nota máxima (5) que poderia ser atribuída na avaliação, foram as competências 5, 20, 21, 16, 22, 9, 6, 8 e 15 com valores de *gap* de 6,79; 6,43; 5,91; 5,86; 5,65; 5,62; 5,16; 5,12 e 5,01. A competência que obteve o maior *gap* foi “Garantir que os investimentos relativos a projetos de desenvolvimento estejam de acordo com o orçamento pré-definido, buscando soluções viáveis economicamente, conforme os princípios da gestão de custos”, porém foi também a competência com o menor domínio (3,32) e frequência (2,61) e a segunda menor importância (4,05). Porém, percebe-se também que essa competência obteve um dos maiores coeficientes de variação em todas as dimensões, sendo maior que 27% em duas

categorias, o que demonstra que, por não ser uma competência colocada em prática diariamente e mais citada nos documentos do órgão, o grau de heterogeneidade foi alto, ou seja, os servidores não possuem a mesma percepção acerca dela. Portanto, a Coordenadoria deve-se analisar novamente o grau de dissenso dos servidores, principalmente com os servidores que estão diretamente envolvidos com essas atividades para avaliar o seu domínio, pois embora tenha obtido os menores resultados, ainda é uma competência avaliada como “muito importante” (4,05), representando um comportamento fundamental para o sucesso da área.

A competência “Gerenciar as frustrações, agindo com resiliência e evitando a desmotivação” atingiu o segundo maior *gap*, 6,43, e ao contrário da competência 5, possui a maior média de frequência (4,14) e importância (4,32) e um dos piores *gaps* avaliados. Esses resultados mostram que há um maior grau de urgência em solucionar essa lacuna, pois além de ser uma competência avaliada como muito importante, ela é presenciada semanalmente nas atividades dos servidores. Uma maneira da Coordenadoria reparar essa lacuna é, por exemplo, oferecer cursos ou palestras para desenvolver a inteligência emocional dos servidores, o que poderá impactar positivamente no gerenciamento dessas frustrações.

A terceira competência que obteve a maior lacuna foi “Identificar as necessidades dos servidores e áreas, com atenção, a fim de extrair as reais demandas e necessidades de desenvolvimento” com 5,91. Além disso, ela apresentou um índice de importância alto (4,24) e frequência mensal, mostrando que devesse dar uma atenção para solucionar esse *gap*. Como mencionado nas entrevistas nem todos os servidores são responsáveis por identificar as necessidades das áreas do órgão, tarefa que é mais destinada aos chefes de seção. Uma maneira de procurar desenvolver essa competência seria, por exemplo, incentivar os chefes a realizar atividades de consultoria, pois assim eles saberiam captar e identificar novas necessidades que por vezes os servidores não mencionam no levantamento de cursos.

As competências “Atualizar-se de forma constante sobre novos assuntos da área de gestão de pessoas, melhorando ou criando novas ações de capacitação” e “Compreender as temáticas relacionadas à área de gestão de pessoas, a fim de obter um melhor resultado em suas atividades” apresentaram *gaps* próximos de 5,65



e 5,62, respectivamente. Ambas as competências são presenciadas mensalmente (3 e 3,55) e consideradas muito importantes (4,05 e 4,11) fato esse que mostra uma criticidade em reparar essa lacuna. Algumas ações que poderiam ser tomadas para possivelmente diminuir o *gap* seria oferecer cursos específicos de capacitação acerca dos principais assuntos da área de recursos humanos para que a equipe da Coordenadoria saiba propor novas ações e contribuir para atingir os objetivos das suas seções e incentivar que a equipe se atualize promovendo rodas de leitura e debates de artigos, notícias e temas recentes relacionados à área.

Apesar das competências “Divulgar os eventos de capacitação produzidos pela área com criatividade, buscando atingir o público alvo” e “Planejar as ações de capacitação juntamente com a Coordenadoria, contribuindo para o desenvolvimento de competências dos servidores, a melhoria de desempenho e a retenção de talentos” terem apresentado lacunas acima da maior nota que os servidores poderiam atribuir (5) sendo 5,86 e 5,16, respectivamente, não apresentam um grau de urgência para solucioná-las, pois são comportamentos apresentados apenas semestralmente (2,89 e 2,68). Assim, a Coordenadoria pode focar seus esforços para reparar outras competências que possuem um grau de emergência maior e que são prioritárias e desenvolvê-las apenas quando estritamente necessário.

Por fim, as competências “Negociar as ações de educação, com responsabilidade, visando obter melhores resultados para ambas as partes” e “Avaliar as ações de educação, considerando os resultados das pesquisas, críticas e elogios coletados” apresentam as menores lacunas, com 5,12 e 5,01 respectivamente, mas apresentam um certo grau de urgência em remediá-las, pois são comportamentos frequentes, realizados mensalmente (3,38 e 3,08), e considerados muito importantes (4,05). A Coordenadoria poderia propor *workshops* para os principais servidores envolvidos no processo de negociação, a fim de que adquirissem técnicas para realizar negociações mais efetivas e incentivar os servidores a analisarem criteriosamente as críticas e elogios feitos nas ações de educação, para que os erros não sejam cometidos nas próximas ações e novas ideias surjam para aprimorá-las.

Os *gaps* de competências apresentados na Tabela 8 foram ainda divididos conforme a classificação proposta por Fleury (1999) e os resultados estão expostos na Tabela 9 abaixo.

Tabela 9: Resultados descritivos referentes ao *gap* de competências por classificação

<b>Classificação</b>	<b>Gap Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
Competência Técnica	4,57	0,99	0,22
Competência Social	4,06	1,39	0,34
Competência Do Negócio	4,95	1,45	0,29

Fonte: Elaborado pela Autora

Percebe-se que as competências classificadas como “do negócio” obtiveram o maior *gap* médio, de 4,95. Apesar de ter sido menor que a maior nota que os servidores poderiam atribuir a cada competência (5), ainda assim representa as competências que apresentam a maior urgência de capacitação. Além disso, elas obtiveram um coeficiente de variação de 0,29, o que significa que por ser um valor maior que 27%, há um certo grau de heterogeneidade nas respostas dos servidores acerca das competências avaliadas. Ao apresentar as competências “do negócio” como as que precisam de uma maior atenção, esse resultado demonstra para a administração pública que possivelmente as competências ligadas aos objetivos estratégicos e a compreensão do negócio necessitam de um maior desenvolvimento e, por serem competências que estão mais ligadas aos fins da organização, devem ser levadas em consideração, pois são responsáveis pelo valor público gerado. Portanto, a atenção da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas deve-se estar mais voltada a solucionar algumas competências pertencentes a essa categoria, pois apresentaram a maior lacuna de competências e possivelmente estão impactando na prestação de serviços à população. Porém não se deve deixar de analisar as demais competências mencionadas acima que também possuem alto grau de urgência.

Conforme apresentado na Tabela 9, as competências sociais apresentaram o menor *gap* médio, de 4,06, porém obtiveram o maior coeficiente de variação de 0,34, demonstrando que há uma heterogeneidade nos dados recolhidos. Esse dado representa bons resultados para a Coordenadoria, pois mostra que essas competências são possivelmente as principais por gerarem um desempenho eficaz

da mesma e que no momento não apresentam o maior grau de urgência de capacitação, mas devem estar sempre sendo observadas e colocadas em prática, a fim de garantir o sucesso da organização.

Diante disso, no próximo Capítulo será apresentada uma síntese dos resultados encontrados, assim como as conclusões, recomendações e limitações dessa pesquisa.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo principal identificar, empiricamente, as competências profissionais necessárias para um desempenho eficaz de servidores lotados na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas de um órgão público com sede no Distrito Federal. Acredita-se que esse objetivo foi plenamente alcançado, uma vez que foram diagnosticadas 23 competências, divididas segundo a classificação de Fleury (1999) em: técnicas, sociais e do negócio. Além disso, todas as competências passaram por validação semântica com especialistas da área e servidores conhecedores do assunto a fim de garantir a fidedignidade dos resultados alcançados. Por fim, pode-se atingir os objetivos específicos com os resultados de mobilização de cada competência mapeada segundo seu domínio, importância e frequência e ainda calcular o *gap* de competências.

Conforme mencionado por Brandão e Bahry (2005), o sucesso das organizações está gradualmente sendo associado ao desenvolvimento de competências em torno dos objetivos organizacionais. Guimarães (2000) relata que as empresas públicas começaram a se interessar pelo modelo de gestão por competências a fim de melhorar seu desempenho e a qualidade dos serviços públicos oferecidos. É dever das empresas de se encarregarem como qualificantes, ou seja, elas devem propiciar e incentivar seus funcionários a se desenvolverem individualmente e oferecer possibilidades de desenvolvimento profissional, pois assim irá gerar valor social para o funcionário e competitivo para a organização (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2000). Embora no Brasil esse modelo seja novo, onde as empresas começaram a adotá-lo recentemente, em 2006 foi remodelada a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal adotada pelas empresas públicas cujo foco passou a ter o sistema de gestão de competências como instrumento de capacitação e desenvolvimento dos servidores (BRASIL, 2006). Portanto, passou-se a divulgar o uso desse sistema a fim de que as competências dos funcionários públicos pudessem ser desenvolvidas e assim um melhor serviço ser prestado à população.

Por meio das recomendações oferecidas por Carbone et al. (2005), procurou-se mapear as competências da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas da maneira mais completa possível. Para isso, o estudo foi iniciado com a coleta

documental, onde foram analisados três instrumentos da organização, depois foram realizadas entrevistas tanto com chefes de seção, quanto com demais servidores, a fim de recolher as mais diversas percepções. Em seguida as competências mapeadas foram compiladas e descritas a partir da percepção dos servidores e passaram por uma validação com quatro atores importantes e conhecedores do assunto para garantir sua ligação com a realidade vivenciada pela Coordenadoria. Por fim, foram aplicados questionários a todos os servidores presentes, obtendo-se 92,68% da população a fim de mensurar o grau de domínio, importância e frequência de mobilização de cada competência e identificar o *gap* de competências para auxiliar a organização em futuras medidas de capacitação.

Dentre os principais resultados adquiridos na pesquisa, pode-se observar que todas as competências mapeadas estiveram dentro da escala escolhida como competências de domínio avançado/domínio intermediário e muito importante/importante, fato que demonstra que as competências mapeadas são essenciais para o funcionamento da Coordenadoria. Porém, nenhuma competência obteve média de domínio fluente e importância crítica, o que chama atenção para verificar se ainda há competências importantes a serem incluídas ou verificar o grau de consonância das respostas dos servidores. Quanto ao *gap* de competências, verifica-se que a Coordenadoria possui as competências sociais como mais desenvolvidas, ou seja, as que provavelmente são responsáveis pelo bom desempenho e já as competências do negócio alcançaram o maior *gap*, devendo a organização priorizá-las ao realizar ações de capacitação e onde verificar as principais lacunas de desenvolvimento.

Acredita-se que essa pesquisa poderá ser útil para a organização estudada, visto que os resultados alcançados poderão servir para que o órgão público conte com servidores mais capacitados e que assim oferecerão um serviço de maior qualidade para a população. Além disso, esses resultados serão apresentados para as partes interessadas da Coordenadoria, a fim de que possam ser úteis para as suas próximas ações, servir de insumo para tomada de decisão e possibilitar o alinhamento dos objetivos organizacionais com o desenvolvimento dos funcionários. Por meio dos dados deste estudo, pode-se perceber quais ações de capacitação podem ser realizadas para aprimorar algumas competências e capacitar os servidores, verificar qual o *gap* de competências pertence a área, contribuir para a

realização de pesquisa de clima e avaliações de desempenho mais eficientes, auxiliar no processo seletivo de novos servidores e até no remanejamento de pessoal quando necessário.

Conforme citado por Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2000), embora a gestão por competências esteja começando a ser utilizada pelos gestores, no Brasil, esse assunto ainda está em estágio inicial, ou seja, não há muitos estudos acerca da gestão por competências, principalmente no setor público. Para Brandão e Bahry (2005) alguns assuntos ligados a gestão de competências em organizações públicas ainda precisam de discussões mais profundas e investigações empíricas. Portanto, esse estudo procurou contribuir para a escassa literatura sobre a gestão de competências no serviço público e servir como auxílio para outros pesquisadores e gestores de empresas, principalmente públicas, que se interessam pelo assunto e desejam mapear suas competências, atingir seus objetivos e adquirir vantagem competitiva.

Dentre as limitações desta pesquisa, encontra-se a escassa literatura acerca da gestão por competências no setor público, o que dificultou a realização de comparações entre os resultados encontrados e os autores da área. Além disso, apesar das informações adquiridas nesse estudo gerem, possivelmente, contribuições para o sucesso da organização, acredita-se que as competências mapeadas não possam ser generalizadas a todas as seções de gestão de pessoas de órgãos públicos, visto que cada organização possui suas peculiaridades que devem ser levadas em consideração nesse levantamento. Porém, apesar dessas limitações, acredita-se que demais organizações públicas e privadas poderão, a partir dessa pesquisa, embasar o mapeamento de suas competências com base nos instrumentos e técnicas utilizados pela pesquisadora e comparar os resultados encontrados com os expostos no estudo e propor sugestões e orientações.

Portanto, recomenda-se para estudos futuros analisar profundamente as relações entre o mapeamento das competências com outras variáveis, como a gestão de desempenho ou recrutamento e seleção, avaliar os benefícios do mapeamento de competências para organizações públicas, mapear as competências de outras áreas da organização a fim de comparar os resultados encontrados e incentivar pesquisas semelhantes em outros órgãos públicos, dos mais variados poderes, para realizar

comparações, identificar semelhanças, diferenças e desenvolver uma literatura mais completa acerca da gestão de competências.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; FISCHER, A. L. **Pesquisa RH 2010: Uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos**. São Paulo: FIA/FEA-USP, 2000.
- ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos**. São Paulo, v.08, n.4, out./dez. 2001.
- ARAÚJO, M. L. **Mapeamento de Competências: métodos e técnicas adotados na administração pública**. 93 f. Dissertação (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Persona, 1977.
- BOGDAN, R. S.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12ª ed. Porto: Porto, 2003.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para o mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, vol. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. **Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso**. Anais do 1º Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO, Curitiba, ANPAD, 2000.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** In: Anais do 23 ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-68, nov./dez. 2001.
- BRASIL. Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei No 8.112/90**. Presidência da República, Brasília, 2006.



BRESSER-PEREIRA, L. C. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado**. Rio de Janeiro, 1998.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.7, n.3, p 35-36, jul./set. 2003.

CAMÕES, M. R. S; MENESES, P. P. M. Análise dos instrumentos governamentais utilizados na implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. VI Congresso de Gestão Pública – CONSAD, abr., 2013.

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

DIAS, G. B.; BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R.; GHEDINE, T. **Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites**. In: Joel Souza Dutra, Maria Tereza Leme Fleury e Roberto Ruas (org.). *Competências: conceito, métodos e experiências*. São Paulo, Atlas, p-9-30, 2008.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.  
\_\_\_\_\_. **L'alchimie de la compétence**. *Revue Française de Gestion*, 1999.

DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão da Carreira por Competência**. In: CURSO ABERTO EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, 1º, 1999, *Anais*. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

DUTRA, J. S. (Org). **Gestão por Competência**. 2. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L. **Modelo de Gestão de Pessoas por Competências**. In: CURSO ABERTO EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, 1º, 1999, *Anais*. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 183-196, 2001.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. **Elementos de Institucionalização da Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa, 2011.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE**, 9 (1-2), 153-180, 2010.

GONCZI, A. **Competency-based learning: a dubious past – an assured future?** In: BOUD, D; GARRICK, J. (Org.). *Understanding learning at work*. London: Routledge, 1999.

GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MACHADO, M. S.; VARGAS, M. R. M. Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management Review**, Manchester, UK, v.31, n.3, p.249-255, 2001.

GUIMARÃES, T. A.; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD, G.S; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações do trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap.11

IENAGA, Celso H. **Competence Based Management**. Seminário Executivo, São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

ISAMBERT-JAMATI, V. **O apelo à noção de competência na revista *L'orientation scolaire et professionnelle*: da criação aos dias de hoje**. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas – SP: Papyrus, 1997. Cap. 3, p. 103-133.

KOCHANSKI, J. **Competency-based management**. *Training and Development*, New York, v. 51, n. 10, p. 41-44, Oct. 1997.

KOCHANSKI, J. **Mais e melhores competências**. *HSM Management*, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, p. 24-28, nov./dez. 1998.

LAWLER III, E. **Estratégia versus funcionários**. *HSM Management*, São Paulo: HMS Cultura e Desenvolvimento, p. 12-15, set./out. 1998.

LEBORTEF, G. **De la compétence**. France: Editions d'Organisations, 1995.  
\_\_\_\_\_. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEDFOURD Jr., G. E. **Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers**. *Compensation & Benefits Review*, New York: American Management Association, p. 55-62, jul./ago. 1995.

LINS, M. Predição de competências de liderança a partir do uso de estratégias de aprendizagem, horas de treinamento e motivação para aprender. (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, 2011.

LUK, S. The impact of leadership and stakeholders on the success/failure of government service: Using the case study of e-stamping service in Hong Kong. *Government Information Quarterly*, 26(4), 594-604, 2009.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence.** *American Psychologist*, n.28, p. 1-4, 1973.

MCLAGAN, P. A. **Competencies: the next generation.** *Training & Development*, p.40-47, mai., 1997.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos.** São Paulo: Atlas, 2005.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MONTEZANO, L.; ABBAD, G. S.; FREITAS, P. F. P. **Modelagem de competências profissionais de organização pública que atua no ramo de ciências forenses.** In: Anais do XL ENANPAD. Costa do Sauipe: ANPAD, 2016.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 64-85, 2008.

ODELIUS, C. C.; FREITAS, P. F. P. **Relações entre Competências Gerenciais e Desempenho Organizacional no Setor Público.** In: ENANPAD, São Paulo - SP: ANPAD, 2017.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público — RSP**, v. 53, n. 4, p. 79-106, 2002.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público — RSP**, ano 49, nº 1, jan./mar. 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. Introdução. In: **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa.** Campinas: Papirus, p. 15-24, 1997.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Bookman, 2005.

SALLES, M., & VILLARDI, B. O Desenvolvimento de Competências Gerenciais na Prática dos Gestores no Contexto de uma IFES Centenária. VI Encontro de Administração Pública e Governança. Belo Horizonte – MG, 2014.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO P. B. **Metodologia de Pesquisa.** 3ª Ed. Capítulo 5, 7 e 9. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANTOS, A. C O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.2, p. 25-32, abr./jun. 2001.

SILVA, J. N.; SPEZIA, V. T.; VEIGA, L. **Gestão de Competências Profissionais: um Estudo sobre o Grau de Importância e Domínio para o Desenvolvimento das Atividades Contábeis na Visão dos Funcionários dos Escritórios de Contabilidade de Itajaí e Região.** 5º Congresso UFSC de controladoria e Finanças & Iniciação Científica em Contabilidade, 2014.

SPARROW, P. R.; BOGANANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: ***Managing Learning***. Edited by Christopher Mabey & Paul Iles. London: Routledge, 1994.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. ***Competence at work***. New York: John Willey & Sons, 2003.

TABACHNICK, B. G.; FIDEL, L. S. ***Using multivariate statistics***. San Francisco: Allyn & Bacon, 2001.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Esse roteiro de entrevista foi elaborado para auxiliar na identificação e na descrição das competências mais relevantes aos servidores do Superior Tribunal de Justiça, porém os entrevistados foram deixados à vontade para expor os fatos que achassem pertinentes a discussão.

As competências foram descritas sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, como comportamentos observáveis no local de trabalho. Além disso, as descrições foram compostas por um verbo e um objeto de ação, seguidos de uma condição e um critério de padrão de qualidade.

- Apresentação:
  - 1) Apresentação da pesquisadora e dos objetivos e finalidade da pesquisa;
  - 2) Informar como ocorrerá a coleta de dados, explicando quantos encontros serão necessários e as próximas atividades a serem realizadas;
  - 3) Solicitar a gravação da entrevista para auxiliar na sua transcrição;
  - 4) Frisar a sua importância para o sucesso da pesquisa e deixar claro que os dados serão mantidos em sigilo.
  
- Perguntas:
  - 1) Quais são as características pessoais que os servidores devem ter para realizar um trabalho com excelência?
  - 2) Quais são as atividades mais habituais desenvolvidas pela sua área?
  - 3) Quais os recursos necessários para realizar esse trabalho?
  - 4) O que um servidor deve saber fazer para realizar essas atividades?
  - 5) Vocês lidam com questões orçamentárias?
  - 6) Quais as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) você considera mais importantes para que um servidor obtenha um desempenho eficaz?
  - 7) Quais são as maiores dificuldades enfrentadas para realizar esse trabalho?
  - 8) As atividades desenvolvidas são formalizadas?

- 9) Quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) você acredita que te diferenciam dos demais servidores para ser chefe de seção?
- 10) Como os servidores da Coordenadoria podem contribuir para que o órgão alcance seus objetivos estratégicos de uma maneira mais eficiente e eficaz?
- 11) Existem lacunas entre as competências presentes na organização e as demandadas?
- 12) Existem iniciativas de capacitação profissional para essas competências?

- Dados extras:

- 1) Coletar o tempo de trabalho na organização e na seção.

## Apêndice B – Questionário para Validação da Descrição de Competências



Prezado (a) participante,

Meu nome é Fabhia Reis Carneiro e estou realizando uma pesquisa a fim de dar subsídios à realização da minha monografia de conclusão de curso de graduação em Administração na Universidade de Brasília. Conforme explicado, o objetivo deste estudo é identificar, empiricamente, as competências profissionais necessárias para um desempenho eficaz de servidores lotados na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas desse órgão público.

Meu trabalho é orientado pela professora Mariana Carolina Barbosa Rêgo, do Departamento de Administração (FACE/ADM) e, desta forma, gostaria da sua colaboração para responder o questionário abaixo.

O tempo médio de respostas é de 10 minutos e não haverá identificação dos participantes, nem da organização. Portanto, suas respostas serão mantidas em sigilo e confidencialidade. Não há necessidade de assinar.

Desde já, agradeço a disponibilidade e colaboração.

Por favor, para cada competência descrita abaixo, atribua “Concordo” caso a descrição da competência esteja clara e de acordo com as atividades realizadas ou “Discordo” caso a descrição da competência esteja confusa ou não condizente com as atividades realizadas.

1 - Atender ao público interno e externo, prestando as informações necessárias, com receptividade, sigilo e responsabilidade.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
2 – Gerenciar seu tempo e suas atividades, cumprindo os prazos estabelecidos, a fim de garantir a qualidade e o desempenho do serviço prestado.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		

3 – Utilizar os sistemas informatizados e as ferramentas disponíveis, com domínio, para executar suas atividades.	Concordo	Discordo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
4 – Instruir processos sob a sua responsabilidade, com comprometimento, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas e minimizar erros.	Concordo	Discordo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
5 – Garantir que as despesas relativas aos projetos de desenvolvimento sigam o orçamento pré-definido, com assiduidade, conforme os princípios da gestão de custos.	Concordo	Discordo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
6 – Planejar as ações de educação juntamente com a Coordenadoria, desde o início até a sua conclusão, garantindo que o “gap” de necessidades do órgão seja suprido e os talentos retidos.	Concordo	Discordo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
7 – Comunicar, na forma oral e escrita, com cordialidade e clareza, respeitando opiniões divergentes e prestando as informações necessárias.	Concordo	Discordo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		



8 – Realizar proposições de negociações referentes às etapas da ação corporativa, com envolvimento, visando obter seu melhor desempenho.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
9 – Compreender as temáticas relacionadas à área de gestão de pessoas, com supremacia e atualizando-se constantemente para propor melhores ações de educação.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
10 – Cumprir as regras e instruções normativas que regem o órgão e a educação corporativa, com ética e moralidade em suas atividades.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
11 – Dispor uma visão sistêmica da organização, a fim de alcançar todas as unidades com excelência.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
12 – Trabalhar em equipe, com respeito, para garantir o entendimento de todos acerca dos projetos e a realização das atividades com afinco.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		

13 – Realizar reuniões de equipe, com objetividade a fim de alinhar as atividades realizadas e estabelecer metas de desempenho.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
14 – Implementar ações de educação corporativa ao desenvolvimento de competências dos servidores, visando incremento no desempenho individual.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
15 – Acompanhar as ações de educação de maneira proativa tomando as providências necessárias para a sua realização.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
16 – Planejar instrumentos de acompanhamento e avaliação com transparência a fim de aprimorar as ações de educação.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
17 – Divulgar os eventos de capacitação produzidos pela área com engajamento, buscando atingir o público alvo.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		

18 – Redigir documentos relacionados às atividades da área com franqueza, formalizando suas etapas.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
19 – Realizar as atividades com dedicação, demonstrando capacidade analítica e sintética.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
20 – Apresentar um bom relacionamento interpessoal, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho agradável.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
21 – Gerenciar as frustrações, agindo com resiliência para evitar que ocorra uma desmotivação do servidor.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
22 – Analisar as necessidades dos servidores, com empenho, a fim de extrair as verdadeiras demandas pertencentes ao órgão.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		

23 – Pesquisar, com eficiência, novos temas para os projetos de capacitação dos servidores do órgão.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		
24 – Demonstrar vontade de aprender e sair da zona de conforto, aproveitando as ações de capacitação e contribuindo para desenvolver o órgão.	Concordo	Discordo
Caso tenha marcado discordo, justifique sua resposta:		

## Apêndice C – Questionário para Mensuração do Domínio, Frequência e Importância das Competências



Prezado (a) participante,

Meu nome é Fabhia Reis Carneiro e estou realizando uma pesquisa a fim de dar subsídios à realização da minha monografia de conclusão de curso de graduação em Administração na Universidade de Brasília. O objetivo deste estudo é identificar, empiricamente, as competências (comportamentos, habilidades e atitudes) profissionais necessárias para um desempenho eficaz de servidores lotados na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas desse órgão público.

Meu trabalho é orientado pela professora Mariana Carolina Barbosa Rêgo, do Departamento de Administração (FACE/ADM) e, desta forma, gostaria da sua colaboração para responder o questionário abaixo. O tempo médio de respostas é de 10 minutos e não haverá identificação dos participantes, nem da organização. Portanto, suas respostas serão mantidas em sigilo e confidencialidade. Não há necessidade de assinar.

Desde já, agradeço a disponibilidade e colaboração. Caso queira obter retorno sobre os resultados desta pesquisa, encaminhe um e-mail para [fabhiareis@gmail.com](mailto:fabhiareis@gmail.com).

Para cada competência descrita abaixo, atribua uma pontuação conforme a escala apresentada em relação ao domínio apresentado por você em relação à mesma, à importância da competência para a realização das suas atividades e a frequência em que você a exerce.

Considere: 1 – Nenhum domínio/Nenhuma importância/Anualmente

2 – Domínio básico/Pouca importante/Semestralmente

3 – Domínio intermediário/Importante/Mensalmente

4 – Domínio avançado/Muito importante/Semanalmente

5 – Domínio fluente/Importância crítica/Diariamente

	Nenhum domínio	Domínio básico	Domínio intermediário	Domínio avançado	Domínio fluente	Nenhuma importância	Pouca importância	Importante	Muito importante	Importância crítica	Anualmente	Semestralmente	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente
1 – Atender ao público interno e externo, com receptividade e discrição, prestando as informações necessárias.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2 – Gerenciar as atividades de acordo com o tempo disponível, cumprindo os prazos estabelecidos, a fim de garantir a qualidade e o desempenho do serviço prestado.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3 – Utilizar os sistemas informatizados (ou outras ferramentas disponíveis), com habilidade, para executar suas atividades.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4 – Instruir processos sob a sua responsabilidade, com atenção, a fim de formalizar as atividades que estão sendo realizadas e minimizar erros.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

5 – Garantir que os investimentos relativos aos projetos de desenvolvimento estejam de acordo com o orçamento pré-definido, buscando soluções viáveis economicamente, conforme os princípios da gestão de custos.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6 – Planejar as ações de educação juntamente com a Coordenadoria, contribuindo para o desenvolvimento de competências dos servidores, a melhoria de desempenho e a retenção de talentos.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7 – Comunicar, na forma oral e escrita, com clareza, respeitando opiniões divergentes e prestando as informações necessárias.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8 – Negociar as ações de educação, com responsabilidade, visando obter melhores resultados para ambas as partes.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9 – Compreender as temáticas relacionadas à área de gestão de pessoas, a fim de obter um melhor resultado em suas atividades.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10 – Cumprir as regras e instruções normativas que regem a educação corporativa, com ética e moralidade.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

11 – Possuir visão sistêmica da organização, compreendendo as relações entre as unidades as peculiaridades do público alvo.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12 – Trabalhar em equipe, com respeito e afinho, compartilhando as atividades e projetos.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13 – Contribuir para que as reuniões de equipe sejam objetivas e efetivas, promovendo o alinhamento e o acompanhamento das atividades realizadas.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14 – Acompanhar as ações de educação de maneira proativa tomando as providências necessárias para a sua realização.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15 – Avaliar as ações de educação, de modo a propor melhorias, considerando os resultados das pesquisas, críticas e elogios coletados.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16 – Divulgar os eventos de capacitação produzidos pela área com criatividade, buscando atingir o público alvo.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17 – Redigir documentos relacionados às atividades da área com fidedignidade, a fim de estabelecer uma gestão do conhecimento.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



18 – Demonstrar capacidade analítica e sintética conforme as necessidades de cada atividade.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19 – Relacionar-se bem com as pessoas, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho agradável.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20 – Gerenciar as frustrações, agindo com resiliência e evitando a desmotivação.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21 – Identificar as necessidades dos servidores e áreas, com atenção, a fim de extrair as reais demandas e necessidades de desenvolvimento.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22 – Atualizar-se de forma constante sobre novos assuntos da área de gestão de pessoas, melhorando ou criando novas ações de capacitação.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23 – Buscar aprender e superar suas dificuldades, contribuindo para o desenvolvimento do órgão.	Domínio					Importância					Frequência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

### Perguntas Sociodemográficas

**Gênero:** ( ) Feminino ( ) Masculino

**Idade:** \_\_\_\_ anos

**Tempo de Serviço na Organização (em anos):** \_\_\_\_

**Seção:** \_\_\_\_\_

**Nível de Formação:**

( ) 2º grau completo

- ( ) Nível superior incompleto
- ( ) Nível superior completo
- ( ) Especialização/Pós-Graduação Latu Sensu
- ( ) Mestrado
- ( ) Doutorado