



Ministério da Educação – MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Diretoria de Educação a Distância – DED
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP

MARCONI PEREIRA DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS INTERACIONAIS NA
PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM
UMA UNIDADE DE ATENDIMENTO DO INSS NO DF.**

Brasília-DF

2015

MARCONI PEREIRA DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS INTERACIONAIS NA
PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM
UMA UNIDADE DE ATENDIMENTO DO INSS NO DF.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração Pública do Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP – da Universidade Aberta do Brasil – UAB.

Orientadora: Prof. MSc. Rosângela Vieira Monteiro

Brasília-DF

2015

**A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS INTERACIONAIS NA
PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM
UMA UNIDADE DE ATENDIMENTO DO INSS NO DF.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão da Disciplina Projeto de Pesquisa em Administração
Pública da Universidade de Brasília do aluno

MARCONI PEREIRA DOS SANTOS

Prof. MSc. Átila Rabelo Tavares da Câmara
Professor Examinador

Prof. MSc. Hugo Rodrigues
Professor Examinador

Prof^a. MSc. Rosângela Vieira Monteiro
Professora- Orientadora

Brasília, 13 de fevereiro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela saúde, inteligência e oportunidades, e pela chance de concretizar mais uma conquista em minha vida.

A minha esposa Denise pela motivação, apoio e incentivo nos momentos difíceis, e pela parceria costumeira sem a qual não teria condições realizar este sonho.

Aos meus amados filhos, Deborah e Daniel, que perderam muitos momentos em razão das minhas ausências devido a dedicação aos estudos.

A minha sogra Rosana pelo incentivo obstinado ao hábito da leitura na juventude, sem o qual não seria possível mergulhar nos ensinamentos disponíveis nos livros.

A Alexinaldo Neves pelo direcionamento e apoio na volta ao mundo acadêmico.

A minha orientadora Rosângela Vieira Monteiro pela ajuda incansável e sem a qual não seria possível realizar este sonho.

RESUMO

Este trabalho trata do estudo das competências interacionais nas funções de atendimento ao público no âmbito de uma agência do INSS de Brasília. O objetivo do estudo foi verificar se as competências interacionais dos servidores interferem na percepção de qualidade dos serviços públicos oferecidos. Os relatos da sociedade de que não recebe atendimento adequado quando procura pelo serviço público foram a motivação para investigar se as competências interacionais dos servidores poderiam influenciar na percepção de qualidade do contribuinte. A partir dessa inquietação, surgiram as ideias que trouxeram à tona os conceitos de Gestão por competências e da teoria de Marston sobre os fatores DISC, que podem ser usadas para explicar as atitudes interacionais simples e observáveis, percebidas pelo cidadão comum quando fazem uso do serviço na referida agência do INSS. A técnica utilizada na coleta de dados foi a de observação direta, com a escolha dos participantes de forma intencional e a critério do pesquisador, em funções típicas de atendimento ao público. Foi realizado o mapeamento das competências interacionais observáveis do cargo e, em sequência, elaborou-se o perfil do servidor observado, a partir da descrição das atividades previstas na lei que as regulamenta e nas atitudes previstas no Código de Ética do Servidor. Com base nesse estudo, construiu-se um perfil de cargo ideal para ser confrontado com o perfil de competências interacionais dos servidores observados. Após a verificação dos resultados, concluiu-se que alguns perfis não estavam aderentes ao tipo de atividade que exerciam, por não possuírem as competências interacionais observáveis compatíveis com o Código de Ética dos Servidores.

Palavras-chave: Competências – DISC – Observação – Atitudes – Interacionais

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Escala de mensuração baseada na metodologia Likert (1932)	17
Figura 2: Escala adaptada a partir do modelo de Likert.....	27
Figura 3: Gráfico de mensuração das características do DISC	28
Figura 4: Características marcantes dos perfis DISC e suas disfunções	34
Figura 5: perfil ideal de atendimento ao público	35
Figura 6: Perfil DISC da atendente de triagem comparado ao perfil Ideal	36
Figura 7: Perfil DISC do Servidor 1	37
Figura 8: Perfil DISC do Servidor 2.....	38
Figura 9: Perfil DISC do Servidor 3.....	39
Figura 10: Perfil DISC do Servidor 4.....	39
Figura 11: Perfil DISC do Servidor 5.....	40
Figura 12: Perfil DISC ideal para atendimento ao público	41
Figura 13: Perfil DISC comparação com o perfil DC.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: fases do atendimento ao público	32
Quadro 2: categorias de observação.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Observações e indicadores dos Técnicos do Seguro Social	31
Tabela 2: Demonstrativo de observações realizadas na triagem.	36
Tabela 3 – Perfis e avaliação dos servidores	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do Problema	12
1.2	Objetivo Geral.....	12
1.3	Objetivos Específicos.....	12
1.4	Justificativa	13
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	13
2.1	Relação entre a Ética do servidor Público e as competências interacionais	14
2.2	A Lei 10667 e as funções do Técnico do Seguro Social.....	16
2.3	A escala Likert e mensuração	16
2.4	Estudo das Competências.....	17
2.5	A Observação das atitudes e sua relevância.....	19
2.6	DISC: análise dos fatores que podem influenciar as atitudes do indivíduo.....	20
2.6.1	Análise dos traços de dominância.....	21
2.6.2	Análise dos traços de influência.....	21
2.6.3	Análise dos traços de estabilidade	22
2.6.4	Análise dos traços de conformidade	23
3	MÉTODOS DE PESQUISA	24
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	24
3.2	Caracterização do objeto ou fenômeno de estudo.....	25
3.3	Escolha dos participantes do estudo.....	26
3.4	Descrição do instrumento de pesquisa	26
3.5	Procedimentos de coleta de dados	28
3.6	Procedimentos de análise de dados	29
4	RESULTADOS.....	31

4.1	Explicitação das fases observáveis do atendimento ao público	31
4.2	Elaboração das categorias de competências interacionais	32
4.3	Definição das competências interacionais utilizadas no estudo.....	33
4.4	A construção do perfil ideal da atividade de atendimento ao público	33
4.5	Perfil da Atendente de Triagem	36
4.6	Perfil do Servidor 1	37
4.7	Perfil do Servidor 2	37
4.8	Perfil do Servidor 3	38
4.9	Perfil do Servidor 4	39
4.10	Perfil do Servidor 5	40
5	DISCUSSÃO	41
5.1	Análise do perfil da Atendente de Triagem	42
5.2	Análise do perfil do Servidor 1	42
5.3	Análise do perfil do Servidor 2	43
5.4	Análise do perfil do Servidor 3	44
5.5	Análise do perfil do Servidor 4	44
5.6	Análise do perfil do Servidor 5	45
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
7	RECOMENDAÇÕES	47
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICES	52
	APÊNDICE A - Formulário de competências interacionais	53
	APÊNDICE B - Grupos de competências interacionais.....	54
	APÊNDICE C – Formulário de Observação 1	55
	APÊNDICE D – Tabela do grau das competências	56
	APÊNDICE E - Perfil do Atendente de triagem	57
	APÊNDICE F – Perfil Servidor 1.....	58

APÊNDICE G – Perfil Servidor 2.....	59
APÊNDICE H - Perfil Servidor 3.....	60
APÊNDICE I - Perfil Servidor 4.....	61
APÊNDICE J – Perfil do Servidor 4.....	62
APÊNDICE K – Grau das competências interacionais.....	63
ANEXOS.....	64
ANEXOS I: Código de Ética do Servidor Público.....	65
ANEXOS II : Lei 1067 DE 14 DE MAIO DE 2003.....	70

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais explorado por publicações científicas contemporâneas, o tema qualidade do Serviço Público tem seu alcance ampliado no contexto da Gestão de Pessoas, sobretudo da dimensão relativa à gestão das competências, na qual adquirem destaque os aspectos técnicos e relacionais dos agentes públicos no desempenho de suas atribuições.

Diante do entendimento de que a ideia de qualidade guarda estreita relação com a noção de resultado, e de que bons resultados decorrem de um adequado acúmulo de talentos por seus agentes, vêm as organizações públicas redirecionando o foco para a Gestão por Competências que, para além dos conhecimentos e habilidades, igualmente têm na mira as atitudes interacionais dos colaboradores, tão ou mais influentes que os demais fatores para o alcance dos objetivos institucionais.

Não obstante sejam relativamente recentes os esforços endereçados à implantação de modelos de gestão por competências em contextos organizacionais, remonta ao fim da Idade Média o uso da expressão competência que, no contexto jurídico a que então esteve restrita, remete à faculdade atribuída a um indivíduo ou a uma corte para apreciar e julgar certas questões (JAMATI, 1997), ou, por extensão, ao reconhecimento social da capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de assunto específico. Com o passar do tempo, ampliou-se o significado do termo, atualmente usado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (JAMATI, 1997).

Nessa perspectiva, autores como Durand (2000) e Nisembaum (2000) definem competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, sinergicamente combinados, contribuem para o desempenho profissional do indivíduo em um dado contexto organizacional.

Não obstante, observa-se uma maior aceitação do conceito que associa competências a requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - tidos como essenciais à solução de problemas ou à produção dos resultados esperados (SPENCER; SPENCER, 1993).

No entanto, ao comparar esses conceitos, observa-se que o componente atitudinal é fundamental para o estudo das reações e emoções vinculadas às competências interacionais dos trabalhadores. Esses aspectos estão intrinsecamente relacionados aos conhecimentos, habilidades e atitudes apresentadas pelo colaborador e no relacionamento com outros indivíduos e com o ambiente em que se encontra inserido.

Por essa razão, optou-se por investigar a influência dos componentes atitudinais dos agentes públicos na qualidade do atendimento prestado à sociedade, e de que forma esses fatores poderiam influenciar a percepção de qualidade dos segurados em uma unidade do INSS sediada em Brasília.

1.1 Formulação do Problema

Ao considerar que as competências organizacionais se desdobram em competências coletivas e individuais, podem-se definir os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos servidores no exercício das funções. Partindo do pressuposto de que existem competências específicas às funções, torna-se viável identificar recursos de competências – atributos – que precisam ser investigados na avaliação de pessoas (SPENCER; SPENCER, 1993).

Não obstante a inexistência de um consenso quanto a seu conceito, alguns pontos comuns em relação a essa noção podem ser identificados. Em primeiro lugar, a competência é comumente apresentada como uma característica ou conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas (SPENCER; SPENCER, 1993).

Dessa forma, desconsiderar as competências interacionais na avaliação das competências individuais, subtrai do gestor a possibilidade de identificar, mitigar os riscos e minimizar potenciais prejuízos decorrentes de eventuais desvios de conduta durante os atendimentos. Isso prejudica a visão de ideal de qualidade construído a partir dos referenciais teóricos adotados para o presente estudo que, nessa perspectiva, propõe-se a oferecer resposta ao seguinte questionamento:

De que forma as competências interacionais do agente público interferem na percepção de qualidade dos serviços prestados na unidade de atendimento do INSS, sediada no Distrito Federal?

A resposta a esta pergunta de pesquisa segue ao encontro do alcance dos propósitos declarados no subitem a seguir.

1.2 Objetivo Geral

Identificar se o perfil de competências interacionais dos agentes públicos pode influenciar na percepção de qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade, no âmbito de uma unidade do INSS situada em Brasília.

1.3 Objetivos Específicos

- Apresentar e contextualizar os conceitos que norteiam os estudos relacionados às competências interacionais dos servidores de uma unidade do INSS situada em Brasília
- Traçar o perfil de competências interacionais do cargo de atendimento ao público da Agência do INSS em Brasília a partir das atribuições previstas em lei e no código de Ética do Servidor;

- Identificar oportunidade de desenvolvimento das competências interacionais dos servidores da unidade estudada, a partir da análise das competências e atitudes simples e observáveis;
- Analisar como as competências interacionais dos agentes observados podem interferir na qualidade do atendimento realizado na unidade investigada;
- Propor a utilização do formulário de competências interacionais como um instrumento que auxilie o gestor na elaboração de planos de desenvolvimento para os servidores da unidade.

1.4 Justificativa

Com os recentes avanços do Estado no tocante ao aprimoramento do atendimento ao cidadão, instalou-se no Serviço Público um novo paradigma de qualidade que, ancorado em princípios que remetem à satisfação do cidadão, à eficiência do gasto e ao controle e participação social, posiciona o cidadão no centro da ação governamental (FERRER, 2012). Em consonância com o princípio da legalidade estrita, que tanto desobriga o cidadão a fazer algo que não lhe seja imposto por Lei, como condiciona a ação do servidor ao que se revela expresso em Lei, o texto constitucional estabelece nos Incisos I a III do § 3º do Inciso XXI do art. 37, que

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;

III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública" (BRASIL, 1988).

Tais dispositivos deixam claro que um agente público não pode atender o cidadão como lhe aprouver, devendo agir em conformidade com os diplomas legais que, tanto regulam sua conduta perante a sociedade, como definem o perfil profissional desejável para assegurar um padrão minimamente razoável na qualidade do atendimento ao público.

No entanto, são recorrentes, no cotidiano do Serviço Público, os relatos dos cidadãos que remetem à falta de urbanidade¹, situação que coloca em cheque a adequação do processo de alocação de pessoal adotado no âmbito da Administração Pública, que segue frustrando as expectativas da sociedade por um atendimento qualificado e efetivo.

Ocorre que, se o propósito do Estado é melhorar a experiência do cidadão, entende-se necessária a compatibilização entre o perfil de competências dos cargos das unidades de

¹ Para Fernando (2006), o conceito de urbanidade se traduz no tratamento cortês, afável, respeitoso, cooperativo e solidário para com terceiros.

atendimento e o perfil de competências dos agentes que naquelas atuam, sobretudo no que toca aos aspectos atitudinais, cujo mapeamento oportuniza *feedbacks* diretos e assertivos, com ganhos no campo do autoconhecimento e da gestão dos talentos internos (RABAGLIO, 2012).

Nesse contexto, adquire relevância a análise da influência dos componentes interacionais presentes no cotidiano de agentes públicos na qualidade do atendimento prestado aos cidadãos no âmbito da agência do INSS sediada no Distrito Federal.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

À luz dos objetivos anteriormente indicados, são a seguir apresentados os conceitos e demais elementos teóricos que ofereceram fundamento à presente investigação realizada no contexto burocrático-institucional do Serviço Público que, na visão de Mello (2004) seria toda a atividade que visa o oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade em geral. Para que isso ocorra, é preciso atender e melhorar a experiência do cliente interno e externo para que essa percepção seja sentida pela sociedade.

Ocorre que a melhoria da experiência do cidadão passa pela compreensão das atitudes naturais dos trabalhadores, requisito imprescindível para uma alocação adequada das pessoas, coerente com seus conhecimentos, habilidades e atitudes (RABAGLIO, 2012), bem como pela observação de eventos que podem indicar um caminho aos gestores para tentar corrigir e adequar as disfunções observadas no exercício das funções (MATOS, 1990).

2.1 Relação entre a Ética do servidor Público e as competências interacionais

O Código de Ética do Servidor Público Federal estabelece estreita relação com as competências interacionais propostas neste estudo. A partir desta análise é possível embasar a utilização das atitudes esperadas para construção do perfil ideal de atendimento ao público. Atitudes como zelo, eficácia, cortesia, boa vontade, exercer suas atividades com rapidez, perfeição e rendimento, resolver situações procrastinatórias, ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeito às limitações individuais de todos os usuários do serviço público, não ter preconceito, distinção de raça, cor, idade, religião, esforço pela disciplina, deixar as pessoas esperando nas filas, manter-se atualizado com as instruções, normas de serviço e legislação pertinente, cumprir as instruções legais dos superiores com critério, segurança e rapidez, mantendo tudo organizado e em boa ordem (BRASIL, 1994). Além disso, é vedado ao Servidor Público usar de artifícios para procrastinar ou dificultar o exercício regular de direito, permitir perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses pessoais que interfiram no trato com o

público, com jurisdicionados administrativos ou com colegas de trabalho, ser conivente com o mal feito demonstrando capacidade de descumprir as normas legais, usar o cargo para oferecer facilidades, amizades, tempo, posição e influências para obter favorecimento (BRASIL, 1994).

As atitudes acima elencadas demonstram a preocupação do legislador com as competências interacionais dos servidores, sobretudo daqueles que atuam na área de atendimento ao público. Nesse sentido, observam-se regras deontológicas determinantes das atitudes esperadas dos servidores públicos, tal como expresso no Capítulo I, seção I do código em comento:

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

(...)

IX - A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados ao serviço público caracterizam o esforço pela disciplina. Tratar mal uma pessoa que paga seus tributos direta ou indiretamente significa causar-lhe dano moral. (...).

X - Deixar o servidor público qualquer pessoa à espera de solução que compete ao setor em que exerça suas funções, permitindo a formação de longas filas, ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave dano moral aos usuários dos serviços públicos.

XI - O servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento, e, assim, evitando a conduta negligente. Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e caracterizam até mesmo imprudência no desempenho da função pública.

(...)

XIII - O servidor que trabalha em harmonia com a estrutura organizacional, respeitando seus colegas e cada concidadão, colabora e de todos pode receber colaboração, pois sua atividade pública é a grande oportunidade para o crescimento e o engrandecimento da Nação. (BRASIL,1994)

Ainda sobre o Código de Ética, na Seção II que apresenta os principais deveres do Servidor Público pode-se enumerar:

XIV - São deveres fundamentais do servidor público:

a) desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular;

b) exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, dando fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerça suas atribuições, com o fim de evitar dano moral ao usuário;

(...)

e) tratar cuidadosamente os usuários dos serviços aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público;

f) ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos que se materializam na adequada prestação dos serviços públicos;

g) ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral;

(BRASIL,1994)

2.2 A Lei 10667 e as funções do Técnico do Seguro Social

A legislação brasileira (BRASIL, 2003), estabelece a criação de cargos efetivos no âmbito da Administração Federal, descrevendo as atividades dos servidores do INSS para os cargos de Analista do INSS e de Técnico Previdenciário, e em no artigo 6 dispõe:

Os cargos de Analista Previdenciário e Técnico Previdenciário, criados na forma desta Lei, têm as seguintes atribuições:

I - Analista Previdenciário:

- a) instruir e analisar processos e cálculos previdenciários, de manutenção e de revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários;
- b) proceder à orientação previdenciária e atendimento aos usuários;
- c) realizar estudos técnicos e estatísticos; e
- d) executar, em caráter geral, as demais atividades inerentes às competências do INSS;

II - Técnico Previdenciário: suporte e apoio técnico especializado às atividades de competência do INSS.

Parágrafo único. O Poder Executivo poderá dispor de forma complementar sobre as atribuições decorrentes das atividades a que se referem os incisos I e II.(BRASIL, 2003).

2.3 A escala Likert e mensuração

Freyd (1923, p.83-102) foi um dos pioneiros na utilização de escalas para coleta de dados, quando introduziu o *Graphic rating method*. A escala deveria ser utilizada em conjunto com entrevistas, e deveria seguir como procedimento de resposta marcar o ponto apropriado em uma linha horizontal pontilhada. Baseado nos modelos anteriores, Likert (1932) realizou uma redução no número efetivo de pontos de escolha, visto que inicialmente o sistema de medida era contínuo. Na escala de Likert, os respondentes precisavam marcar somente os pontos fixos estipulados na linha, em um sistema de cinco categorias de resposta (pontos) que vão de “aprovo totalmente” a “desaprovo totalmente”. Likert (1932) também introduziu a escala bidimensional e com um ponto neutro no meio da escala.

Desde a publicação de sua obra, a escala formulada por Likert tem se tornado popular. As razões para isto incluem o tipo de psicometria utilizada na investigação, a dificuldade de generalizações com o uso de grande número de opções de marcação, e a natureza complexa de escalas alternativas (CUMMINS e GULLONE, 2000).

Likert desenvolveu sua escala a partir de modelos anteriores e se popularizou com a utilização do modelo abaixo:



Figura 1: Escala de mensuração baseada na metodologia Likert (1932)

Cummins e Gullone (2000) destacam que as propriedades básicas de uma escala tipo Likert são confiabilidade, validade e sensibilidade. Esta questão foi levantada por Masters (1974) ao encontrar que o aumento do número de categorias utilizadas no questionário aumenta a consistência interna do instrumento, e um questionário com pequeno número de categoriais resulta em uma baixa variabilidade e confiabilidade, as quais aumentam à medida que se amplia o número de categorias de respostas.

2.4 Estudo das Competências

O fato de a organização estabelecer ações estratégicas em função das suas competências converte essa prática em motor da gestão organizacional. A questão estratégica está diretamente vinculada ao diagnóstico das competências da organização, tendo desdobramentos na gestão de processos internos. Na medida em que a tecnologia, a aprendizagem e as experiências são peculiares a cada organização, a estratégia também se vê condicionada pela dependência de trajetória. Otimizando recursos e depurando aprendizagens, a organização se predispõe a identificar diferentes oportunidades de estratégias futuras (DOSI, 1988; BARTON, 1992; WINTER, 1987).

Mais uma vez, a visão de processo sobrepõe-se à abordagem de resultados no desenvolvimento de competências. Cabe à organização identificar a competência, validá-la e fazê-la evoluir constantemente (ZARIFIAN, 2001).

Analisando esse tema sob outra ótica, verifica-se que a aprendizagem da iniciativa ocorre por meio da intersecção de três elementos, considerados formadores das competências: 1) saber: relacionado ao conhecimento; 2) saber-fazer: corresponde a habilidades; 3) saber-agir: vinculado a atitudes (SWIERINGA; WIERDSMA, 1992).

De acordo com Bitencourt (2005), ao se integrarem concepções de diversos autores, os elementos que se destacam no desenvolvimento de competências podem ser sintetizados por meio da verificação dos seguintes fatores: as competências estão associadas ao desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes; implicam em articular recursos e servem de pilar para a busca de melhores desempenhos; produzem questionamento constante e desencadeiam um processo de

aprendizagem individual, no qual a responsabilidade maior deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento); são transferidas e consolidadas por meio do relacionamento com outras pessoas (interação).

Mills *et al* (2002) propõem metodologias para a identificação e análise das competências organizacionais. Javidan (1998) sugere um processo coletivo de reconhecimento, envolvendo os gestores-chave da organização. A partir da discriminação das habilidades-chave (aquelas atividades que a organização “sabe fazer bem”), identificam-se as que geram vantagem competitiva sustentável e, finalmente, os recursos e tecnologias que as compõem.

O trabalho de Mills *et al* (2002) concentra-se na análise de uma competência organizacional já identificada e parte da percepção dos clientes. Propõe que se deve: reconhecer a percepção dos clientes sobre a competência; isolar as competências técnicas e de apoio que servem de base a essa percepção; e, finalmente, decompor os recursos e tecnologias que a compõem.

De acordo com Rabaglio (2012, p.26), o mapeamento das competências do cargo é dividido em etapas. O primeiro passo seria o de encontrar os Indicadores de Competências do cargo a partir da Descrição de Cargos ou Funções. A autora defende que o indicador de competências são as atribuições ou as atividades do cargo que constam na Descrição de Cargos, desde que estejam totalmente corretas e atualizadas. Nesta etapa é importante identificar a quantidade de indicadores que serão utilizados no estudo. O segundo passo seria a extração das competências técnicas e comportamentais do cargo. Nessa etapa é realizada a análise de cada um dos indicadores, extraindo as competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e as comportamentais (atitudes) necessárias para a excelência na realização do indicador, ou seja, da atividade ou das atribuições do cargo ou da função (RABAGLIO, 2012, p.27).

O terceiro passo tem o objetivo de relacionar as competências técnicas que são pré-requisitos para o cargo com a indicação dos conhecimentos necessários. As habilidades estão relacionadas ao domínio de um sistema, de ferramentas necessárias para o exercício do cargo. As competências técnicas podem ser aferidas através de testes específicos, na maioria, construídos e corrigidos pela área requisitante (RABAGLIO, 2012, p.29). Ainda no terceiro passo, organiza-se as competências comportamentais em Grupos de Competências similares, partindo dos seguintes princípios: nenhuma atitude é exibida isoladamente; sempre que uma é exibida, leva com ela uma quantidade de outras atitudes muito similares ou que sejam requisitos para que aquela atitude possa existir. Um exemplo de atitude é a estratégia. É possível usar estratégia isoladamente? Não, para uma estratégia eficaz, é preciso usar planejamento. Para um planejamento eficaz, é preciso uma boa organização. Para uma organização eficaz, é preciso uma boa administração do uso do tempo etc. Isso significa que, juntamente com a estratégia, estão sendo usadas outras atitudes como:

planejamento, organização, administração do tempo. Isso significa dizer que qualquer atitude sempre está atrelada a outras similares, que serão a base para complementar o grupo de atitudes necessárias para a realização de qualquer ação (RABAGLIO, 2012, p.29-30).

Para Rabaglio (2012, p.32), é preciso justificar a necessidade de cada grupo de Competências similares para que os auditores da ISO tenham visão completa e compreendam a importância das competências comportamentais para a realização das atribuições do cargo ou da função. A justificativa é uma explicação sobre o uso das competências nas atribuições do cargo, sempre de forma situacional.

2.5 A Observação das atitudes e sua relevância

Muitos esforços foram dispensados pelos estudiosos para explicar o conceito de atitude, que vem da tentativa de se prever o comportamento social, sendo atitude aqui definida como uma disposição para responder com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade a um objeto psicológico. É esperado que as atitudes prevejam e expliquem o comportamento humano. Atitudes positivas deveriam predispor tendências à aproximação e atitudes negativas deveriam predispor tendências de distanciamento (LOPES JR; SOUZA, 2005).

De acordo com Lopes Jr e Souza (apud Rodrigues, 1972, p.402) a diferença entre o comportamento e atitude fica clara quando afirma que

atitudes envolvem o que as pessoas pensam, sentem, e como elas gostariam de se comportar em relação a um objeto atitudinal. O comportamento não é apenas determinado pelo que as pessoas gostariam, mas, também, pelo que elas pensam que devem fazer, isto é, normas sociais; pelo que elas, geralmente, tem feito isto é, hábito, e pelas consequências esperadas de seu comportamento.

Na visão de Gil (1999, p. 110), a observação seria um [...] elemento fundamental para a pesquisa [...] chega a ser mesmo considerada como método de investigação, devido aos graus de exigência e que requer estar precisamente definida em termos de procedimento. Mas, enquanto técnica, implica em coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na atenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos e ou fenômenos que se deseja estudar (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Se, por um lado, o ato de observar exige que se utilizem os sentidos para obter conhecimentos sobre os fatos, por outro somente se atinge a dimensão científica se atender ao objetivo de uma pesquisa que implique planejamento sistematizado e cujos resultados podem ser verificados, controlados e se submetam a critérios de validação (GIL, 1999).

Marconi e Lakatos (1999) assinalam como vantagens da observação os seguintes fatores: contempla a abrangência dos fenômenos, fácil de ser empregada a coleta de atitudes comportamentais simples, não depende de introspecção e reflexão, portanto, possibilita a evidência

de fatos não contemplados por outras técnicas. Onde os fatos [...] são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação [...] (GIL,1999, p. 110).

Marconi e Lakatos (1999, p. 91) admitem que a observação se caracteriza como uma atividade não estruturada e conhecida também pelas seguintes denominações,

[...] espontânea, informal, ordinária, simples, livre, ocasional e acidental [e] consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais [...] mais empregada em estudos exploratórios [sem] planejamento e controle previamente elaborados.

Gil (1999) denomina a observação assistemática como simples e atribui como sua característica primordial a condição de pesquisador tornar-se alheio (ser espectador, o que nem sempre é tarefa fácil de cumprir) ao indivíduo ou grupo que se pretende investigar, de modo que observa, mas de forma espontânea.

Ao se adotar a técnica de observação é preciso considerar que a mesma seja:

[...] orientada por uma preocupação definida de pesquisa, e que essa busca, seja também, organizada com rigor [...] O pesquisador deve principalmente estar atento a tudo o que diz respeito à sua hipótese e não simplesmente selecionar o que lhe permitiria confirmá-la (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.182).

Essa análise é de suma importância para o processo de observação, para que a mesma não seja realizada, tão somente, com o intuito de validar as percepções e expectativas do observador.

2.6 DISC: análise dos fatores que podem influenciar as atitudes do indivíduo

Na década de 20, William Moulton Marston, Doutor em psicologia pela Universidade de Harvard e nascido em 1893 nos Estados Unidos, desenvolveu uma teoria para explicar as respostas emocionais das pessoas (MATOS, 2008).

Primeiramente seus conceitos passaram a compreender a interação entre as pessoas e seus ambientes. Com isso elaborou duas proposições expostas no livro *Emotion of Normal People*, uma biossocial relacionada à interdependência das emoções, ações e ambientes e a outra referente aos mecanismos diversos utilizados pelas pessoas na busca pela harmonia e prazer (DUARTE, 2006).

As definições dessas duas percepções deram base ao DISC, o Perfil Emocional e o Perfil Adaptativo. Marston decidiu desenvolver sua própria técnica, pois precisava medir os fatores comportamentais mais importantes que tanto estudava. Dentre esses fatores, escolheu quatro que deram origem a sigla DISC: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade - *Dominance, Influence, Steadiness e Compliance* (MARSTON, 1928).

Para o psicólogo, todos os indivíduos possuem os quatro fatores, mas o que diferencia as pessoas é a proporção de cada um deles. De acordo com o site oficial internacional da ferramenta do Teste de Tendências Comportamentais DISC (TTCD), isso diferencia o DISC de muitos outros

testes que não reconhecem a possibilidade de haver diversos aspectos complementares ou contrastantes de personalidade ao mesmo tempo no indivíduo.

Atualmente existem ferramentas eletrônicas que fazem um inventário das características dos indivíduos e geram um perfil com indicação das habilidades com um relatório descritivo que pode auxiliar no processo de autoconhecimento. O modelo conceitual que sustenta o Sistema Thomas de Análise de Perfil Pessoal – PPA (THOMAS, 2003) tem suas origens no trabalho de Marston (1928). Esse foi um dos primeiros estudiosos de personalidade a dedicar-se ao comportamento dos indivíduos normais, quando o foco dos estudos da época era dedicado aos casos psiquiátricos e de problemas educacionais.

2.6.1 Análise dos traços de dominância

As características peculiares de indivíduos dominantes, denominados Alto D, fazem dos detentores desse perfil pessoas visionárias, com tendência a enxergar o futuro e a quebrar limites externos por apreciarem desafios. São perspicazes e ambiciosos, por isso estão constantemente atentos às oportunidades e tendem a ser bastante competitivos. Por possuírem extremo foco em resultados, não admitem falhas e tomam decisões com rapidez, o que os levam a assumirem o poder e ditar ordens (MARSTON, 1928).

Porém as mesmas características que fazem das pessoas com perfil Alto D praticamente líderes natos são as que podem conduzir ao seu desequilíbrio. Em geral, os altamente dominantes são vistos como pessoas arrogantes, centralizadoras e desmedidamente competitivas. Em sua ânsia por controle, costumam atropelar e desconsiderar outras pessoas colocando-as em segundo plano, não se submetendo e não aceitando interdependências (MARSTON, 1928).

Por esses motivos, os Alto D precisam trabalhar certas deficiências que seu perfil apresenta especialmente nas relações interpessoais. Para desfazer a imagem negativa que suas características podem causar nas outras pessoas, elas precisam praticar a paciência, a descentralização, a interdependência e, principalmente, aprender a enxergar o outro (MARSTON, 1928).

2.6.2 Análise dos traços de influência

Os indivíduos Influentes, chamados de Alto I, geralmente são otimistas, amigáveis e extrovertidos, o que os faz ser extremamente calorosos e abertos aos relacionamentos interpessoais. Essas atitudes representam o jeito gregário e sociável deste perfil, o que os leva à necessidade imperativa de buscar reconhecimento constante. Seu estilo comunicativo e socialmente confiante tende a ser contrabalanceado por uma forma impulsiva e, às vezes, irracional de reagir (MARSTON, 1928).

Porém as mesmas características que impulsionam os relacionamentos interpessoais podem ser prejudiciais e mal vistos por outras pessoas do grupo. Isso faz com que sejam percebidos como pessoas superficiais, egoístas e que gostam de agradar a todos. Outra característica que pode gerar conflitos é a sua proeminente falta de memória, pois, como são muito gregários e sociáveis, são incapazes de guardar toda informação que recebem e trocam com o ambiente. Tal dificuldade não indica deficiência cognitiva, pois são extremamente ágeis ao tomar decisões e podem ser tão agressivos, decididos e competitivos quanto os Alto D. Essa característica faz com que sejam bons decisores e formadores de opinião (MARSTON, 1928).

Este perfil é considerado idealista e sonhador, por ter uma genuína vontade de buscar a harmonia. Gostam de trabalhar com atividades prazerosas e que possibilitem estar em contato com pessoas. Contraditoriamente têm dificuldade de perceber o outro, chegando ao ponto de serem inconvenientes na busca de interação. Sua ânsia por reconhecimento pode ser vista como necessidade de autopromoção, sendo frequentemente acusados de serem falastrões e inconvenientes. Geralmente são intuitivos e persuasivos, o que é potencializado por sua empatia e habilidade de comunicação (MARSTON, 1928).

O desequilíbrio surge nas relações intensas do cotidiano. Como são muito passionais, podem agir de maneira irracional e impensada. Por serem dinâmicos e gostarem de atividade que lhes dão prazer, têm o hábito de procrastinar os trabalhos que não atendem aos seus desejos. A busca incessante por reconhecimento e aceitação faz com que tenham uma adaptabilidade fora do comum, e podem ser vistos como pessoas superficiais, fingidas e sem conteúdo. Quando são rejeitados pelo grupo, podem apresentar características de rebeldia, agressividade e reações exageradas e extremas (MARSTON, 1928).

Dessa forma, os Alto I precisam trabalhar algumas características internas, que não lhes permitem sentir os ganhos pessoais do que fazem, o que diminuiria sua ânsia por reconhecimento constante. Sair da emoção permitiria a continuidade das ações, impedindo que a procrastinação e o abandono das atividades pouco prazerosas quando ainda em curso (MARSTON, 1928).

2.6.3 Análise dos traços de estabilidade

O perfil chamado de Alto S traduz as atitudes das pessoas tipicamente ponderadas, estáveis e que valorizam o sentimento e as relações. Em essência, não gostam de correr riscos, por isso são pacientes e aguardam o momento certo para agir. Geralmente são bons ouvintes e se preocupam genuinamente com o que acontece com o próximo. Frequentemente demonstram simpatia e lealdade a aqueles que o cercam, mas não o fazem de imediato sem fortalecer os laços de confiança. Adoram atividades de planejamento em que podem prever todos os passos para concluir. São muito

detalhistas, centralizadores e gostam de trabalhar com o maior número possível de informações para decidir (MARSTON, 1928).

Os Alto S geralmente são observadores, resistentes a mudanças bruscas e preferem se estabelecer em ambientes previsíveis e constantes. Trabalham muito bem em atividades monótonas e rotineiras porque isso lhes dá prazer. Mudanças bruscas nas atividades podem causar conflitos, porém, como são extremamente adaptáveis, se reorganizam com muita facilidade. Gostam de receber instruções claras e, por isso, podem ser vistos como indivíduos questionadores, resistentes e que têm dificuldades para decidir. Outra característica marcante do Alto S é o fato de se magoar com facilidade e guardar rancor. Isso faz com que potencialize as críticas recebidas, acumulando histórico de fatos e dados, apresentando características agressivas e temperamentais (MARSTON, 1928).

Os cuidados que os Alto S devem ter estão relacionados à tomada de decisão e ao fato de guardarem rancor. Ao decidir, precisam ter o maior número possível de informações disponíveis, fazendo com que decisões importantes sejam postergadas ao máximo. Decisões que impactem diretamente nas pessoas são ponderadas exaustivamente antes da decisão final. São extremamente sensíveis aos problemas alheios, o que pode prejudicar seu julgamento objetivo e lógico. Além desses fatores, têm medo de mudar e de tomar decisões que impactem em outras pessoas. Em público, são tidos como observadores e só falam quando são convidados. Têm medo de ocupar posições estratégicas, porém, quando o fazem, são eficientes e eficazes. Geralmente, quando em posição de decisão, contrabalanceiam a baixa capacidade de decisão com sua assertividade e objetividade (MARSTON, 1928).

2.6.4 Análise dos traços de conformidade

Dos quatro talentos apresentados, o Alto C é tido como o mais complexo, pois estes são vistos como orientados por regras e procedimentos. No entanto este perfil é mais abrangente, pois são pessoas interessadas em precisão e exatidão. Por serem naturalmente passivos e reticentes ao falar (a menos que sejam convidados), muitas vezes imagina-se que lhes falte ambição, mas este não é o caso, pois nesse sentido são similares aos Alto D em seu desejo de controlar seu ambiente. O controle surge através de mecanismos criados com estruturas e procedimentos rígidos, insistindo nas regras e códigos de conduta para alcançar seus resultados. Não gostam de sofrer e trabalhar sob pressão, tendendo a ser evasivos quando confrontados. Com frequência menosprezam os problemas e adiam decisões até que se tornem inviáveis (MARSTON, 1928).

As características que os obrigam a seguir as regras os fazem extremamente lógicos, analíticos, curiosos e disciplinados. Geralmente, evitam conflitos agindo de maneira ponderada e

diplomática. Sua falta de habilidade social pode causar conflitos pela dificuldade de enxergar o próximo. Por serem perfeccionistas, buscam compensar a dificuldade de socialização com o planejamento das atividades para obter o controle (MARSTON, 1928).

Os pontos de desequilíbrio são facilmente percebidos nos relacionamentos, pois sendo presos a regra de maneira rígida, podem fazer duras críticas, sem se importar com o resultado e com os sentimentos das pessoas. Gostam de trabalhar em isolamento total ou parcial e não sentem falta do convívio com pessoas (MARSTON, 1928).

Os Alto C geralmente gostam de se relacionar com perfis do tipo Altos I ou com Altos D. As características opostas, no que se refere à habilidade de comunicação, atraem esse perfil. Precisam aprender a compartilhar e a criar empatia com aqueles que os cercam. Frequentemente tomam decisões tempestivas baseadas nas influências que sofrem dos perfis de D e I, e voltam ao isolamento rapidamente (MARSTON, 1928).

3 MÉTODOS DE PESQUISA

A abordagem da pesquisa e sua conduta orientam o processo de investigação, e sua forma ou maneira de aproximação e focalização do problema ou fenômeno que se pretende estudar, prestando-se à identificação dos métodos e tipos de pesquisa adequados às soluções desejadas. Depende da natureza do problema e de sua formulação, da teoria de base e referencial teórico-cultural que a sustenta e dá proximidade do pesquisador com o objeto de análise. Criatividade na percepção da relevância dos dados e das relações entre variáveis é requerida e desejável. Condiciona a forma como o projeto ou plano de investigação foi desenhado: sistematiza e orienta a revisão bibliográfica, a coleta e a análise de dados, assim como a discussão dos resultados (LAKATOS; MARCONI, 1991; CERVO; BERVIAN, 1996).

O mapeamento das competências investigadas seguiu técnica de pesquisa a campo, uma vez que se pretende apenas identificar as competências, com foco nas atitudes, por meio do instrumento utilizado, construído a partir de categorias extraídas do Referencial Teórico e legal visitados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa é classificada como básica, que seria aquela cujo objetivo é adquirir conhecimentos novos que contribuam para o avanço da ciência, sem que haja uma aplicação prática prevista. Neste tipo de pesquisa, o investigador acumula conhecimentos e informações que podem, eventualmente, levar a resultados acadêmicos ou aplicados importantes (GIL, 1991). Há autores que

incluem, neste tipo, as pesquisas acadêmicas, aquelas realizadas na instituição de ensino superior como parte das atividades de ensino-aprendizagem, tal como nos trabalhos de conclusão de curso.

Quanto a natureza a pesquisa é do tipo observacional, pois neste tipo de estudo, o investigador atua meramente como expectador de fenômenos ou fatos, sem, no entanto, realizar qualquer intervenção que possa interferir no curso natural e/ou no desfecho dos mesmos, embora possa, neste meio tempo, realizar medições, análises e outros procedimentos para coleta de dados (SILVA, 2004).

Considerando a forma de abordagem esta pesquisa é qualitativa pois busca o entendimento de fenômenos complexos específicos, em profundidade, de natureza social e cultural, mediante descrições, interpretações e comparações, sem considerar os seus aspectos numéricos em termos de regras matemáticas e estatísticas. Diferente da quantitativa, a pesquisa qualitativa é mais participativa, porém menos controlável e, por esta razão, tem sido questionada quanto a sua validade e confiabilidade (GIL, 1991).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória, pois visa uma primeira aproximação do pesquisador com o tema, para torná-lo mais familiarizado com os fatos e fenômenos relacionados ao problema a ser estudado. No estudo, o investigador irá buscar subsídios, não apenas para determinar a relação existente, mas, sobretudo, para conhecer o tipo de relação (GIL, 1991).

3.2 Caracterização do objeto ou fenômeno de estudo

O Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, autarquia federal com sede em Brasília - Distrito Federal, vinculada ao Ministério da Previdência Social, instituída com fundamento no disposto no art. 17 da Lei no 8.029, de 12 de abril de 1990, tem por finalidade promover o reconhecimento de direito ao recebimento de benefícios administrados pela Previdência Social, assegurando agilidade, comodidade aos seus usuários e ampliação do controle social (BRASIL, 1990). Possui agências de atendimento com capilaridade em todo o território nacional. Atendem a população nos diversos segmentos e extratos sociais na concessão de benefícios previdenciários (auxílio-doença, aposentadorias e pensões).

A unidade investigada faz atendimento aos segurados, cidadãos que contribuem com a previdência, e têm direito aos benefícios de aposentadoria, obtenção de auxílio doença, auxílio acidentário, licença maternidade e demais benefícios. Ao procurarem a agência, os beneficiários buscam atendimento que é de responsabilidade dos analistas e técnicos do Seguro Social, e que se dá de maneira randômica por sistema eletrônico. Além dessa modalidade existe o agendamento prévio pela internet.

3.3 Escolha dos participantes do estudo

A escolha dos participantes deste estudo foi feita a critério e de acordo com a vontade e disponibilidade do pesquisador. Este estudo se limita a alguns servidores em exercício na Agência do INSS da 502 Sul localizada em Brasília. Os participantes foram escolhidos por exercerem funções compatíveis e relacionadas com atividades que envolvem atendimento ao público no âmbito dessa agência. Os servidores não foram informados de que estavam sendo observados, para não influenciar nem prejudicar a avaliação das competências interacionais.

A amostra deste estudo se caracteriza como do tipo não probabilística, sendo aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. (Mattar, F., 1996, p. 132). Dessa forma, os resultados obtidos neste estudo não admitem nenhum tipo de extrapolação.

3.4 Descrição do instrumento de pesquisa

O instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo foi o formulário descrito no Apêndice C. As competências interacionais utilizadas na elaboração do formulário foram escolhidas a partir do Código de Ética do Servidor Público e pelas atribuições previstas na Lei 10667 que define as atribuições dos servidores do INSS, conforme descrito no subitem 2.1 e 2.2.

As competências interacionais elencadas no referido formulário foram elaboradas seguindo a técnica de mapeamento de competências proposta por Rabaglio (2012). Essa técnica prevê a associação das competências interacionais ideais com as de atividades que o cargo exige.

De acordo com Rabaglio (2012, p.31), as competências esperadas para o cargo podem ser agrupadas em competências similares, que são separadas em grupos, de modo a facilitar o trabalho do observador durante a coleta. Um cargo pode ter até quatro ou cinco grupos de competências similares. Neste estudo, os grupos de competências similares foram os orientados aos Resultados para o Cliente e para Gestão de Pessoas, conforme descrito no apêndice B. As competências similares do cargo fornecem elementos imprescindíveis para associar as competências interacionais do cargo com os talentos DISC descritos no subitem 2.8 deste estudo.

O formulário está segmentado em quatro sessões. A primeira permite a identificação do servidor e a segunda é formada por um rol de competências interacionais observáveis que o pesquisador utilizou para associá-las ao talento DISC relativo a Estabilidade e a Conformidade. O terceiro bloco é formado por um rol de competências interacionais típicas que podem ser associadas ao talento DISC da Dominância e, por último, as competências interacionais que poderiam ser atribuídas a pessoas com o talento DISC da Influência.

De acordo com Rabaglio (2012, p.32) torna-se necessária a justificativa do uso das competências interacionais similares, descrita no Apêndice A, para que seja possível relacionar as atribuições do cargo, sempre de forma situacional. Neste estudo, as situações de observação se restringem ao ambiente de atendimento ao público da agência em estudo. A partir desse conceito, foram definidas as categorias de análise descritas no subitem 4.2, com a devida justificativa da escolha das competências interacionais utilizadas neste estudo, demonstrando que as categorias de análise guardam estreita relação com o código de Ética do Servidor (BRASIL, 1994).

O instrumento oferece um leque de atitudes previstas e possibilita a avaliação das competências interacionais observáveis. A partir dessa análise, o observador pode associar as características típicas do DISC com as competências interacionais em um contexto situacional. Para emitir esse parecer foi utilizada a escala Likert de mensuração que permite a atribuição de valores conforme os seguintes critérios: **Muito ausente**, para os casos em que a característica DISC não foi percebida de maneira categórica; **Ausente**, para os casos em que a característica não foi percebida; **Mediano**, se a característica foi percebida sem esforço; **Presente**, se algum traço característico foi notado; **Muito presente**, se o traço foi percebido categoricamente.

A escala de mensuração utilizada no instrumento de coleta, foi elaborada a partir do modelo proposto por de Likert, com adaptações realizadas pelo autor, com escala variando de 1 a 5, conforme pode ser observado na Figura 2.

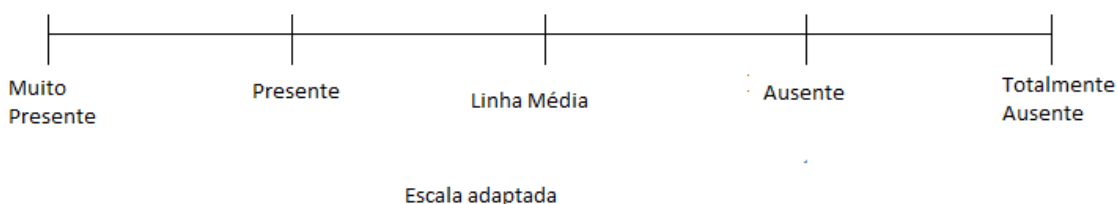


Figura 2: Escala adaptada a partir do modelo de Likert

A partir da observação, foi possível elaborar o perfil do servidor durante o atendimento realizado em um dia de trabalho normal e cotidiano. O perfil DISC do servidor foi elaborado para verificação da adequação do mesmo em relação ao perfil do cargo e seguindo a escala de Likert (1932) com adaptações.

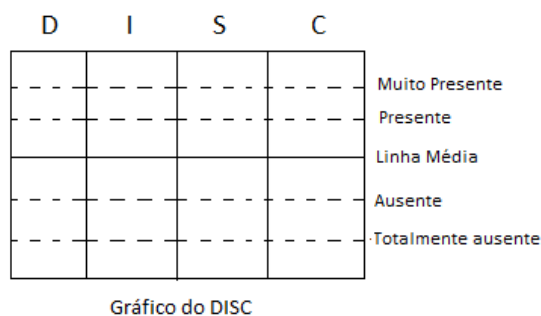


Figura 3: Gráfico de mensuração das características do DISC

3.5 Procedimentos de coleta de dados

A modalidade de observação empregada na investigação foi do tipo não participante. A observação ocorreu no local de trabalho dos servidores, na Agência do INSS de Brasília, em um dia normal e cotidiano, registrando-se os dados na medida em que foram ocorrendo (MARCONI; LAKATOS, 1999). Foi utilizada a observação sistemática, onde o observador sabe o que procura e o que necessita em determinada situação (Gil, 1999). Para Marconi e Lakatos (1999), neste tipo de observação há um planejamento de ações se caracterizando como uma observação direcionada.

O pesquisador esteve em contato com o grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela. Permanecendo fora, presenciou o fato, mas não participou dele. A observação pode ser realizada na vida real, no próprio local onde o evento ocorre em um ambiente normal e cotidiano, registrando-se os dados na medida em que ocorrem de maneira sistematizada e passível de reprodução (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Após a construção do formulário, o pesquisador realizou um dia de teste na referida agência do INSS para avaliar sua utilização prática. Esperava-se utilizar um instrumento para cada atendimento, o que se mostrou ineficiente e muito difícil de implementar pelo caráter dinâmico da atividade de observação. O problema foi superado pela adoção da observação sistemática, onde o objeto era observado repetidas vezes e em sequência, com o respectivo registro ao final de cada atendimento. O dia teste não foi considerado como dia de observação e serviu apenas para realizar o teste prático da aplicação do formulário e correção dos problemas apresentados.

Todas as observações foram realizadas no período matutino e em horários disponíveis, entre 08:00 e 12:30h, que foram escolhidos a critério do observador. Não houve preocupação do pesquisador em registrar sistematicamente os horários de início e término de cada observação, pois não era o foco deste estudo, mas foi possível estabelecer um tempo médio dos atendimentos realizados, o que poderia ser objeto de estudos futuros.

Para observar os fatos sem que sua presença fosse notada, o observador ora se misturava aos usuários, ora se posicionava em locais estratégicos para que tivesse boa visibilidade em relação aos observados. Na entrada da agência, no térreo, o atendimento era dinâmico com grande número de pessoas na fila, essa observação foi realizada a partir da fila de atendimento e das imediações. Para anotar as competências percebidas no formulário o pesquisador fazia um intervalo após o término de cada observação para apontar as competências interacionais percebidas no referido formulário de coleta.

Após a coleta das competências interacionais o pesquisador realizou as análises para atribuir valor ao perfil DISC do observado. Este procedimento foi realizado sistematicamente em todos os dias de observação, utilizando um formulário para cada servidor em cada dia de observação.

3.6 Procedimentos de análise de dados

A Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas de pesquisa usado para analisar em profundidade as mensagens produzidas por uma pessoa ou por um grupo de pessoas buscando inferências em relação ao emissor, ao receptor e ao tema abordado (BARDIN, 1977).

A partir da mensagem e das referências aos elementos presentes nas condições de sua produção, busca-se informações sobre outra realidade não explícita na superfície textual sobre o emissor, o receptor, as relações entre estes e os objetivos envolvidos na produção da mensagem, como por exemplo, concepções de mundo, valores de referência do emissor, modelos de comportamento presentes e representações sociais (FRANCO, 2003).

Na visão de Franco (2003), esse processo de inferência sobre uma situação a partir de uma informação exposta constitui o nível central da análise de conteúdo: a passagem entre a informação descrita e a informação interpretada com significação atribuída.

Ao final do período de coleta o pesquisador reuniu os formulários, agrupando-os para realizar a análise das competências interacionais mais frequentes. A partir disso, foi possível associar as competências interacionais com os talentos DISC conforme descrito no subitem 2.8.

A construção perfil do servidor observado teve como referência as competências interacionais previstas e descritas no Apêndice C. As competências interacionais que apareceram no mapeamento das atividades foram utilizadas no questionário de observação para estabelecer uma relação direta entre as competências interacionais e os talentos DISC observados durante os atendimentos. Isso viabilizou a verificação das atitudes apresentadas que serviram de parâmetro para montar o perfil DISC do observado. A mensuração segue o padrão baseado na escala Likert (1932) com variação de 1 a 5 (da menos presente para aquela muito presente), onde o observador

avalia qualitativamente as características observáveis, para mensuração das competências e das atitudes investigadas.

4 RESULTADOS

Esta seção traz, em primeiro lugar, as impressões obtidas a partir das observações realizadas, conforme informações da Tabela 1, nos dias em que os fenômenos foram observados. As próximas seções demonstrarão de que forma as competências interacionais dos servidores puderam influenciar a percepção daqueles que buscaram atendimento na agência nos dias de observação.

Tabela 1: Observações e indicadores dos Técnicos do Seguro Social

Data da observação	03/10/2014		13/10/2014		21/10/2014		29/10/2014		03/11/2014		06/11/2014		24/11/2014	
Observações	03/out	Tempo médio	13/out	Tempo médio	21/out	Tempo médio	29/out	Tempo médio	Qtd	Tempo (min)	Qtd	Tempo (min)	24/nov	Tempo médio
Servidor 1	3	22	2	23	5	22	1	18	4	21	2	23	3	23
Servidor 2	2	19	4	19	3	18	4	21	2	23	4	19	4	19
Servidor 3	3	17	4	18	2	14	3	19	6	18	1	17	3	15
Servidor 4	4	21	3	22	4	22	4	22	0	0	4	22	2	22
Servidor 5	2	42	3	41	2	35	1	41	2	42	2	41	3	37
	14	121	16	123	16	111	13	121	14	104	13	122	15	116

Observou-se episódios de nervosismo, agitação e gritaria em função da demora no atendimento em diversas ocasiões. A postura de alguns servidores e daqueles que trabalham no setor, incluindo os vigilantes terceirizados, potencializaram e estimularam situações de estresse. Em alguns episódios, ao perceberem a demora no atendimento e a produtividade de um servidor em relação ao outro, muitos contribuintes demonstraram irritação, impaciência e outros simplesmente foram embora sem esperar pelo atendimento.

4.1 Explicitação das fases observáveis do atendimento ao público

Durante a construção do instrumento de coleta, descrito no subitem 3.4, foi realizado um dia de testes para verificar a aplicabilidade dos formulários de coleta. Nessa oportunidade foi possível entender as fases do processo de atendimento e seu fluxo normal de funcionamento, conforme verificado no Quadro 1.

FASES DO ATENDIMENTO	DESCRIÇÃO
Sistema eletrônico de senhas	o segurado recebe uma senha para atendimento e aguarda o chamado via painel eletrônico.
Segurado é selecionado	ao ser chamado, o segurado dirige-se ao respectivo guichê para iniciar o atendimento.
Interação com o servidor	nesta etapa, o segurado interage com o servidor e estabelece o primeiro contato.
Exposição de motivos	nesta fase, o segurado explicita o motivo do atendimento, expondo suas dúvidas e informações para o servidor.
Início do atendimento	o servidor inicia o atendimento, assimilando as informações fornecidas pelo segurado.
Parecer sobre o assunto	servidor emite parecer sobre o atendimento ou solicita maiores informações do segurado.
Avaliação de reação do segurado	nesta etapa o segurado interage com o servidor e indica se o atendimento pode ou não ser finalizado.
Finalização do atendimento	servidor finaliza o atendimento e se coloca em disponibilidade sistêmica para realizar o próximo atendimento pelo sistema eletrônico de senhas.

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 1: fases do atendimento ao público

4.2 Elaboração das categorias de competências interacionais

A partir da análise das fases do atendimento ao público, que são plenamente observáveis pelos usuários e que garantem a sua facilidade de compreensão do sistema de atendimento, foi elaborada a divisão de categorias de análise das competências observáveis:

CATEGORIAS DE OBSERVAÇÃO	JUSTIFICATIVA
Sistema eletrônico de senhas	o segurado recebe uma senha para atendimento e aguarda o chamado via painel eletrônico.
Segurado é selecionado	ao ser chamado, o segurado dirige-se ao respectivo guichê para iniciar o atendimento.
Interação com o servidor	nesta etapa, o segurado interage com o servidor e estabelece o primeiro contato.
Exposição de motivos	nesta fase, o segurado explicita o motivo do atendimento, expondo suas dúvidas e informações para o servidor.
Início do atendimento	o servidor inicia o atendimento, assimilando as informações fornecidas pelo segurado.
Parecer sobre o assunto	servidor emite parecer sobre o atendimento ou solicita maiores informações do segurado.
Avaliação de reação do segurado	nesta etapa o segurado interage com o servidor e indica se o atendimento pode ou não ser finalizado.
Finalização do atendimento	servidor finaliza o atendimento e se coloca em disponibilidade sistêmica para realizar o próximo atendimento pelo sistema eletrônico de senhas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 2: categorias de observação

4.3 Definição das competências interacionais utilizadas no estudo

O metodologia de Rabaglio (2012), coloca alguns passos para o mapeamento dos conhecimentos habilidades e atitudes (CHA) na organização. O primeiro deles seria o de conscientizar, sensibilizar e orientar tecnicamente o cliente interno, para que ele entenda com clareza qual o seu papel e perceba que o resultado não é de responsabilidade exclusiva da organização, e sim um trabalho conjunto de responsabilidade compartilhada, visando uma integração entre todas as áreas. O segundo passo seria definir os indicadores de competências para verificar as necessidades do cargo e identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para a execução das atividades. E por fim, verificar o grau de importância de cada competência através da utilização de algum modelo de mensuração, tal como descrito no apêndice B.

No caso de servidores públicos enfrenta-se uma dificuldade em relação ao estabelecimento das competências interacionais que poderiam ser “exigidas” no exercício das funções. No entanto, o Código de Ética do Servidor Público expressa claramente a vontade do legislador ao estabelecer os critérios interacionais conforme descrito no subitem 2.1 e disposto no Anexo I.

4.4 A construção do perfil ideal da atividade de atendimento ao público

Após o mapeamento da competências interacionais mapeadas e das características interacionais presentes nos talentos DISC, demonstradas nos subitem 2.8 do presente estudo, foi

possível desenhar o perfil ideal do cargo da atividade de atendimento ao público da agência do INSS em comento. As competências interacionais previstas no Código de Ética do Servidor Público, cujos principais atributos remetem às características de Influência e Conformidade, são as que mais se aproximam das competências interacionais mapeadas. Este estudo, no que se refere a unidade o INSS de Brasília, sugere a utilização deste paralelo entre as atitudes típicas dos perfis DISC com as competências interacionais estudadas, para explicar as atitudes observadas no ambiente desta unidade.

Características dos fatores DISC				
	Dominância	Influência	Estabilidade	Conformidade
Em equilíbrio	Assertividade	Harmonioso	Atencioso	Análíticas
	Ambicioso	Empático	Imaginativo	Gostam de regras definidas
	competitivo	idealista	Sensível	Inventivos
	Gosta de desafios	Intuitivo	Bom ouvinte	Curiosos
	Busca o poder	Persuasivo	Paciente	Disciplinados
	Controlador	Flexível	Dificuldade ao decidir	Ponderados
	Rápido nas decisões	Comunicativo	Centralizador	Diplomáticos
	Perpicaz	Busca reconhecimento	Acomoda-se	Perfeccionistas
Desequilíbrio	Foco nos Resultados	Gosta de interagir	Tímido	Introspectivos
	Arrogância	Toma decisões inconsequentes	Medo de mudar	Rigidez
	Centralizador	Pode ser irresponsável	Medo de perder	Críticas
	Competição desmedida	Rebelia	Medo de falar	Isolamento
	Atropeia as pessoas	Impaciência	Medo de ser	Teimosia
	Não se submete	Inconveniência	Absorve problemas	Fanatismo
	Não sabe parar	Procrastinação	Magoa-se com facilidade	Convencimento
	Não sabe se divertir	Adaptação em demasia	Não ocupa seu espaço	Não se expõe
Desconsidera as pessoas nas decisões	Não gosta de desagradar	Dificuldade para se impor		

MA	A	M	P	MP	MA	A	M	P	MP	MA	A	M	P	MP	MA	A	M	P	MP
	X						X					X						X	

MA: Muito Ausente
 A: Ausente
 M: Linha média
 P: Presente
 MP: Muito Presente

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 4: Características marcantes dos perfis DISC e suas disfunções

Infere-se da Figura 06, que as características de dominância não seriam adequadas para atividades de relacionamento com o público na função de atendimento. Isto porque as características típicas do perfil dominante podem ser problemáticas em situações de estresse. Em situações de desequilíbrio esse perfil pode apresentar irritabilidade, baixa tolerância a frustração, traços de arrogância, baixa visão de pessoas e baixa capacidade de se colocar no lugar do outro. Dessa forma este traço do perfil foi classificado como prioritariamente **Ausente** no desenho do perfil. O que equivale dizer que o ideal seria que traços dominantes não precisam ser notados pelo segurado durante o atendimento, pois isso contraria diretamente o que prevê o código de Ética do Servidor (BRASIL, 1994).

O perfil de influência em situações de disfunção, vide (figura 06), não apresentam características tipicamente destoantes e geralmente podem ser contornadas em razão da atitude

amistosa e gregária típica do perfil I. Sua maior virtude é o contato acolhedor e amistoso no trato com as pessoas. No desenho do perfil, esta característica precisa ser notada sem grande esforço e por isso foi classificada como **Presente** no desenho do perfil.

A característica da estabilidade pode ser notada através das competências interacionais relacionadas a capacidade de ouvir, a sensibilidade e do foco nas relações humanas. Estas características são importantes para o desempenho das atividades públicas, principalmente pela humanização dos atendimentos. As principais disfunções são a capacidade de absorver e de se envolver com os problemas, sensibilidade exagerada e o fato de magoar-se com facilidade. No desenho do perfil esta característica foi marcada em nível **Médio**, com possibilidade de variações sem que isso prejudique seu desempenho nas funções de atendimento ao público.

O perfil de conformidade é muito importante para o desempenho das funções públicas em razão da obrigação legal do servidor de cumprir estritamente o que determina a lei. As características deste perfil quando em situações de disfunção podem apresentar traços de rigidez, teimosia e introspeção como características observáveis. Quando este traço aparece de maneira categórica, podem haver conflitos de relacionamento e de interação com outras pessoas. Por estes motivos o traço da conformidade foi classificado como **Presente**, de forma que a característica pode ser percebida, com apreço as normas e regras vigentes.

Em atividades tipicamente de relacionamento os perfis do tipo I, S e C conseguem desempenhar as suas atividades em consonância com o que prega o Código de Ética do Servidor Público (BRASIL, 2003). As características dominantes do perfil D precisam ser vistas com ressalvas quanto a competências interacionais tipicamente assertivas, dominantes, competitivas e agressivas. Diante das explicitações acima, o perfil ideal do cargo teria o formato disposto na figura abaixo:

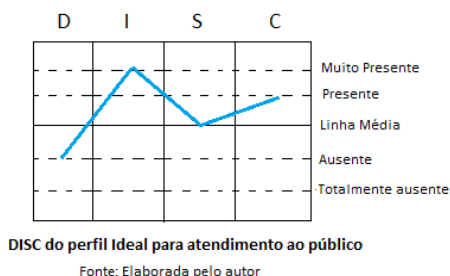


Figura 5: perfil ideal de atendimento ao público

Os perfis dos servidores observados foram comparados em relação ao perfil ideal definido para o cargo, sempre considerando o referencial teórico e o código de Ética do Servidor Público Federal (BRASIL, 2003).

4.5 Perfil da Atendente de Triagem

A atendente de triagem apresentou características típicas do perfil do tipo Alto D (dominância alta), com atendimento rápido, assertivo, direto, porém os traços de empatia, bom humor e cordialidade não foram percebidos, demonstrando uma baixa influência e estabilidade. O segundo traço percebido, mas em nível mediado, foi o da Conformidade (médio-baixa). Isso foi percebido pelo conhecimento relacionado ao uso de sistemas e informações pertinentes ao cargo, pelo apego a regra e orientações repassadas durante os atendimentos. Baseado no mapeamento das competências interacionais apresentadas, a atendente apresentou traços de Alta Dominância e Conformidade média.

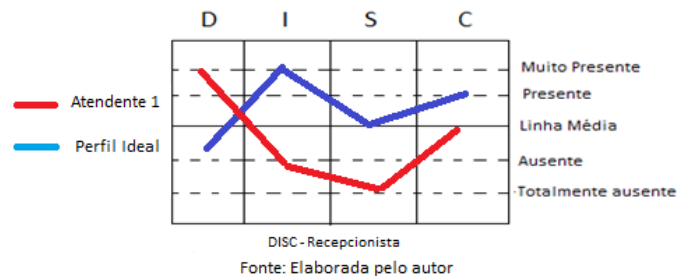


Figura 6: Perfil DISC da atendente de triagem comparado ao perfil Ideal

No Apêndice E, apresentou-se o mapeamento das competências observadas em relação a Atendente de triagem durante os dias de observação.

O atendimento na fila era objetivo e relativamente rápido, no entanto essa mesma agilidade causou ruídos na comunicação e vários casos de retorno à fila para novo direcionamento. Quando o contribuinte regressava, geralmente irritado, o tratamento era reativo e agressivo, às vezes atribuía a “culpa” pelo direcionamento errado ao segurado por falta de informações mais precisas no primeiro contato. A mesma demonstrou traços de ironia, descaso e falta de paciência em muitas situações, o que potencializou e gerou um clima de tensão e animosidade nos momentos que antecediam o atendimento. Com base nas observações realizadas foi possível estabelecer um padrão de atitudes que podem ser associadas ao perfil DC.

Tabela 2: Demonstrativo de observações realizadas na triagem.

DATA DA OBSERVAÇÃO	03/11/2014	05/11/2014	24/11/2014	03/10/2014	13/10/2014	21/10/2014	29/10/2014							
Observações	Qtd Tempo (min)	Qtd Tempo (min)	24/nov Tempo médio	03/out Tempo médio	13/out Tempo médio	21/out Tempo médio	29/out Tempo médio							
Recepcionista	23	4	18	6	21	5	19	5	22	4	23	5	16	4

4.6 Perfil do Servidor 1

O servidor 1 apresentou atitudes interacionais típicas perfil do tipo Alto I com traços de Conformidade em nível médio (Influência e Conformidade). Durante as observações, percebemos que, geralmente, atendia com bom humor, com sorriso espontâneo, empatia e boa escuta. Apreciava o contato com o cliente sem, no entanto, agir de maneira invasiva. Apresentou lapsos de memória, típicos do perfil I, solicitando repetidamente as mesmas informações a quem era atendido. Baseado no mapeamento das competências apresentadas, o Servidor1 tem Alta Influência e Conformidade média (IC).

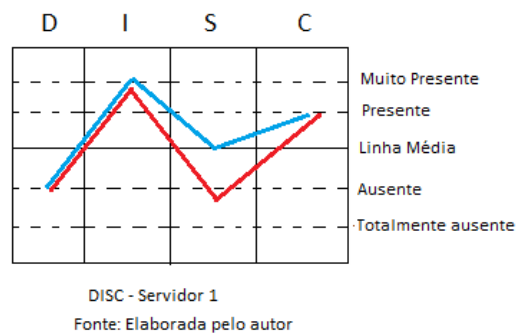


Figura 7: Perfil DISC do Servidor 1

Os dois traços marcantes deste perfil são a Influência e a Conformidade, isso confirma o sentimento de realização apresentado por causa do reconhecimento e dos elogios públicos sobre sua atuação. Demonstrou irritação e pouca tolerância a críticas e não reagiu de maneira agradável, chegando a rebatê-las com vigor em algumas situações, mas sem traços de agressividade. Demonstrou a necessidade de se movimentar (andar, ficar de pé) e de manter contato constante com outras pessoas durante o atendimento. Enquanto atendia os clientes, saía para buscar documentos na impressora, para tomar café, andar pela sala e interagir com os colegas. Esse traço é característica marcante do perfil I, não gostar de atividades monótonas e repetitivas, e ter necessidade de interação constante. A conformidade se apresentou fortemente na conferência minuciosa e demorada dos documentos e na busca de informações adicionais. Mesmo em momentos nos quais não se lembrava das informações, demonstrava iniciativa para buscá-las para finalizar o atendimento.

4.7 Perfil do Servidor 2

O servidor 2 apresentou características interacionais típicas do perfil Alto I com Alto S (Influência e Estabilidade) como traços predominantes. Isso faz com que tenha empatia, bom humor e bom relacionamento interpessoal. A Estabilidade elevada faz com que tenha visão de pessoas,

emoções e sentimentos apurados, que goste de atividades rotineiras, que possam exigir planejamento e controle. Sobre a Estabilidade é preciso ficar atento para que não atue de maneira centralizadora, com baixa velocidade na tomada de decisão e com o fato de absorver os problemas do dia a dia causando sobrecarga, estafa com possíveis episódios de depressão. A conformidade foi sentida no trato e análise dos documentos entregues, onde observava atentamente e sem pressa para entender a demanda apresentada. Episódios de assertividade, objetividade, rispidez no contato e falta de paciência típicas do perfil D não foram sentidos durante as observações.

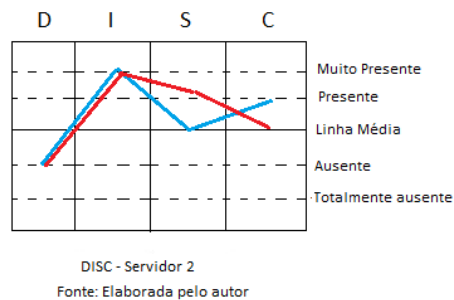


Figura 8: Perfil DISC do Servidor 2

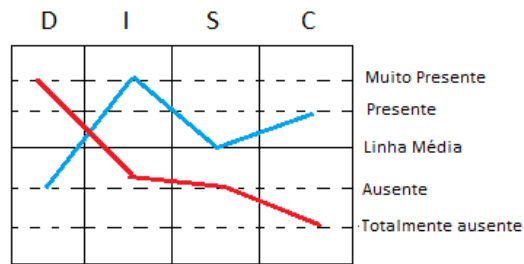
Apresentou características como empatia, carisma e visão de pessoas muito apuradas. No início se apresentou com largo sorriso, na maioria dos casos, com postura aberta e receptiva. Atendia as pessoas com muito tato e zelo com as informações prestadas. Era amistoso, gentil e muito cortês, o que diminuía a tensão no trabalho. Obtinha informações de maneira agradável e sem alterar o tom de voz. Essa postura é adequado para o trato com pessoas e para resolução de conflitos. Foi percebida alguma dificuldade com os sistemas e com as normas internas, quando isso acontecia, perguntava e buscava informações com os colegas para resolvê-los. Apresentou tolerância a frustração e rendimento sob pressão como traços perceptíveis. Quando elogiado, reagia com largo sorriso e apreço em razão de ter obtido o reconhecimento e admiração do cliente.

4.8 Perfil do Servidor 3

O Servidor 3 apresentou atitudes interacionais relacionadas a dominância e, por isso, foi caracterizado como Alto D. O segundo traço mais aparente foi difícil de ser percebido e aparecia geralmente quando o resultado esperado era atingido, mais por ter alcançado o resultado do que por Influência no sentido conceitual do DISC. Era muito direto e objetivo e não respondia aos estímulos do cliente quando tentavam manter um diálogo amistoso.

Em situações normais, o atendimento fluía com rapidez, em razão da assertividade e objetividade do servidor. Como possui foco extremo em resultados, passava a impressão de que desejava terminar o atendimento a qualquer custo. Em vários momentos observou-se a imposição da

vontade em razão do cargo e inflexibilidade diante dos questionamentos e requisições dos segurados.



DISC - Servidor 3

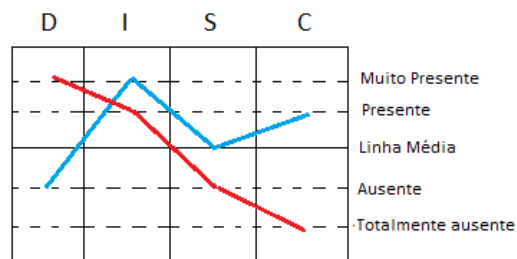
Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 9: Perfil DISC do Servidor 3

A ausência dos traços de Estabilidade e Conformidade foram sentidos nas observações. A ausência da estabilidade fez com que o lado humanizado do atendimento fosse totalmente desprezado. Em alguns casos houve recusa no atendimento e direcionamento a outro colega por não querer finalizar o atendimento. Apresentou baixa tolerância a frustração e pouco rendimento sob pressão.

4.9 Perfil do Servidor 4

O perfil do Servidor 4 é do tipo DI, isto significa que ele tem Alta Dominância com Alta Influência. Gostava de aparentar um grau de superioridade e decisão em relação aos procedimentos, chegando a apresentar traços de ironia e prepotência em algumas situações. Demonstrava irritação e pouca tolerância a frustração quando os documentos e informações se mostravam incompletos ou fora de ordem. Essa postura fez com que sua influência não fosse percebida de imediato, apresentando-se com atitudes típicas do Alto D (assertividade, objetividade, baixa tolerância a frustração).



DISC - Servidor 4

Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 10: Perfil DISC do Servidor 4

No entanto, quando a situação atingia um certo grau de controle e decisão, havia uma mudança brusca de humor provocada pelo perfil de Influência elevada, segundo traço marcante do perfil.

Vale ressaltar que a elevada Influência diminui a percepção da atitude dominante, apresentando traços de empatia e bom humor para atingir os resultados esperados. Quando criticado não reagia muito bem, demonstrava irritação e falta de equilíbrio emocional. Em alguns casos direcionou demandas aos superiores sem que fosse resolvida a contento. Essa variação de humor foi observável e ficou evidente na atitude agressiva e tempestiva percebida em algumas situações de estresse.

4.10 Perfil do Servidor 5

O Servidor 5 possui o perfil Alto C com D médio-alto. Este traço do perfil faz com que a regra e o cumprimento de normas se sobreponha a qualquer aspecto relacionado a empatia. Houve inúmeros episódios de estresse provocados por falta de tato e de sensibilidade. Como tem a regra muito clara e definida, tem dificuldades de abstrair e de contornar situações de tensão. Nestes casos, geralmente, fogia do contato direto, não mantinha contato visual e dava a impressão de se “fingir de morto” durante o atendimento. Houve uma situação onde uma pessoa se aproximou da fita de contenção, a pequena distância do Servidor, e esse não respondeu ao contato, mesmo tendo sido chamado insistentemente. Nesse episódio, o Servidor estava em atendimento, mas nem ao menos se deu ao trabalho de olhar e atender ao chamado; era como se a pessoa não existisse.

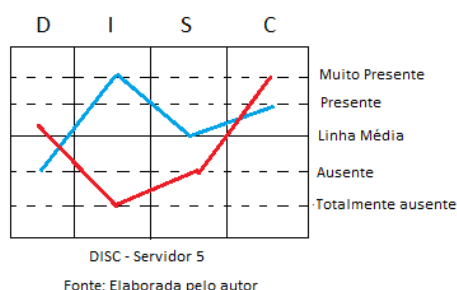


Figura 11: Perfil DISC do Servidor 5

Este perfil foi o que apresentou o menor rendimento em relação aos outros servidores. O tempo de atendimento era extremamente alto e causava muitos transtornos. Durante o atendimento se mostrava isolado do ambiente que o cercava. Entretanto, isso não significava uma atenção exclusiva, pois eram frequentes as queixas até mesmo de quem já estava sendo atendido. O tempo médio de atendimento foi superior a 40 minutos durante os dias de observação, o que representa o dobro do tempo médio de atendimento de seus pares.

5 DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os principais pontos observados e são apontados, em cada perfil, as características marcantes, com a indicação da aderência ou não em relação ao cargo.

Após o mapeamento de competências e desenho do perfil ideal, nota-se que as características de Influência e conformidade seriam preponderantes. No entanto, a estabilidade, que aparece em nível médio, projeta um equilíbrio entre as atribuições inerentes do cargo e as características humanizadas que o segurado espera receber quando busca o atendimento.

A seguir são demonstradas as características observáveis e necessárias para o desenvolvimento das funções.

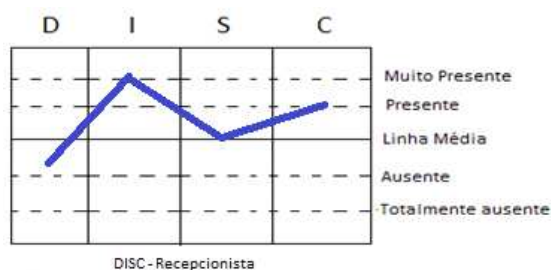


Figura 12: Perfil DISC ideal para atendimento ao público

Perfis de Influência Alta, conhecidos como Alto I, são pessoas que gostam de falar e de se relacionar sem, no entanto, se envolver com os problemas do cotidiano. Como gostam de aceitação, fazem de tudo para serem vistos como bons profissionais, carismáticos e atenciosos. O problema marcante desse perfil é sua proeminente falta de memória que, em muitos casos pode gerar conflitos. O traço marcante da Conformidade faz com que tenha a regra e os procedimentos muito claros, tornando-os verdadeiros “cumpridores” das normas de conduta.

O traço de Estabilidade, presente no perfil em grau médio, faz com que tenha visão de pessoas e do impacto das ações. Em momentos de estresse, um perfil tido como IC, com Estabilidade média e Conformidade médio-alta, geralmente tem bom rendimento em situações adversas e utiliza o relacionamento interpessoal e o prévio domínio das normas e procedimentos para contornar os problemas.

Apesar da análise de perfil não ser suficiente para que se tenha sucesso no trabalho, seu conhecimento prévio pode fornecer pistas das reações e atitudes observáveis durante as observações cotidianas. Para realizar atendimento ao público, deve-se considerar as competências mapeadas para o alinhamento de condutas esperadas no ambiente de trabalho.

5.1 Análise do perfil da Atendente de Triagem

O perfil da Atendente de triagem (Figura 6: Perfil DISC da atendente de triagem comparado ao perfil Ideal mostrou-se inadequado ao exercício da função de recepção/triagem pelos motivos expostos anteriormente. A elevada dominância pode explicar algumas características negativas notadas na observação.

Esta atitude dominante faz com que o atendimento seja rápido, objetivo e assertivo (direto ao ponto), mas a ausência da influência e da estabilidade podem provocar conflitos de relacionamento com o cliente e com os colegas de trabalho. O foco em resultados é uma característica marcante deste perfil, isso aflora a sua capacidade e sua rapidez nas decisões. A assertividade excessiva pode prejudicar a coleta das informações iniciais, obtendo-as de maneira incompleta e causando erros no direcionamento dos clientes.

Para o cargo em questão, ideal seria alguém de perfil do tipo IC, conforme descrito no subitem 4.4, com estabilidade mediana. Isso faria com que o atendimento fosse rápido, atencioso, cortês e gentil, mas sem desconsiderar os procedimentos indicados para o cargo, tal como determina o Código de Ética do Servidor Público.

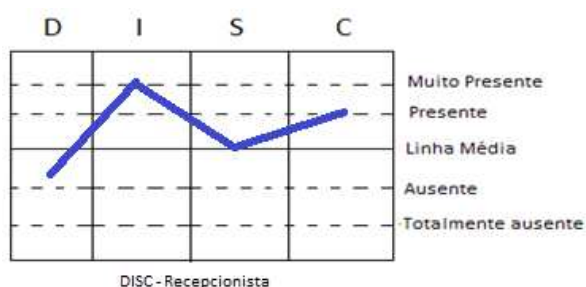


Figura 13: Perfil DISC comparação com o perfil DC

O perfil dominante não é indicado para funções de atendimento ao público por possuírem baixa tolerância a frustração e de terem baixo rendimento sob pressão. Em situações de estresse, tendem ao conflito ao invés de buscarem uma solução pacífica.

5.2 Análise do perfil do Servidor 1

O perfil do Servidor1 (Figura 7: Perfil DISC do Servidor 1 mostrou-se compatível com o exercício da função sem grandes prejuízos ao resultado final. Mas poderia desenvolver as competências voltadas para o cliente para melhorar a produtividade, diminuindo o tempo de conclusão das atividades e para melhorar a percepção dos clientes sobre o atendimento. A sensação de demora no atendimento foi minimizada pela empatia, atenção e o bom humor que diminuiram o estresse do atendido.

O perfil do Servidor tem como traços marcantes a Influência e a Conformidade (APÊNDICE F). Apesar de não ter apresentado desvios e disfunções, foi percebida a necessidade de se ausentar do local de atendimento com frequência, atitude que pode ser vista como procrastinatória. Um *feedback* assertivo resolveria o problema de maneira direta e objetiva.

O perfil de influência alta, geralmente, não gosta de atividades rotineiras e nem de ficar sentado por longos períodos. Sente necessidade de se relacionar e de movimentar-se. O que dá equilíbrio ao perfil é o fato de se relacionar com diversos clientes com necessidades diferentes, o que serve de estímulo para as interações. O ponto de atenção seria desenvolver as competências voltadas ao cliente para melhorar sua percepção em relação ao impacto de suas ações no ambiente. Deixar o cliente esperando atrasa o atendimento presente e aumenta o tempo de espera nas filas. O tempo médio de atendimento poderia diminuir sensivelmente se não houvessem pausas intencionais. Além disso, as ausências provocam comentários desnecessários e que só servem para estimular discórdia e desavenças tanto internas quanto externas e está previsto no Código de Ética do Servidor Público que diz em sua alínea “b” na Seção II:

b) exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, pondo fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerça suas atribuições, com o fim de evitar dano moral ao usuário; (BRASIL, 1994).

5.3 Análise do perfil do Servidor 2

O perfil do Servidor2 (Figura 8: Perfil DISC do Servidor 2 mostrou-se aderente ao do cargo exercido. As características pessoais fizeram com que não tivessem queixas e reclamações aparentes. A competência relacionada a visão do cliente, visão sistêmica, flexibilidade, persuasão e resolução de conflitos estiveram muito presentes nas observações deste perfil (Apêndice G). No entanto, o ponto de atenção é a demora no atendimento provocada pelo envolvimento e escuta em demasia. Esse é um perfil conflitante, porque ao mesmo tempo em que decide rápido (Influência), em muitos casos, pode se arrepender e sofrer em função do impacto de suas decisões (Estabilidade). Em uma área que lida com problemas reais das pessoas, a Estabilidade em níveis muito elevados pode ser prejudicial para o próprio servidor. Não é raro, no contexto das organizações, os relatos de episódios depressivos de pessoas com este perfil por não conseguirem resolver os problemas alheios. Apesar de ser aderente ao cargo, existem pontos de atenção que precisam ser considerados. No Apêndice G são apresentadas as competências interacionais relevantes mapeadas durante as observações.

Quanto ao atendimento, a escuta é adequada, mas a necessidade de reconhecimento do Alto I, aliada à capacidade de guardar informações do Alto S, podem representar problemas pessoais

para o servidor diante de cenários adversos. A baixa Conformidade pode representar uma elevada flexibilidade, por se colocar no lugar do outro, em relação ao descumprimento de normas e a mudanças bruscas humor. Em um episódio foi observado que o servidor 2 orientou o segurado a ir direto no responsável pela agência para reclamar do serviço. Isso evidenciou o traço marcante da estabilidade que seria o de se colocar no lugar do outro. Essa atitude certamente foge a regra de atendimento e por esse motivo a conformidade não pode ser atribuída ao servidor.

5.4 Análise do perfil do Servidor 3

O Servidor 3 possui um perfil (Figura 9) tipicamente dominante e isso foi evidenciado pela maneira direta, rápida e assertiva com a qual realizava os atendimentos. Não foi percebido nem um traço de empatia, bom humor, atenção e cortesia durante as observações. Não permitia nenhum tipo de contato mais próximo, mesmo quando o segurado buscava a interação. A característica marcante deste perfil é o foco em resultado, em razão disso seus atendimentos eram relativamente rápidos, mas causava certa antipatia nos clientes. Demonstrou inflexibilidade em momentos que precisaria apresentar as competências de persuasão, saber ouvir e poder de convencimento (Apêndice H). O contato era muito ríspido, direto e nas situações que naturalmente eram estressantes, agia de maneira reativa, com pouca paciência, baixa capacidade de escuta em razão da baixa tolerância a frustração.

A característica marcante do perfil Alto D é ser muito direto e, quando as tratativas são normais e sem intercorrências significativas, consegue exercer a função apesar dos problemas apontados. No entanto, perfis de relacionamento com o público precisam desenvolver a empatia, carisma, bom humor e o foco no cliente como competências essenciais para melhorar a percepção da sociedade cliente sobre os serviços oferecidos.

5.5 Análise do perfil do Servidor 4

O perfil DI (Figura 10) não é recomendado para funções que precisam lidar com situações delicadas que envolvem tato, emoções e situações de estresse. Tem dificuldade para se colocar no lugar do cliente e sua atitude ríspida pode causar atritos no trabalho. O traço da influência foi percebido pelo contato empático, agradável e amisto demonstrando receptividade num primeiro contato (APÊNDICE I). Apesar disso, houve episódios de falta de cordialidade, urbanidade e desrespeito, quando os clientes eram dispensados sem a resolução dos problemas em função da baixa tolerância a frustração. Geralmente o perfil DI, em situações de estresse, pode apresentar uma brusca diminuição da Influência e elevação da Dominância, equiparando-se ao perfil puro do Alto

D. Essa variação brusca pode ser notada em algumas situações, onde o atrito e conflito foram aparentes.

O perfil DI é pouco aderente ao cargo, pessoas com esta característica trabalham melhor em posições de chefia, onde possuem cobrança por resultados e metas desafiadoras. Trabalhando diretamente com o público, possuem as mesmas limitações que o Alto D apresenta, porém a elevada influência pode minimizar os conflitos através de soluções alternativas. No entanto, pode parecer arrogante e prepotente em momentos de estresse.

5.6 Análise do perfil do Servidor 5

O Servidor 5 tem perfil do tipo Alto C com D médio (Figura 11) e foi o que apresentou o maior grau de inadequação em relação a atividade de atendimento ao público. As características marcantes do perfil C, rigidez, isolamento, perfeccionismo e apreço a regra foram percebidas sem muito esforço. Apresentou um zelo muito grande com a conferência minuciosa de todos dos documentos apresentados, fato que o deixava a vontade durante o atendimento. No entanto, essa postura provocou conflitos no local de atendimento e reações negativas dos segurados. Demonstrou falta de empatia e pouco interesse com as demandas do cliente. Em muitos momentos o segurado procurava interação mas o segurado não respondia (literalmente) ignorando a presença do cliente. Este perfil que possui alto índice de Conformidade, seria mais adequado para atividades mais analíticas, de pesquisa e de funções técnicas, de apoio estratégico e que não dependeriam do relacionamento interpessoal direto para serem executadas. Geralmente trabalham muito bem em ambientes isolados e com pouca ou nenhuma interferência de outras pessoas. Quando alocados em funções de atendimento, causam impacto logo no primeiro contato, pois precisam do maior número de informações disponíveis para decidir e isso pode representar demora nos atendimentos. Foi percebidas reações de desconforto no cliente pelo excesso de perguntas e conferências sistemáticas dos documentos apresentados. Este perfil foi o que apresentou maior incompatibilidade relação às atitudes interacionais esperadas para o cargo de atendimento ao público, com um tempo de atendimento muito longo e foram percebidas críticas diretas dos segurados em relação a atitude interacional do servidor. Os traços de estabilidade e de influência não foram percebidos nos dias de observação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o perfil e as competências interacionais dos indivíduos podem interferir diretamente na qualidade do serviço prestado. Os diversos perfis observados permitiram uma análise minuciosa com a indicação daqueles que apresentaram melhor aderência em relação ao cargo estudado e às atitudes esperadas e previstas no Código de Ética dos servidores.

Dos perfis investigados (DC, IC, IS, D, CD e DI) todos tiveram alguns pontos de atenção que podem oportunizar *feedbacks* assertivos, que melhorariam sensivelmente a percepção de qualidade do cliente em relação ao atendimento. Os perfis que se mostraram inadequados, em relação a funções de atendimento ao público, foram os do tipo DC, D e CD, que apresentaram atitudes interacionais incompatíveis com a função e que apresentaram situações perceptíveis de não conformidade em relação as atitudes interacionais esperadas. Infere-se desta análise que a inadequação guarda relação com atitudes interacionais dominantes percebidas nas observações.

Tabela 3 – Perfis e avaliação dos servidores

Cargo observado	DISC	Avaliação
Atendente de triagem	DC	Inadequado
Servidor 1	IC	Adequado
Servidor 2	IS	Muito adequado
Servidor 3	D	Inadequado
Servidor 4	DI	Pouco adequado
Servidor 5	CD	Muito inadequado

Fonte: Elaborada pelo autor

Dos perfis investigados, os mais aderentes são os do tipo IC e IS, pois conseguiram desempenhar as atividades com leveza, empatia e bom humor. Essas competências mostraram-se fundamentais para a qualidade do serviço prestado. No entanto, este trabalho fornece informações suficientes para um plano de ação individualizado para trabalhar os principais pontos de atenção apresentados nos perfis dos servidores.

As características mais difíceis de serem trabalhadas são a Dominância e a Conformidade quando ocorrem em níveis acima da média. Situações de estresse e tensão requerem uma atenção especial no que se refere às muito altas ao pondo de serem perceptíveis a luz das observações, sobretudo, daquelas de pessoas que exercem atividade de atendimento ao público. A paciência, tolerância a frustração e rendimento sob pressão são fundamentais para dirimir os conflitos em situações de crise. Não se trata de estar sempre sorrindo, de bom humor ou de ignorar os problemas do setor, mas é preciso encarar os desafios da gestão de pessoas com a seriedade que o tema requer.

Em muitos momentos, as atitudes interacionais dos servidores estimularam a ira dos clientes quando deveriam ter agido com paciência e tranquilidade.

As atividades devem ser mapeadas para que as competências interacionais e os talentos DISC sejam utilizados nas funções adequadas. A análise de perfil sugere que o Alto D e o Alto C seriam inadequados a funções de atendimento ao público, vale ressaltar que são inadequados para este cargo em questão que exige habilidades relacionadas às competências interacionais. Em situações que exigem agilidade e tomada de decisão, o perfil Alto D pode ser fundamental para agilizar os processos e para tomada de decisão. Da mesma forma, o perfil Alto C pode utilizar sua capacidade analítica para resolver e analisar problemas que exigem concentração, foco e atenção aos detalhes. Esse talento pode ser um excelente pesquisador, analista técnico ou auditor administrativo, auxiliando em temas que exigem análise, aplicação de normas, gestão de contratos e revisão de manuais de procedimento.

O mapeamento das competências pessoais, tal como sugerido neste trabalho, pode indicar um caminho para alocação das pessoas em atividades que estejam mais aderentes com suas aptidões naturais e que lhes deixem mais felizes e confortáveis no ambiente de trabalho. Isso é essencial para melhorar a produtividade e aproveitar apresentar todo o potencial e inteligência que possuem. Os formulários propostos nos apêndices e o referencial teórico apresentado podem ajudar no mapeamento das atitudes interacionais e dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que podem interferir na qualidade dos serviços prestados no âmbito da agência. Além disso, os instrumentos podem auxiliar nos projetos de desenvolvimento e capacitação dos agentes públicos.

Vale ressaltar que os resultados obtidos neste estudo não podem ser extrapolados para fora dos limites do universo observado, pois os participantes foram escolhidos de maneira intencional e a critério do pesquisador.

7 RECOMENDAÇÕES

A partir das observações realizadas enxerga-se ampla oportunidade de aprofundamento dos estudos das competências interacionais no âmbito da Administração Pública. Atualmente nas empresas da iniciativa privada o estudo do CHA tem sido utilizado em grande escala. Apesar não ser novidade, o estudo do componente atitudinal que representa as competências interacionais dos empregados é pouco explorado pela falta de instrumentos que proporcionem este tipo de investigação.

Fala-se muito em desenvolvimento humano e capacitação na esfera das competências relacionadas ao Conhecimento e Habilidades, no entanto, as competências atitudinais que

dependem do próprio indivíduo, são difíceis verificar e de estimular. O método de mapeamento das competências interacionais e dos talentos DISC, podem representar um caminho para o gestor público na busca de soluções para os problemas do cotidiano. Até mesmo a sugestão de cursos e de aperfeiçoamento, por parte do gestor, podem provocar a percepção de mudança que o empregado precisa para enxergar seus principais ofensores. Seria difícil ensinar as competências de empatia, bom humor e cordialidade apenas com *feedback*, mas é possível indicar cursos de aperfeiçoamento na área da interação, atendimento ao público, técnicas de apresentação oral para estimular as competências que não são observadas no dia-a-dia.

A experiência do pesquisador na área de seleção de pessoas em empresas privadas permite a afirmação de que as competências atitudinais são as que demandam maior dedicação por parte dos gestores. O conhecimento e habilidade para executar as funções pode ser ensinado e potencializado com capacitação. No entanto, o componente atitudinal para ser modificado depende exclusivamente da vontade do indivíduo, o que na literatura é chamado de “querer fazer”.

Recomendamos a investigação sistemática das competências interacionais como ferramenta de apoio a gestão, para o desenvolvimento dos servidores com foco nas melhorias da percepção de qualidade do atendimento ao público. Sugerimos ainda estudos mais aprofundados e com a utilização de amostras probabilísticas que permitam a confirmação ou rejeição dos resultados obtidos neste trabalho, de forma esses possam ser extrapolados para outras esferas do Poder Executivo Federal.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Regras gerais da Associação Brasileira de Normas Técnicas - NBR 6023.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTON, D. L. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, 13, p. 111-125, 1992.

BITENCOURT, C. C. **Competência gerencial e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. **Lei n. 8.029, de 12 de abril de 1990**. Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração Pública Federal, e dá outras providências. D.O.U. de 13/04/1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18029cons.htm. Acesso em: 20 de janeiro de 2015.

BRASIL. **DECRETO n. 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. DOU de 23.6.1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 15 de fevereiro de 2015.

BRASIL. **Lei n. 10.667, de 14 de maio de 2003**. Altera dispositivos da Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, da Lei no 10.470, de 25 de junho de 2002, e da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, cria cargos efetivos, cargos comissionados e gratificações no âmbito da Administração Pública Federal, e dá outras providências. D.O.U. DE 15/05/2003, p. 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.667.htm. Acesso em: 20 de janeiro de 2015.

CERVO, A C. BERVIAN, P. **A Metodologia científica**. 4.ed.. São Paulo: Makron, 1996. 203p.

CUMMINS, R.A. GULLONE, E. Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. In: **Second International Conference on Quality of Life in Cities**, Singapore, 2000.

DINIZ, P. M. **Lei 8.112/1990: comentada: Regime jurídico dos servidores públicos civis da União e Legislação complementar**. 11. Ed. Método: São Paulo, 2014.

DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. **Journal of economic literature**, n. 26, p. 1120-1170, 1988.

DUARTE, M. **Desenvolvimento de Potencial através do DISC**. Campinas, 2006. Monografia do curso de Especialização em Desenvolvimento do Potencial. Orientação de Sueli A. Milaré. Campinas: PUC Campinas.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: Fourth international conference on competence-based management, 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, v. 127, p. 84-102, jan./fev. 2000.

FERNANDO, V. S. O perfil do servidor público na sociedade moderna. **ESMAFE**, 2006: 75.

FERRER, F. Políticas e modelos de atendimento ao cidadão no Brasil. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/pasta.2013-04-09.9699092171/Floren%20Ferrer%20ATENDIMENTO%20AO%20CIDADAo%20final.pdf>. Acesso em: 23 de janeiro de 2015.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano Editora, 2003.

- FREYD, M. The graphic rating scale. **Journal of Educational Psychology**. n. 14, p. 83-102, 1923.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JAMATI, V. I. O apelo à noção de competência na revista L'orientation Scolaire et Professionnelle: da sua 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: Papirus, 1997.
- JAVIDAN, M. **Core Competence: What does it mean in Practice?** In: Long Range Planning, vol.31, No. 1, 1998.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Tradução de Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Ed. da UFMG, 1999.
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. Ed., São Paulo: Atlas, 1991. 270p.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**. n. 140, p. 44-53, 1932.
- LOPES JR, G. S; SOUZA, E. C. L. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida. **Revista de Administração e Economia** – v. 11, n.6, nov/dez, 2005.
- MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARSTON, W. M. **Emotions of normal people**. 4. Ed. New Fetter Lane: Routledge, 1928.
- MASTERS, J. R. The relationship between number of response categories and reliability of Likert-type questionnaires. **Journal of Educational Measurement**. v. 11, n. 1, p. 49-53, 1974.
- MATOS, J. F. Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta DISC [Em linha]. Lisboa: ISCTE, 2008. **Tese de mestrado**. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10071/2094>>. Acesso em: 17 de dezembro de 2014.
- MATOS, M. A. (1990). **Controle experimental e controle estatístico: a filosofia do caso único na pesquisa comportamental**. Ciência e Cultura, 42 (8), pp. 585-592, ago., 1990. Disponível em: <<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=122102&indexSearch=ID>>. Acesso em: 25 de janeiro de 2015.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2004.
- MILLS, J. PLATTS, K. BOURNE, M. **Strategy and Performance: Competing through competences**. Cambridge University Press. Cambridge, 2002.
- NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
- RABAGLIO, M. O. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- RODRIGUES, A. **Psicologia Social**. 2 ed., Petrópolis: Vozes, 1972.
- SILVA, C. R. O. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa: guia prático**. Fortaleza, CE: Editora da UFC, 2004.
- SPENCER, L. M; SPENCER, S. **Competence at work**. New York: John Wiley, 1993.
- SWIERINGA, J. WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Buenos Aires: [s. n.], 1992.

THOMAS International Inc. **PPA Technical Manual**, São Paulo, 2003.

WINTER, S. Knowledge and competence as strategic assets. In: TEECE, D. (Ed.) **The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal**. New York: Harper & Row, p. 159-182, 1987.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A - Formulário de competências interacionais

PERFIL DE COMPETÊNCIAS INTERACIONAIS		
Cargo: Analista Previdenciário Atribuições: Previstas na Lei n 10667 de 14 de maio de 2003		
Categorias de análise	Competências técnicas	Competências
Receptividade	<p>A característica marcante desta categoria seria a de receber bem as pessoas, de maneira agradável e calorosa. Em obediência ao código de Ética do Servidor Público que prevê as competências de urbanidade, cordialidade, disponibilidade, atenção como atitudes obrigatórias do servidor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Atenção Concentração Organização Capacidade de análise Capacidade de cumprir normas e procedimentos Administração do tempo Iniciativa Clareza Objetividade Equilíbrio emocional Foco em resultados Flexibilidade Fluência verbal Disponibilidade Persistência Pró-atividade Visão sistêmica Tolerância a frustração Rendimento sob pressão Persuasão Empreendedorismo Criatividade Planejamento Comprometimento Dinamismo
DOMÍNIO TÉCNICO	<p>O servidor precisa ter domínio da legislação vigente, obedecer as normas e regras, e, o referido código de Ética, que ainda prevê em sua alínea "c" da Seção II que é dever do servidor "tratar cuidadosamente os usuários dos serviços aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público. E, também, preconiza na alínea "b" da mesma Seção, que este deve exercer suas atividades com rapidez, perfeição e rendimento, pondo fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas".</p>	<ul style="list-style-type: none"> Atenção Concentração Organização Capacidade de análise Capacidade de cumprir normas e procedimentos Administração do tempo Iniciativa Persistência Clareza Objetividade Equilíbrio emocional Foco em resultados Foco no cliente Agilidade Empatia Rendimento sob pressão Bom humor Pró-atividade Planejamento Persuasão Carisma Fluência verbal Comprometimento Dinamismo Disponibilidade
Relacionamento com o cliente	<p>A descrição das fases do processo de atendimento, do início ao fim, estabelecem o padrão das relações que devem ser oferecidas ao usuário dos serviços públicos. A alínea "g" do Código de Ética do Servidor afirma categoricamente que o atendimento deve ser "cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações dos usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito, distinção de raça, cor, idade, religião, cunho político e posição social".</p>	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa Pró-atividade Capacidade de análise Capacidade de cumprir normas e procedimentos Liderança orientadora Inovação Motivação Criatividade Persuasão Disponibilidade Persistência Tolerância a frustração Rendimento sob pressão Planejamento Organização Relacionamento interpessoal Respeito Dinamismo Capricho Determinação Flexibilidade
Administração de conflitos	<p>Os conflitos surgem diante dos cenários adversos, das negativas de benefícios, da falta de requisitos para obtenção de benefícios, diante da frustração pela espera por atendimento e etc. As situações estressantes fazem parte da rotina de trabalho das funções de atendimento ao público. No entanto, isso não pode servir de pretexto para atendimentos com agressividade, inospitalidade, descortesia, desacolhimento. O código de Ética orienta o servidor como se comportar diante desses problemas cotidianos. Espera-se uma postura idêntica ao que prevê a alínea "g" do Código de Ética que o atendimento deve ser "cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações dos usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito, distinção de raça, cor, idade, religião, cunho político e posição social".</p>	<ul style="list-style-type: none"> Atenção Concentração Capacidade de análise Capacidade de cumprir normas e procedimentos Administração do tempo Iniciativa Persistência Tolerância a frustração Rendimento sob pressão Inovação Motivação Pró-atividade Planejamento Organização Relacionamento interpessoal Visão sistêmica Espírito de equipe Liderança orientadora Determinação Equilíbrio emocional Disponibilidade

APÊNDICE B - Grupos de competências interacionais

Grupos de Competências Similares					
Cargo: Analista Previdenciário					
Grau do cargo: 1 --> 5 (Escala Likert)					
Grupo	Índice	Competências	Ocorrências	Frequência	Grau
I - Competência orientada a Resultados	1	Capacidade de análise	4	1	5
	1	Atenção	3	0,75	3,75
	1	Concentração	3	0,75	3,75
	2	Organização	4	1	5
	2	Administração do tempo	3	0,75	3,75
	2	Objetividade	2	0,5	2,5
	3	Disponibilidade	4	1	5
	3	Iniciativa	4	1	5
	3	Dinamismo	3	0,75	3,75
	4	Capacidade de cumprir normas e procedimentos	4	1	5
	4	Planejamento	4	1	5
	4	Visão Sistêmica	1	0,25	1,25
	5	Persistência	4	1	5
	5	Clareza	2	0,5	2,5
	II-Competência orientada ao Cliente	1	Fluência Verbal	1	0,25
1		Entusiasmo	1	0,25	1,25
1		Humildade	1	0,25	1,25
2		Comprometimento	2	0,5	2,5
2		Liderança estratégica	2	0,5	2,5
2		Foco no Cliente	1	0,25	1,25
3		Criatividade	3	0,75	3,75
3		Empreendedorismo	3	0,75	3,75
3		Capricho	1	0,25	1,25
4		Pró-atividade	3	0,75	3,75
4		Tolerância a frustração	2	0,5	2,5
4		Persuasão	3	0,75	3,75
5		Inovação	4	1	5
5		Rendimento sob pressão	4	1	5
III-Competência orientada a Liderança ou Gestão de Pessoas		1	Motivação	2	0,5
	1	Relacionamento interpessoal	2	0,5	2,5
	2	Equilíbrio emocional	3	0,75	3,75
	2	Flexibilidade	2	0,5	2,5
	2	Respeito	1	0,25	1,25
	3	Liderança orientadora	2	0,5	2,5
	3	Cooperação	1	0,25	1,25
	3	Liderança participativa	1	0,25	1,25
	4	Foco no Cliente	2	0,5	2,5
	4	Espírito de equipe	1	0,25	1,25
	4	Resistência a Frustração	1	0,25	1,25

APÊNDICE C – Formulário de Observação 1

Apêndice C – Questionário 1

FORMULÁRIO DE OBSERVAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTO					
CARGO:		Data:	_/_/	Horário Início:	:
ESCALA LIKERT :				Horário Término:	:
Observado:					
Unidade:					

D	I	S	C	
				Muito Presente
				Presente
				Linha Média
				Ausente
				Totalmente ausente

Figura 03: adaptada a partir do Modelo de Likert (1932)
 Fonte: Likert (1932)

Comportamento	Competência Observada	Muito Presente		Presente		Moderada		Ausente		Muito Ausente	
ESTABILIDADE / CONFORMIDADE	Atenção	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Concentração	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de análise	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Organização	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Administração do tempo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Iniciativa	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Disponibilidade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Dinamismo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de cumprir normas e procedimentos	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Visão Sistêmica	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Planejamento	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Persistência	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Rendimento Sob pressão	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Administração de conflitos	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Persuasão	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
DOMINÂNCIA	Flexibilidade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Equilíbrio emocional	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Liderança orientadora	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Espírito de equipe	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Objetividade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Tomada de decisão	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Determinação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Clareza	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Foco em resultado	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Humildade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Foco no cliente	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Liderança estratégica	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Comprometimento	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Capricho	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Respeito	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
INFLUÊNCIA	Cooperação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Negociação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Engajamento	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Fluência verbal	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Entusiasmo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Criatividade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Empreendedorismo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Bom Humor	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Proatividade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Inovação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
INFLUÊNCIA	Cortesia	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Motivação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Relacionamento interpessoal	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Empatia	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Liderança Integradora	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>

OBSERVAÇÕES:

APÊNDICE D – Tabela do grau das competências

Tabela do grau das competências			
Competências	Ocorrências	Frequência	Grau
Capacidade de análise	4	1	5
Capacidade de cumprir normas e procedimentos	4	1	5
Disponibilidade	4	1	5
Iniciativa	4	1	5
Inovação	4	1	5
Organização	4	1	5
Persistência	4	1	5
Planejamento	4	1	5
Rendimento sob pressão	4	1	5
Administração do tempo	3	0,75	3,75
Atenção	3	0,75	3,75
Concentração	3	0,75	3,75
Criatividade	3	0,75	3,75
Dinamismo	3	0,75	3,75
Empreendedorismo	3	0,75	3,75
Equilíbrio emocional	3	0,75	3,75
Persuasão	3	0,75	3,75
Pró-atividade	3	0,75	3,75
Clareza	2	0,5	2,5
Comprometimento	2	0,5	2,5
Determinação	2	0,5	2,5
Flexibilidade	2	0,5	2,5
Foco em resultados	2	0,5	2,5
Liderança estratégica	2	0,5	2,5
Liderança orientadora	2	0,5	2,5
Motivação	2	0,5	2,5
Objetividade	2	0,5	2,5
Relacionamento interpessoal	2	0,5	2,5
Tolerância a frustração	2	0,5	2,5
Capricho	1	0,25	1,25
Cooperação	1	0,25	1,25
Espírito de equipe	1	0,25	1,25
Fluência Verbal	1	0,25	1,25
Foco no Cliente	1	0,25	1,25
Liderança participativa	1	0,25	1,25
Próatividade	1	0,25	1,25
Resistência a Frustração	1	0,25	1,25
Respeito	1	0,25	1,25
Visão Sistêmica	1	0,25	1,25

APÊNDICE E - Perfil do Atendente de triagem

FORMULÁRIO DE OBSERVAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTO			
CARGO:	Recepcionista	Data:	_/_/
ESCALA LIKERT :	1 --> 5	Horário Início:	:
		Horário Término:	:
Observado:	Recepcionista que faz a triagem dos atendimentos na entrada da agência		
Unidade:	INSS Asa Sul - Brasília		



Figura 03: adaptada a partir do Modelo de Likert (1932)
Fonte: Likert (1932)

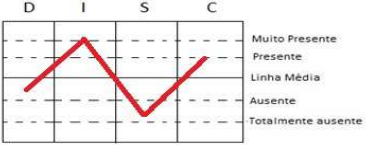
Comportamento	Competência Observada	Muito Presente		Presente		Moderada		Ausente		Muito Ausente	
		5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
ESTABILIDADE / CONFORMIDADE	Atenção	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Concentração	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de análise	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Organização	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Administração do tempo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Iniciativa	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Disponibilidade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Dinamismo	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de cumprir normas e procedimentos	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Visão Sistêmica	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Planejamento	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Persistência	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Rendimento Sob pressão	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Administração de conflitos	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
DOMINÂNCIA	Persuasão	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Flexibilidade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Equilíbrio emocional	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Liderança orientadora	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Espírito de equipe	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Objetividade	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Tomada de decisão	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Determinação	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Clareza	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Foco em resultado	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Humildade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Foco no cliente	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Liderança estratégica	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Comprometimento	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Capricho	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	
INFLUÊNCIA	Respeito	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Cooperação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Negociação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Engajamento	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Fluência verbal	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Entusiasmo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Criatividade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Empreendedorismo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Bom Humor	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Proatividade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Inovação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Cortesia	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Motivação	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Relacionamento interpessoal	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Empatia	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	
Liderança Integradora	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	

OBSERVAÇÕES:

Traços de agressividade no atendimento, agindo de maneira irônica e pouco cortês em momentos de estresse. Houve ruídos na comunicação que poderiam ter sido evitados se fosse dada a devida atenção aos detalhes fornecidos pelos clientes. A assertividade e rapidez no atendimento são características positivas num primeiro momento, mas se não houver uma escuta adequada as informações se perdem e ocorre o retrabalho. Faltou visão sistêmica para perceber que o direcionamento inadequado impacta no trabalho dos outros servidores. O direcionamento incorreto provoca alterações de humor no segurado que perde tempo e passa por estresse contínuo.

APÊNDICE F – Perfil Servidor 1

FORMULÁRIO DE OBSERVAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTO											
CARGO:	Técnico Previdenciário	Data:	_/_/	Horário Início:	:						
ESCALA LIKERT :	1 -> 5			Horário Término:	:						
Observado:	Atendente 01										
Unidade:	INSS Asa Sul - Brasília										



Muito Presente
Presente
Linha Média
Ausente
Totalmente ausente

FIGURA 8: adaptada a partir do Modelo de Likert (1932)
Fonte: Likert (1932)

Comportamento	Competência Observada	Muito Presente		Presente		Moderada		Ausente		Muito Ausente	
ESTABILIDADE / CONFORMIDADE	Atenção	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Concentração	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de análise	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Organização	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Administração do tempo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Iniciativa	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Disponibilidade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Dinamismo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de cumprir normas e procedimentos	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Visão Sistêmica	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Planejamento	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Persistência	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Rendimento Sob pressão	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Administração de conflitos	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Persuasão	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Flexibilidade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	
Equilíbrio emocional	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	
Liderança orientadora	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	
Espírito de equipe	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	
DOMINÂNCIA	Objetividade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Tomada de decisão	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Determinação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Clareza	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Foco em resultado	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Humildade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Foco no cliente	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Liderança estratégica	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Comprometimento	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Capricho	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Respeito	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Cooperação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Negociação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Engajamento	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	INFLUÊNCIA	Fluência verbal	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1
Entusiasmo		5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Criatividade		5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Empreendedorismo		5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Bom Humor		5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Proatividade		5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Inovação		5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
Cortesia		5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Motivação		5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Relacionamento Interpessoal		5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Empatia		5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Liderança Integradora	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	

OBSERVAÇÕES:

Em muitas ocasiões deixou o contribuinte no meio do atendimento sem razão aparente; deu a impressão de estar "fazendo hora" em muitas ocasiões. Se demorava na impressora; foi tomar café por diversas vezes durante o atendimento. Apesar disso conseguiu deixar boa impressão na maioria dos clientes atendidos pelo comportamento bem humorado e gentil. Conversava bastante e interagiu com a equipe enquanto realizava o atendimento. Tirava dúvidas e buscava informações com outras pessoas da equipe. Fazia muitas perguntas repetidas e foi advertida sobre isso por dois membros da equipe. Respondia sempre com bom humor e parecia não se importar com a repressão dos colegas.

APÊNDICE G – Perfil Servidor 2

FORMULÁRIO DE OBSERVAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTO			
CARGO:	Técnico Previdenciário	Data:	_/_/
ESCALA LIKERT:	1 --> 5	Horário Início:	:
		Horário Término:	:
Observado:	Atendente 02		
Unidade:	INSS Asa Sul - Brasília		

DISC - Servidor 2

Comportamento	Competência Observada	Muito Presente		Presente		Moderada		Ausente		Muito Ausente	
		5	4	3	2	1	0	0	0	0	0
ESTABILIDADE / CONFORMIDADE	Atenção	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Concentração	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de análise	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Organização	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Administração do tempo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Iniciativa	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Disponibilidade	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Dinamismo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de cumprir normas e procedimentos	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Visão Sistêmica	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Planejamento	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Persistência	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Rendimento Sob pressão	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Administração de conflitos	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Persuasão	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Flexibilidade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
DOMINÂNCIA	Equilíbrio emocional	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Liderança orientadora	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Espírito de equipe	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Objetividade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Tomada de decisão	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Determinação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Clareza	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Foco em resultado	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Humildade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Foco no cliente	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Liderança estratégica	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Comprometimento	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Capricho	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Respeito	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Cooperação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Negociação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Engajamento	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	
INFLUÊNCIA	Fluência verbal	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Entusiasmo	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Criatividade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Empreendedorismo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Bom Humor	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Proatividade	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Inovação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Cortesia	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Motivação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Relacionamento interpessoal	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Empatia	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	
Liderança Integradora	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	

OBSERVAÇÕES:

Apresentou bom humor, empatia e bom relacionamento interpessoal em todos os dias de observação. A influência elevada contagiava a todos com sorriso e atenção. A Estabilidade em nível elevado também foi notada. Demonstrou preocupação com as situações apontadas pelos clientes, ouvia atentamente os relatos para obter detalhes do atendimento. A conformidade esteve presente na análise dos documentos e das informações, mas não apareceu em níveis acima do esperado. Demonstrou compaixão e preocupação genuína em relação aos clientes, chegando a consolar alguns deles em situações de choro e estresse. O lado humanizado do atendimento foi sentido, gerando uma percepção positiva no cliente. O ponto de atenção deste perfil está relacionado a carga emocional que o envolvimento provoca, não é raro o desenvolvimento de episódios de depressão e melancolia neste tipo de perfil. Atitudes tipicamente dominantes não foram observadas, mesmo em momentos de conflito.

APÊNDICE H - Perfil Servidor 3

FORMULÁRIO DE OBSERVAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTO			
CARGO:	Técnico Previdenciário	Data:	_/_/___
ESCALA LIKERT :	1 -> 5	Horário Início:	:
		Horário Término:	:
Observado:	Atendente 03		
Unidade:	INSS Asa Sul - Brasília		



DISC - Servidor 3

Comportamento	Competência Observada	Muito Presente		Presente		Moderada		Ausente		Muito Ausente	
ESTABILIDADE / CONFORMIDADE	Atenção	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Concentração	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Capacidade de análise	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Organização	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Administração do tempo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Iniciativa	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Disponibilidade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Dinamismo	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de cumprir normas e procedimentos	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Visão Sistêmica	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Planejamento	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Persistência	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Rendimento Sob pressão	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Administração de conflitos	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Persuasão	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Flexibilidade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Equilíbrio emocional	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	
Liderança orientadora	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	
Espírito de equipe	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	
DOMINÂNCIA	Objetividade	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Tomada de decisão	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Determinação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Clareza	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Foco em resultado	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Humildade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Foco no cliente	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Liderança estratégica	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Comprometimento	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Capricho	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Respeito	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Cooperação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Negociação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Engajamento	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
INFLUÊNCIA	Fluência verbal	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Entusiasmo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Criatividade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Empreendedorismo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Bom Humor	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Proatividade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Inovação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Cortesia	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Motivação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Relacionamento interpessoal	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
Empatia	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	
Liderança Integradora	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	

OBSERVAÇÕES:

Apresentou comportamento típico do perfil Alto D; muito direto ao ponto e assertivo; pouco envolvimento com o cliente, mesmo quando provocado; demonstrou baixa empatia e pouco relacionamento interpessoal. Atendimento reativo e distante. Em situações de estresse demonstrou baixa tolerância a frustração e pouco rendimento sob pressão. Geralmente o atendimento era rápido e objetivo quando o cliente apresentava a documentação na ordem esperada. Quando acontecia o contrário, devolvia os documentos e pedia que o cliente fizesse a separação novamente. Demonstrou impaciência em vários atendimentos.

APÊNDICE I - Perfil Servidor 4

FORMULÁRIO DE OBSERVAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTO												
CARGO:	Técnico Previdenciário	Data:	_/_/		Horário Início:	:						
ESCALA LIKERT :	1 - ->5					Horário Término:	:					
Observado:	Atendente 04											
Unidade:	INSS Asa Sul - Brasília											
					<p>DISC - Servidor 4</p>							
Comportamento	Competência Observada	Muito Presente	Presente	Moderada	Ausente	Muito Ausente						
ESTABILIDADE / CONFORMIDADE	Atenção	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Concentração	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Capacidade de análise	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Organização	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Administração do tempo	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Iniciativa	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Disponibilidade	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Dinamismo	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Capacidade de cumprir normas e procedimentos	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Visão Sistêmica	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Planejamento	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Persistência	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Rendimento Sob pressão	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Administração de conflitos	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Persuasão	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Flexibilidade	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Equilíbrio emocional	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liderança orientadora	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Espírito de equipe	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
DOMINÂNCIA	Objetividade	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Tomada de decisão	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Determinação	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Clareza	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Foco em resultado	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Humildade	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Foco no cliente	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Liderança estratégica	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Comprometimento	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Capricho	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Respeito	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Cooperação	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Negociação	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Engajamento	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
INFLUÊNCIA	Fluência verbal	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Entusiasmo	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Criatividade	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Empreendedorismo	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Bom Humor	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Proatividade	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Inovação	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Cortesia	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Motivação	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Relacionamento interpessoal	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Empatia	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Liderança Integradora	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
OBSERVAÇÕES:												
<p>Perfil DI apresenta características de objetividade, assertividade e foco em resultados. Não demonstra paciência e tem baixa tolerância a frustração e baixo rendimento sobre pressão. Apesar do perfil não ser indicado para atendimento ao público, pode exercer a função com atenção aos problemas mencionados. Utiliza a influência para resolver os conflitos, mas pode prometer o que não pode cumprir, pois tem a característica de mudar a regra. Geralmente este perfil não tem muita capacidade de cumprir normas e procedimentos. Em algumas situações orientou os clientes sobre como "furar" a fila e qual a localização do responsável pela seção para fazer críticas. Este tipo de conduta é típica do perfil D associado com a "lábua" do perfil I. Neste caso o mesmo possui as duas características em níveis acima da média.</p>												

APÊNDICE J – Perfil do Servidor 4

FORMULÁRIO DE OBSERVAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTO			
CARGO:	Técnico Previdenciário	Data:	_/_/
ESCALA LIKERT :	1 -> 5	Horário Início:	:
		Horário Término:	:
Observado:	Atendente 05		
Unidade:	INSS Asa Sul - Brasília		

DISC - Servidor 5
Fonte: Elaborada pelo autor

Comportamento	Competência Observada	Muito Presente		Presente		Moderada		Ausente		Muito Ausente	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ESTABILIDADE / CONFORMIDADE	Atenção	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Concentração	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de análise	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Organização	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Administração do tempo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Iniciativa	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Disponibilidade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Dinamismo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Capacidade de cumprir normas e procedimentos	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Visão Sistêmica	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Planejamento	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Persistência	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Rendimento Sob pressão	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Administração de conflitos	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Persuasão	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Flexibilidade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
Equilíbrio emocional	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	
Liderança orientadora	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	
Espírito de equipe	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	
DOMINÂNCIA	Objetividade	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Tomada de decisão	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Determinação	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Clareza	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Foco em resultado	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Humildade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Foco no cliente	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Liderança estratégica	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Comprometimento	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Capricho	5	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Respeito	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Cooperação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Negociação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Engajamento	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
INFLUÊNCIA	Fluência verbal	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Entusiasmo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Criatividade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Empreendedorismo	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Bom Humor	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Proatividade	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Inovação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Cortesia	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Motivação	5	<input type="checkbox"/>	4	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	Relacionamento interpessoal	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
	Empatia	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>
Liderança Integradora	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	

OBSERVAÇÕES:

O perfil do servidor 5 é do tipo Alto C com Dominância média. Gosta de trabalhar isolado e não se importa com a presença de outras pessoas. Apresentou elevado nível de isolamento, mesmo durante o atendimento. Analisava minuciosamente os documentos e parecia consultar exaustivamente os sistemas dos quais tem acesso. Quando alguém tentava aproximação não respondia e não atendia aos chamados; estas características são típicas do perfil de Conformidade alta. Em contato com o público não atende a contento pela antipatia que provoca nos clientes. Sua influência não foi percebida em nenhum momento; características como bom humor, empatia, foco no cliente, cortesia e fluência verbal não foram percebidas.

APÊNDICE K – Grau das competências interacionais

Grau das competências do cargo			
Competências	Ocorrências	Frequência	Grau
Rendimento sob pressão	4	1	1,25
Planejamento	4	1	1,25
Persistência	4	1	1,25
Organização	4	1	2,5
Iniciativa	4	1	2,5
Fluência verbal	4	1	2,5
Empatia	4	1	3,75
Disponibilidade	4	1	3,75
Capacidade de cumprir normas e procedimentos	4	1	5
Capacidade de análise	4	1	5
Bom humor	4	1	5
Tolerância a frustração	3	0,75	1,25
Proatividade	3	0,75	1,25
Persuasão	3	0,75	1,25
Equilíbrio emocional	3	0,75	3,75
Dinamismo	3	0,75	3,75
Concentração	3	0,75	3,75
Atenção	3	0,75	5
Administração do tempo	3	0,75	5
Visão sistêmica	2	0,5	1,25
Relacionamento interpessoal	2	0,5	1,25
Objetividade	2	0,5	2,5
Motivação	2	0,5	2,5
Liderança orientadora	2	0,5	2,5
Inovação	2	0,5	2,5
Foco em resultados	2	0,5	2,5
Flexibilidade	2	0,5	2,5
Determinação	2	0,5	3,75
Criatividade	2	0,5	3,75
Comprometimento	2	0,5	3,75
Clareza	2	0,5	5
Capricho	2	0,5	5
Respeito	1	0,25	1,25
Pró-atividade	1	0,25	1,25
Foco no cliente	1	0,25	2,5
Espírito de equipe	1	0,25	2,5
Empreendedorismo	1	0,25	3,75
Carisma	1	0,25	5
Agilidade	1	0,25	5

ANEXOS

ANEXOS I: Código de Ética do Servidor Público

DECRETO Nº 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994.

Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, e ainda tendo em vista o disposto no art. 37 da Constituição, bem como nos arts. 116 e 117 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e nos arts. 10, 11 e 12 da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992,

DECRETA:

Art. 1º Fica aprovado o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, que com este baixa.

Art. 2º Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta implementarão, em sessenta dias, as providências necessárias à plena vigência do Código de Ética, inclusive mediante a constituição da respectiva Comissão de Ética, integrada por três servidores ou empregados titulares de cargo efetivo ou emprego permanente.

Parágrafo único. A constituição da Comissão de Ética será comunicada à Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, com a indicação dos respectivos membros titulares e suplentes.

Art. 3º Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 22 de junho de 1994, 173º da Independência e 106º da República.

ITAMAR FRANCO
Romildo Canhim

ANEXO

Código de Ética Profissional do

Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal

CAPÍTULO I

Seção I

Das Regras Deontológicas

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, *caput*, e § 4º, da Constituição Federal.

III - A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da idéia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.

IV - A remuneração do servidor público é custeada pelos tributos pagos direta ou indiretamente por todos, até por ele próprio, e por isso se exige, como contrapartida, que a moralidade administrativa se integre no Direito, como elemento indissociável de sua aplicação e de sua finalidade, erigindo-se, como consequência em fator de legalidade.

V - O trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio

VI - A função pública deve ser tida como exercício profissional e, portanto, se integra na vida particular de cada servidor público. Assim, os fatos e atos verificados na conduta do dia-a-dia em sua vida privada poderão crescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional.

VII - Salvo os casos de segurança nacional, investigações policiais ou interesse superior do Estado e da Administração Pública, a serem preservados em processo previamente declarado sigiloso, nos termos da lei, a publicidade de qualquer ato administrativo constitui requisito de eficácia e moralidade, ensejando sua omissão comprometimento ético contra o bem comum, imputável a quem a negar.

VIII - Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão, ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação.

IX - A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados ao serviço público caracterizam o esforço pela disciplina. Tratar mal uma pessoa que paga seus tributos direta ou indiretamente significa causar-lhe dano moral. Da mesma forma, causar dano a qualquer bem pertencente ao patrimônio público, deteriorando-o, por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los.

X - Deixar o servidor público qualquer pessoa à espera de solução que compete ao setor em que exerça suas funções, permitindo a formação de longas filas, ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave dano moral aos usuários dos serviços públicos.

XI - O servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento, e, assim, evitando a conduta negligente. Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e caracterizam até mesmo imprudência no desempenho da função pública.

XII - Toda ausência injustificada do servidor de seu local de trabalho é fator de desmoralização do serviço público, o que quase sempre conduz à desordem nas relações humanas.

XIII - O servidor que trabalha em harmonia com a estrutura organizacional, respeitando seus colegas e cada concidadão, colabora e de todos pode receber colaboração, pois sua atividade pública é a grande oportunidade para o crescimento e o engrandecimento da Nação.

Seção II

Dos Principais Deveres do Servidor Público

XIV - São deveres fundamentais do servidor público:

- a) desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular;
- b) exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, pondo fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerça suas atribuições, com o fim de evitar dano moral ao usuário;
- c) ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum;
- d) jamais retardar qualquer prestação de contas, condição essencial da gestão dos bens, direitos e serviços da coletividade a seu cargo;
- e) tratar cuidadosamente os usuários dos serviços, aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público;
- f) ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos que se materializam na adequada prestação dos serviços públicos;
- g) ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral;
- h) ter respeito à hierarquia, porém sem nenhum temor de representar contra qualquer comprometimento indevido da estrutura em que se funda o Poder Estatal;
- i) resistir a todas as pressões de superiores hierárquicos, de contratantes, interessados e outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações morais, ilegais ou aéticas e denunciá-las;
- j) zelar, no exercício do direito de greve, pelas exigências específicas da defesa da vida e da segurança coletiva;
- l) ser assíduo e freqüente ao serviço, na certeza de que sua ausência provoca danos ao trabalho ordenado, refletindo negativamente em todo o sistema;
- m) comunicar imediatamente a seus superiores todo e qualquer ato ou fato contrário ao interesse público, exigindo as providências cabíveis;
- n) manter limpo e em perfeita ordem o local de trabalho, seguindo os métodos mais adequados à sua organização e distribuição;
- o) participar dos movimentos e estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções, tendo por escopo a realização do bem comum;
- p) apresentar-se ao trabalho com vestimentas adequadas ao exercício da função;
- q) manter-se atualizado com as instruções, as normas de serviço e a legislação pertinentes ao órgão onde exerce suas funções;
- r) cumprir, de acordo com as normas do serviço e as instruções superiores, as tarefas de seu cargo ou função, tanto quanto possível, com critério, segurança e rapidez, mantendo tudo sempre em boa ordem.
- s) facilitar a fiscalização de todos atos ou serviços por quem de direito;
- t) exercer, com estrita moderação, as prerrogativas funcionais que lhe sejam atribuídas, abstendo-se de fazê-lo contrariamente aos legítimos interesses dos usuários do serviço público e dos subordinados administrativos;

u) abster-se, de forma absoluta, de exercer sua função, poder ou autoridade com finalidade estranha ao interesse público, mesmo que observando as formalidades legais e não cometendo qualquer violação expressa à lei;

v) divulgar e informar a todos os integrantes da sua classe sobre a existência deste Código de Ética, estimulando o seu integral cumprimento.

Seção III

Das Vedações ao Servidor Público

XV - E vedado ao servidor público;

a) o uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem;

b) prejudicar deliberadamente a reputação de outros servidores ou de cidadãos que deles dependam;

c) ser, em função de seu espírito de solidariedade, conivente com erro ou infração a este Código de Ética ou ao Código de Ética de sua profissão;

d) usar de artifícios para procrastinar ou dificultar o exercício regular de direito por qualquer pessoa, causando-lhe dano moral ou material;

e) deixar de utilizar os avanços técnicos e científicos ao seu alcance ou do seu conhecimento para atendimento do seu mister;

f) permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores;

g) pleitear, solicitar, provocar, sugerir ou receber qualquer tipo de ajuda financeira, gratificação, prêmio, comissão, doação ou vantagem de qualquer espécie, para si, familiares ou qualquer pessoa, para o cumprimento da sua missão ou para influenciar outro servidor para o mesmo fim;

h) alterar ou deturpar o teor de documentos que deva encaminhar para providências;

i) iludir ou tentar iludir qualquer pessoa que necessite do atendimento em serviços públicos;

j) desviar servidor público para atendimento a interesse particular;

l) retirar da repartição pública, sem estar legalmente autorizado, qualquer documento, livro ou bem pertencente ao patrimônio público;

m) fazer uso de informações privilegiadas obtidas no âmbito interno de seu serviço, em benefício próprio, de parentes, de amigos ou de terceiros;

n) apresentar-se embriagado no serviço ou fora dele habitualmente;

o) dar o seu concurso a qualquer instituição que atente contra a moral, a honestidade ou a dignidade da pessoa humana;

p) exercer atividade profissional aética ou ligar o seu nome a empreendimentos de cunho duvidoso.

CAPÍTULO II

Das Comissões de Ética

XVI - Em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta autárquica e fundacional, ou em qualquer órgão ou entidade que exerça atribuições delegadas pelo poder público, deverá ser criada uma Comissão de Ética, encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhe conhecer concretamente de imputação ou de procedimento susceptível de censura.

XVII -- Cada Comissão de Ética, integrada por três servidores públicos e respectivos suplentes, poderá instaurar, de ofício, processo sobre ato, fato ou conduta que considerar passível de infringência a princípio ou norma ético-profissional, podendo ainda conhecer de consultas, denúncias ou representações formuladas contra o servidor público, a repartição ou o setor em que haja ocorrido a falta, cuja análise e deliberação forem recomendáveis para atender ou resguardar o exercício do cargo ou função pública, desde que formuladas por autoridade, servidor, jurisdicionados administrativos, qualquer cidadão que se identifique ou quaisquer entidades associativas regularmente constituídas.

XVIII - À Comissão de Ética incumbe fornecer, aos organismos encarregados da execução do quadro de carreira dos servidores, os registros sobre sua conduta Ética, para o efeito de instruir e fundamentar promoções e para todos os demais procedimentos próprios da carreira do servidor público.

XIX - Os procedimentos a serem adotados pela Comissão de Ética, para a apuração de fato ou ato que, em princípio, se apresente contrário à ética, em conformidade com este Código, terão o rito sumário, ouvidos apenas o queixoso e o servidor, ou apenas este, se a apuração decorrer de conhecimento de ofício, cabendo sempre recurso ao respectivo Ministro de Estado.

XX - Dada a eventual gravidade da conduta do servidor ou sua reincidência, poderá a Comissão de Ética encaminhar a sua decisão e respectivo expediente para a Comissão Permanente de Processo Disciplinar do respectivo órgão, se houver, e, cumulativamente, se for o caso, à entidade em que, por exercício profissional, o servidor público esteja inscrito, para as providências disciplinares cabíveis. O retardamento dos procedimentos aqui prescritos implicará comprometimento ético da própria Comissão, cabendo à Comissão de Ética do órgão hierarquicamente superior o seu conhecimento e providências.

XXI - As decisões da Comissão de Ética, na análise de qualquer fato ou ato submetido à sua apreciação ou por ela levantado, serão resumidas em ementa e, com a omissão dos nomes dos interessados, divulgadas no próprio órgão, bem como remetidas às demais Comissões de Ética, criadas com o fito de formação da consciência ética na prestação de serviços públicos. Uma cópia completa de todo o expediente deverá ser remetida à Secretaria da Administração Federal da Presidência da República.

XXII - A pena aplicável ao servidor público pela Comissão de Ética é a de censura e sua fundamentação constará do respectivo parecer, assinado por todos os seus integrantes, com ciência do faltoso.

XXIII - A Comissão de Ética não poderá se eximir de fundamentar o julgamento da falta de ética do servidor público ou do prestador de serviços contratado, alegando a falta de previsão neste Código, cabendo-lhe recorrer à analogia, aos costumes e aos princípios éticos e morais conhecidos em outras profissões;

XXIV - Para fins de apuração do comprometimento ético, entende-se por servidor público todo aquele que, por força de lei, contrato ou de qualquer ato jurídico, preste serviços de natureza permanente, temporária ou excepcional, ainda que sem retribuição financeira, desde que ligado direta ou indiretamente a qualquer órgão do poder estatal, como as autarquias, as fundações públicas, as entidades paraestatais, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, ou em qualquer setor onde prevaleça o interesse do Estado.

XXV - Em cada órgão do Poder Executivo Federal em que qualquer cidadão houver de tomar posse ou ser investido em função pública, deverá ser prestado, perante a respectiva Comissão de Ética, um compromisso solene de acatamento e observância das regras estabelecidas por este Código de Ética e de todos os princípios éticos e morais estabelecidos pela tradição e pelos bons costumes.

ANEXOS II : Lei 1067 DE 14 DE MAIO DE 2003

Presidência da República

Casa Civil

Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 10.667, DE 14 DE MAIO DE 2003.

Conversão da MPv nº 86, de 2002

Altera dispositivos da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, da Lei nº 10.470, de 25 de junho de 2002, e da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, cria cargos efetivos, cargos comissionados e gratificações no âmbito da Administração Pública Federal, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º A Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 2º.

.....

VI -

.....

c) (Revogada).

.....

h) técnicas especializadas, no âmbito de projetos de cooperação com prazo determinado, implementados mediante acordos internacionais, desde que haja, em seu desempenho, subordinação do contratado ao órgão ou entidade pública.

.....

§ 3º As contratações a que se refere a alínea *h* do inciso VI serão feitas exclusivamente por projeto, vedado o aproveitamento dos contratados em qualquer área da administração pública." (NR)

"Art. 3º.....

.....

§ 3º As contratações de pessoal no caso do inciso VI, alínea *h*, do art. 2º serão feitas mediante processo seletivo simplificado, observados os critérios e condições estabelecidos pelo Poder Executivo." (NR)

"Art. 4º As contratações serão feitas por tempo determinado, observados os seguintes prazos máximos:

- I – seis meses, nos casos dos incisos I e II do art. 2º;
- II – um ano, nos casos dos incisos III, IV e VI, alíneas *d* e *f*, do art. 2º;
- III – dois anos, nos casos do inciso VI, alíneas *b* e *e*, do art. 2º;
- IV – três anos, nos casos do inciso VI, alínea *h*, do art. 2º;
- V – quatro anos, nos casos dos incisos V e VI, alíneas *a* e *g*, do art. 2º.

Parágrafo único. É admitida a prorrogação dos contratos:

- I – nos casos dos incisos III, IV e VI, alíneas *b*, *d* e *f*, do art. 2º, desde que o prazo total não exceda dois anos;
- II – no caso do inciso VI, alínea *e*, do art. 2º, desde que o prazo total não exceda três anos;
- III – nos casos dos incisos V e VI, alíneas *a* e *h*, do art. 2º, desde que o prazo total não exceda quatro anos;
- IV – no caso do inciso VI, alínea *g*, do art. 2º, desde que o prazo total não exceda cinco anos." (NR)

"Art. 5º-A. Os órgãos e entidades contratantes encaminharão à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, para controle do disposto nesta Lei, síntese dos contratos efetivados." (NR)

"Art. 7º.

§ 1º Para os efeitos deste artigo, não se consideram as vantagens de natureza individual dos servidores ocupantes de cargos tomados como paradigma.

§ 2º Caberá ao Poder Executivo fixar as tabelas de remuneração para as hipóteses de contratações previstas na alínea *h* do inciso VI do art. 2º." (NR)

"Art. 12.

III - pela extinção ou conclusão do projeto, definidos pelo contratante, nos casos da alínea *h* do inciso VI do art. 2º.

§ 1º A extinção do contrato, nos casos dos incisos II e III, será comunicada com a antecedência mínima de trinta dias.

....." (NR)

~~Art. 2º A Lei nº 10.470, de 25 de junho de 2002, passa a vigorar com a seguinte alteração: (Revogado pela Medida Provisória nº 375, de 2007) (Revogado pela Lei nº 11.526, de 2007).~~

"Art. 1º.

~~§ 2º O docente da carreira de Magistério, integrante do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, a que se refere a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, submetido ao Regime de Dedicação Exclusiva, poderá ocupar Cargo de Direção – CD ou Função Gratificada – FG, nas Instituições Federais de Ensino, sendo-lhe facultado optar, quando ocupante de CD, nos termos da alínea *e* do inciso III do § 1º do art. 1º desta Lei.~~

....." (NR)

Art. 3º A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, passa a vigorar com a seguinte alteração:

"Art. 183.

§ 1º O servidor ocupante de cargo em comissão que não seja, simultaneamente, ocupante de cargo ou emprego efetivo na administração pública direta, autárquica e fundacional não terá direito aos benefícios do Plano de Seguridade Social, com exceção da assistência à saúde.

§ 2º O servidor afastado ou licenciado do cargo efetivo, sem direito à remuneração, inclusive para servir em organismo oficial internacional do qual o Brasil seja membro efetivo ou com o qual coopere, ainda que contribua para regime de previdência social no exterior, terá suspenso o seu vínculo com o regime do Plano de Seguridade Social do Servidor Público enquanto durar o afastamento ou a licença, não lhes assistindo, neste período, os benefícios do mencionado regime de previdência.

§ 3º Será assegurada ao servidor licenciado ou afastado sem remuneração a manutenção da vinculação ao regime do Plano de Seguridade Social do Servidor Público, mediante o recolhimento mensal da respectiva contribuição, no mesmo percentual devido pelos servidores em atividade, incidente sobre a remuneração total do cargo a que faz jus no exercício de suas atribuições, computando-se, para esse efeito, inclusive, as vantagens pessoais.

§ 4º O recolhimento de que trata o § 3º deve ser efetuado até o segundo dia útil após a data do pagamento das remunerações dos servidores públicos, aplicando-se os procedimentos de cobrança e execução dos tributos federais quando não recolhidas na data de vencimento." (NR)

Art. 4º As Agências Reguladoras já instaladas poderão, em caráter excepcional, observada a disponibilidade orçamentária, prorrogar os contratos de trabalho temporários em vigor, a partir do vencimento de cada contrato, por tempo determinado e observado o prazo máximo de doze meses, desde que a sua duração, incluída a prorrogação, não ultrapasse 30 de junho de 2004.

Art. 5º Ficam criados no Quadro de Pessoal do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, na Carreira Previdenciária de que trata a Lei nº 10.355, de 26 de dezembro de 2001, três mil e oitocentos cargos efetivos, sendo um mil e quinhentos e vinte e cinco de Analista Previdenciário, de nível superior, e dois mil e duzentos e setenta e cinco de Técnico Previdenciário, de nível intermediário, e na Carreira Auditoria-Fiscal da Previdência Social, de que trata a Lei nº 10.593, de 6 de dezembro de 2002, oitocentos cargos efetivos de Auditor-Fiscal da Previdência Social, para provimento a partir do exercício de 2003.

Art. 6º Os cargos de Analista Previdenciário e Técnico Previdenciário, criados na forma desta Lei, têm as seguintes atribuições:

I - Analista Previdenciário:

- a) instruir e analisar processos e cálculos previdenciários, de manutenção e de revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários;
- b) proceder à orientação previdenciária e atendimento aos usuários;
- c) realizar estudos técnicos e estatísticos; e
- d) executar, em caráter geral, as demais atividades inerentes às competências do INSS;

II - Técnico Previdenciário: suporte e apoio técnico especializado às atividades de competência do INSS.

Parágrafo único. O Poder Executivo poderá dispor de forma complementar sobre as atribuições decorrentes das atividades a que se referem os incisos I e II.

Art. 7º O ingresso nos cargos de Analista Previdenciário e Técnico Previdenciário dar-se-á sempre no primeiro padrão da classe inicial do cargo, mediante habilitação em concurso público específico de provas ou de provas e títulos.

§ 1º Os concursos poderão ser realizados por área de especialização, conforme dispuser o edital de abertura do certame.

§ 2º São requisitos de escolaridade para ingresso nos cargos efetivos referidos no **caput**:

I - curso superior completo, para o cargo de Analista Previdenciário; e

II - curso de ensino médio concluído ou curso técnico equivalente, para o cargo de Técnico Previdenciário.

Art. 8º Aplicam-se aos cargos a que se refere o art. 6º desta Lei os arts. 2º, 3º, 4º, 5º, 6º, 7º, 8º, 9º e 10 da Lei nº 10.355, de 26 de dezembro de 2001.

Art. 9º Ficam criados no Quadro de Pessoal da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, de que trata o Voto do Conselho Monetário Nacional - CMN nº 401, de 28 de janeiro de 1987, trinta e cinco cargos de Inspetor e cinquenta e nove de Analista da Comissão de Valores Mobiliários, de nível superior.

Art. 10. Ficam criados um mil e seiscentos cargos efetivos de Analista de Informações, de nível superior, e trezentos cargos efetivos de Auxiliar de Informações, de nível intermediário, no Quadro de Pessoal da Agência Brasileira de Inteligência - Abin, para provimento gradual, a partir de 1º de janeiro de 2003, em percentual que não ultrapasse, anualmente, dez por cento do total de cargos criados.

Art. 11. Ficam criados, no âmbito do Ministério da Educação:

I - quatrocentos e quinze cargos efetivos de Professor da Carreira de Magistério Superior, destinados à redistribuição para a Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco e para a Fundação Universidade Federal do Tocantins, na proporção de trezentos e quinze para a primeira e cem para a segunda; e

II - seis mil cargos de Técnico Administrativo, conforme discriminado no Anexo I, destinados à redistribuição para as instituições federais de ensino superior, para composição da força de trabalho dos hospitais de ensino a estas vinculados.

Parágrafo único. Aplicam-se aos cargos a que se refere o **caput** as disposições do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, bem como o regime jurídico instituído pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Art. 12. Ficam criados, no âmbito do Poder Executivo Federal, para utilização na estruturação do Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT, oitenta cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, assim distribuídos: onze DAS - 4, quarenta e um DAS - 3, quinze DAS - 2, e treze DAS - 1.

Art. 13. Ficam criados no âmbito do Ministério da Defesa:

I - um cargo de Natureza Especial de Secretário-Executivo; e

II - trinta cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, assim distribuídos:

a) dois DAS - 3 e dez DAS - 4, para o Departamento de Aviação Civil - DAC, do Comando da Aeronáutica; e

b) quatorze DAS - 5 e quatro DAS - 4, para o Instituto de Fomento e Coordenação Industrial - IFI, do Comando da Aeronáutica.

Parágrafo único. Os cargos de que tratam as alíneas *a* e *b* do inciso II deste artigo serão automaticamente extintos quando da instalação da Agência Nacional de Aviação Civil, de que trata o art. 21 da Lei Complementar nº97, de 9 de junho de 1999.

Art. 14. Ficam criados, no âmbito do Poder Executivo Federal, sete cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, sendo dois DAS - 4, dois DAS - 2 e três DAS - 1, para utilização na forma do disposto na Lei nº 7.474, de 8 de maio de 1986.

Art. 15. Ficam criadas Gratificações Temporárias nos valores e quantitativos constantes do Anexo II desta Lei, denominadas Gratificação Temporária Sipam - GTS, devida a servidores requisitados ou designados pela Casa Civil da Presidência da República para desempenho de atividades no âmbito do Sistema de Proteção da Amazônia - Sipam, sem prejuízo da remuneração integral relativa ao seu cargo ou emprego.

§ 1º As gratificações de que trata o **caput** não serão pagas cumulativamente com indenizações relativas à localidade, ajuda de custo, ressalvado neste caso o disposto no § 3º deste artigo, auxílio-moradia, cargos comissionados ou função de confiança, e não se incorporam aos proventos da aposentadoria ou pensão e nem servirão de base de cálculo para qualquer vantagem.

§ 2º O servidor de que trata o **caput** somente fará jus a ajuda de custo no caso de requisição e receberá diárias apenas quando se deslocar para fora da localidade onde deverá ter exercício.

§ 3º O ocupante de cargo em comissão ou função de confiança requisitado ou designado na forma do **caput** deverá optar pela GTS ou pela remuneração do cargo em comissão ou função de confiança que ocupa.

Art. 16. Ficam criadas, no âmbito da Casa Civil da Presidência da República, quinze Gratificações de Exercício de Cargo de Confiança devidas a militares, sendo três do Grupo B, três do Grupo C, seis do Grupo D e três do Grupo E, para utilização nas atividades do Sistema de Proteção da Amazônia - Sipam.

Art. 17. A contribuição para a pensão militar dos militares do Distrito Federal, do antigo Distrito Federal e dos ex-Territórios Federais de Rondônia, Amapá e Roraima, relativa aos militares da ativa, aos da reserva remunerada e aos reformados, será de sete vírgula cinco por cento dos proventos ou das parcelas da remuneração incorporáveis aos proventos.

Art. 18. O Incentivo Funcional de que tratam a Lei nº 6.433, de 15 de julho de 1977, e o Decreto-Lei nº 2.195, de 26 de dezembro de 1984, continuará sendo devido aos integrantes da Categoria Funcional de Sanitarista, pelo desempenho obrigatório das atividades com integral e exclusiva dedicação.

Art. 19. A restrição de que trata o § 1º do art. 58 da Medida Provisória nº 2.229-43, de 6 de setembro de 2001, feita aos ocupantes de cargos efetivos estruturados em carreiras não se aplica aos servidores abrangidos pela Lei nº 10.355, de 26 de dezembro de 2001.

Art. 20. O período de afastamento do servidor para servir em organismo internacional, de que o Brasil participe ou com o qual coopere, mantido o vínculo com o regime próprio, será considerado para fins do interstício exigido para incorporação aos proventos de aposentadoria ou pensão de vantagem decorrente de gratificações por desempenho ou produtividade, no âmbito da Administração Pública Federal, considerando-se como pontuação do período de afastamento a que vier a ser obtida pelo servidor no primeiro processo de avaliação concluído após seu retorno ao exercício do cargo efetivo.

Art. 21. Os valores da Gratificação por Operações Especiais - GOE, de que tratam os arts. 1º, 2º e 3º da Medida Provisória nº 2.184-23, de 24 de agosto de 2001, constituem base de cálculo para as gratificações e indenização que compõem a estrutura remuneratória dos integrantes das carreiras a que se referem os mencionados artigos.

Art. 22. Poderão ser prorrogados, por mais um ano além do prazo total estabelecido no inciso IV do parágrafo único do art. 4º da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, até oitenta por cento dos contratos vigentes em 18 de dezembro de 2002, celebrados com base na alínea g do inciso VI do art. 2º da mesma lei.

Art. 23. A Fundação Nacional de Saúde – Funasa poderá, em caráter excepcional, observada a disponibilidade orçamentária, reintegrar os substituídos no processo coletivo nº 99.0017374-0, impetrado pela respectiva entidade sindical perante a 2ª Vara Federal do Estado do Rio de Janeiro, a contar da data prevista no inciso II do art. 2º da Lei nº 9.849, de 26 de outubro de 1999, ficando limitada a vigência dos respectivos contratos ao prazo máximo de dois anos, contado do efetivo retorno ao serviço. (Vide Lei nº 11.204, de 2005)

§ 1º Caberá à Funasa a análise individual de cada contrato diante da legislação federal, para fins de reintegração e pagamento dos atrasados, desde que firmado termo de transação por meio do qual o interessado renuncie aos direitos postulados no processo judicial mencionado no **caput**, bem como a qualquer ação judicial tendente ao reconhecimento de direito de ordem moral ou patrimonial decorrente dos fatos narrados no mesmo processo.

§ 2º O pagamento dos atrasados dar-se-á em vinte e quatro parcelas mensais, a partir de janeiro de 2004.

§ 3º No caso de posse em cargo ou emprego público inacumulável, aposentadoria ou morte de pessoa abrangida no processo judicial, no período transcorrido entre a data prevista no inciso II do art. 2º da Lei nº 9.849, de 26 de outubro de 1999, e a data de publicação desta Lei, o pagamento das parcelas em atraso limitar-se-á à data daqueles eventos, sem prejuízo das demais repercussões legais do pagamento.

§ 4º As transações previstas no § 1º não interferirão no prosseguimento do processo judicial, relativamente aos que não firmarem o termo de transação nele referido.

Art. 24. Esta Lei entra em vigor na data da sua publicação.

Art. 25. Ficam revogados a alínea c do inciso VI do art. 2º da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, os arts. 5º, 6º, 9º, 25, 26 e o § 2º do art. 11 da Lei nº 9.625, de 7 de abril de 1998, e o art. 11 da Lei nº 10.355, de 26 de dezembro de 2001.

Brasília, 14 de maio de 2003; 182º da Independência e 115º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Guido Mantega

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 15.5.2003

ANEXO I

CARGOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

NÍVEL	NOME DO CARGO	QUANT.
SUPERIOR	ASSISTENTE SOCIAL	38
	BIOMÉDICO	27
	CIRURGIÃO-DENTISTA	5
	ENFERMEIRO	905
	FARMACÊUTICO	71
	FARMACÊUTICO BIOQUÍMICO	55
	FISIOTERAPEUTA	44
	MÉDICO	1.353
	NUTRICIONISTA	65
	PSICÓLOGO	22
SUBTOTAL		2.585
INTERMEDIÁRIO	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	1.544

	LABORATORISTA-ÁREA	11
	TÉCNICO EM ANATOMIA E NECROPSIA	5
	TÉCNICO EM ENFERMAGEM	1.239
	TÉCNICO EM FARMÁCIA	60
	TÉCNICO EM LABORATÓRIO-ÁREA	300
	TÉCNICO EM NUTRIÇÃO E DIETÉTICA	49
	TÉCNICO EM RADIOLOGIA	196
	TÉCNICO EM EQUIPAMENTO MÉDICO-ODONTOLÓGICO	11
SUBTOTAL		3.415
TOTAL		6.000

ANEXO II

TABELA DAS GRATIFICAÇÕES TEMPORÁRIAS SIPAM – GTS

NÍVEL	QUANTITATIVO	VALOR (Em R\$)
GTS – 3	15	2.300,00
GTS – 2	35	1.800,00
GTS – 1	40	1.500,00 (Revogado pela Medida Provisória nº 375, de 2007) (Revogado pela Lei nº 11.526, de 2007).

