



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA  
EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**DENISE VASCONCELOS LANDIM**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:  
DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE CAPACITAÇÃO BASEADO EM  
COMPETÊNCIAS**

**FORTALEZA**

**2017**

DENISE VASCONCELOS LANDIM

GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:  
DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE CAPACITAÇÃO BASEADO EM  
COMPETÊNCIAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Gestão Estratégica e Intercâmbio Institucional.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- L246g Landim, Denise Vasconcelos.  
Gestão por competência em uma instituição de ensino superior : desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências / Denise Vasconcelos Landim. – 2017.  
141 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2017.  
Orientação: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.  
Coorientação: Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante.
1. Gestão por competência. 2. Desenvolvimento de pessoas. 3. Instituições federais de ensino superior. I. Título.

CDD 378

---

DENISE VASCONCELOS LANDIM

GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:  
DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE CAPACITAÇÃO BASEADO EM  
COMPETÊNCIAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Gestão Estratégica e Intercâmbio Institucional.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante (Coorientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Antônio Clécio Fontelles Thomaz  
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

A Deus, meu tudo, a quem consagrei minha vida para sempre.

Aos meus pais e irmãos, pelo amor e apoio incondicionais.

## AGRADECIMENTOS

A gratidão é um dom. Um presente doado por Deus. Graça que nos recorda quem somos e de onde viemos. Chama que vai queimando, fazendo o coração arder, produzindo faíscas de humildade e de bem querer. A gratidão gera comunhão e abre nossos olhos para reconhecer no outro o valor dele, simplesmente por ele ser.

E hoje meu coração está repleto de gratidão. Gratidão ao meu Deus, meu Amigo e verdadeiro Mestre. Agradeço a Ele por tudo, pois sem Ele, nada sou.

Agradeço aos meu pais, Marcos e Elizabeth, os meus grandes exemplos, os protagonistas da educação em minha vida. Eles que me apoiaram incondicionalmente com seu amor e me deram, ainda em vida, a mais rica herança que poderia ter: a fé.

Agradeço aos meus irmãos, Samuel, João Marcos e Matheus, que estiveram ao meu lado nesse tempo e sempre, com muito carinho, amizade e amor.

Agradeço a minha outra família: a Comunidade Católica Shalom. Sim, sou tão abençoada que tenho duas famílias, inúmeros amigos, irmãos e filhos! Tenho os “cem vezes mais” aqui na terra que Jesus prometeu.

Agradeço, em especial, aos meus queridos filhos espirituais da célula Edith Stein, que viveram comigo as alegrias e dores desse tempo de mestrado. A vocês, minha gratidão!

Agradeço ao Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues, que acreditou em mim, que me orientou e me incentivou a perseverar.

Agradeço a Prof. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante, minha coorientadora e amiga, por toda sua valiosa ajuda e amizade.

Agradeço também ao Prof. Dr. Antônio Clécio Fontelles Thomaz, participante dessa banca, por sua estimada colaboração e contribuição nesse estudo.

Agradeço a todos os colegas de turma e professores do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, ano de 2015. O caminho foi mais feliz com a presença de cada um.

Agradeço, de maneira muito especial, a Fernanda Araújo, mais do que secretária do programa de pós-graduação, uma grande colaboradora e incentivadora.

Agradeço a Profa. Dra. Marilene Feitosa Soares, que abriu as portas, literalmente, para que esse estudo fosse aplicado na Universidade, tornando-se um projeto também da Instituição. Esse apoio foi essencial. Muito obrigada!

Agradeço também aos colegas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e, em especial, a equipe de validação, que abraçou esse estudo com muito carinho e confiança.

Teria tantas outras pessoas para agradecer! Aos que não foram citados, mas que me ajudaram com suas orações, incentivo e amizade; a vocês, minha gratidão.

## RESUMO

Atualmente, as organizações necessitam potencializar todos os tipos de recursos e meios que estão ao seu alcance para promoverem um processo de reestruturação organizacional, inclusive no que concerne à gestão de pessoas. Percebe-se que para alcançar os objetivos organizacionais, as pessoas precisam de uma atitude mais participativa na organização, desenvolvendo-se continuamente, por meio da aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse contexto, diferentes modelos de gestão de pessoas têm surgido. No setor público brasileiro, por meio do Decreto de nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, a gestão por competência é apresentada como um novo modelo de gerenciamento a ser adotado pelas Instituições Públicas de Ensino Superior. A implantação desse tipo de gestão no setor público e a capacitação baseada em competência dos servidores dessas instituições não é fácil, pois nelas há o desafio cultural de transformar estruturas rígidas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em instituições mais flexíveis e empreendedoras, sendo necessário o estudo do tema a fim de atestar a viabilidade e eficácia do modelo. Este estudo, portanto, tem como objetivo desenvolver um método de gestão por competência visando à otimização do processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. As bases teóricas deste estudo estão alicerçadas nos fundamentos da gestão por competência e no desenvolvimento de pessoas, e a pesquisa pode ser classificada como descritiva, aplicada e quanto à abordagem do problema, qualitativa e quantitativa. Foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo para coleta dos dados, que também foram obtidos por meio de entrevista e questionários aplicados. Para análise dos dados qualitativos foi utilizada a análise de conteúdo, os dados quantitativos foram analisados à ótica da estatística descritiva. Os procedimentos metodológicos foram aplicados em nove etapas. Como resultado obtido, o estudo alcançou o objetivo proposto, desenvolvendo um plano de capacitação baseado em competências para as 24 funções gerenciais estudadas. As competências foram identificadas e mapeadas, e após avaliação realizada, foi possível determinar os *gaps* de competências técnicas e comportamentais de cada uma dessas funções. Com isso, o estudo proporcionou um avanço no caminho a ser percorrido de implantação da gestão por competências nas Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil.

**Palavras-chaves:** Gestão por competência. Desenvolvimento de pessoas. Instituições federais de ensino superior.

## RESUMÉ

Aujourd'hui, les organisations doivent tirer parti de toutes les ressources et ressources à leur portée pour promouvoir un processus de restructuration organisationnelle, y compris en ce qui concerne la gestion des personnes. On peut voir que pour atteindre les objectifs organisationnels, les gens ont besoin d'une approche plus participative dans l'organisation, le développement continu grâce à l'acquisition de nouvelles connaissances, le savoir-faire et les attitudes, à savoir de nouvelles compétences. Dans ce contexte, différents modèles de gestion des personnes ont vu le jour. Dans le secteur public brésilien, par le décret n ° 5707 du 23 Février 2006, la gestion de la compétence est présentée comme un nouveau modèle à adopter par les institutions publiques de l'enseignement supérieur. La mise en œuvre de ce type de gestion dans le secteur public et la formation axée sur les compétences pour les serveurs de ces institutions est pas facile, pour eux, il y a le défi culturel de transformer les structures rigides, la hiérarchie et ont tendance à un processus d'isolation, des institutions plus flexibles et les entrepreneurs, étant nécessaire et pertinent l'étude du thème afin d'attester la viabilité et l'efficacité du modèle. Cette étude vise donc à développer une méthode de gestion basée sur les compétences visant à optimiser le processus de formation du personnel technique-administratif d'une institution fédérale de l'enseignement supérieur. La base théorique de cette étude sur les fondements de la gestion par compétence et le développement de personnes. La recherche peuvent être classés comme descriptive, appliquée et la façon d'aborder le problème, qualitatif et quantitatif. Les techniques de recherche bibliographique, de recherche documentaire et de recherche sur le terrain ont été utilisées pour la collecte de données, qui ont également été obtenues au moyen d'interviews et de questionnaires appliqués. Pour l'analyse des données qualitatives, l'analyse du contenu a été utilisée et les données quantitatives ont été analysées du point de vue des statistiques descriptives. Les procédures méthodologiques ont été appliquées en neuf étapes. L'étude a atteint l'objectif proposé en élaborant un plan de formation axé sur les compétences pour les 24 fonctions de gestion étudiées. Les compétences ont été identifiées et cartographiées, et après évaluation, il a été possible de déterminer les lacunes des compétences techniques et comportementales de chacune de ces fonctions. L'étude a permis de progresser dans la mise en œuvre de la gestion des compétences dans les institutions fédérales d'enseignement supérieur au Brésil.

**Mots-clés:** Gestion par compétence. Développement de personnes. Institutions fédérales d'enseignement supérieur.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Conceitos de competência .....	23
Figura 2	– Desdobramento do CHA .....	25
Figura 3	– A proposição de modelos de competências .....	28
Figura 4	– Espaço ocupacional na organização .....	29
Figura 5	– Estratégia de implementação .....	31
Figura 6	– Modelo de gestão por competência .....	32
Figura 7	– Modelo de gestão por competência da Administração Pública de Portugal .	35
Figura 8	– Modelo de gestão por competência de acordo com Leme (2010) .....	36
Figura 9	– Considerações importantes sobre a aplicação da atividade <b><u>Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria</u></b> .....	40
Figura 10	– Lista de competências para associação dos indicadores .....	41
Figura 11	– Dificuldades encontradas pelas Instituições públicas brasileiras que adotaram a gestão por competências .....	46
Figura 12	– Definições de treinamento .....	50
Figura 13	– Algumas razões geradoras da necessidade de aplicação de T&D .....	51
Figura 14	– Progressão por capacitação profissional .....	60
Figura 15	– Percentuais de incentivo à qualificação .....	61
Figura 16	– Síntese do processo de conversão para o sistema de Gestão por Competências do TRT-8ª .....	63
Figura 17	– Passo a passo da Gestão por Competência no TRT-8ª .....	64
Figura 18	– Método para estabelecimento de um plano de capacitação baseado em competências .....	65
Figura 19	– Fase 1 do plano de capacitação baseado em competência de Corrêa e Ribeiro (2014) .....	66
Figura 20	– Fase 2 do plano de capacitação baseado em competência de Corrêa e Ribeiro (2014) .....	67
Figura 21	– Etapas do estudo .....	73
Figura 22	– Definição dos passos da Etapa 5 .....	76
Figura 23	– Folha de exemplo da atividade <b><u>Gosto/Não Gosto/O Ideal seria</u></b> .....	76
Figura 24	– Exemplo de Planilha de Mapeamento de Comportamentos .....	78

Figura 25 – Determinando o peso de cada indicador .....	79
Figura 26 – Exemplo da determinação do Nível de Competências da Função .....	79
Figura 27 – Escala e explicação dos níveis para mensuração de competências técnicas .	80
Figura 28 – Escala dos níveis de mensuração da avaliação das competências comportamentais dos servidores .....	81
Figura 29 – Exemplo de formulário de avaliação comportamental .....	82
Figura 30 – População da pesquisa .....	92
Figura 31 – Distribuição dos Indicadores apurados na atividade <b><u>Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria</u></b> .....	95
Figura 32 – Porcentagem de distribuição dos indicadores obtidos por competência associada .....	96
Figura 33 – Lista de competências e seus respectivos indicadores obtidos por meio do Inventário Comportamental .....	97

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Nível de Competência da Função (NCF) – Função 1 .....	101
Tabela 2	– Nível de Competência Técnica da Função (NCTF) – Função 1 .....	103
Tabela 3	– Determinação do <i>gap</i> de competências comportamentais – Função 1 .....	105
Tabela 4	– Determinação do <i>gap</i> de competências técnicas – Função 1 .....	106
Tabela 5	– Plano de capacitação baseado em competências – Função 1 .....	108

## LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ALN	Assessoria de Legislação e Normas
ANT	Análise de Necessidades de Treinamento
CACVT	Diretor da Comissão de Títulos de Avaliação de Certificado e Títulos ()
CAPEs	Coordenadoria de Administração de Pessoal
CENSER	Central de Serviços ao Servidor
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CODEC	Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação ()
COQVT	Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho
CPAC	Comissão Permanente de Acumulação de Cargos
CPASE	Coordenadoria de Perícia e Assistência ao Servidor ()
DESMT	Divisão de Engenharia e Segurança e Medicina no Trabalho
DGAP	Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal da Administração Pública de Portugal
DIACE	Divisão de Atendimento Externo
DIAPS	Divisão de Apoio Psicossocial
DIBEN	Divisão de Administração de Bens
DICAD	Divisão de Carreira e Avaliação de Desempenho ()
DICON	Divisão de Concurso e Provimento ()
DIFOP	Divisão Profissional ()
DIMOV	Divisão de Dimensionamento e Movimentação ()
DIPAG	Divisão de Pagamento de Pessoal Ativo
DIPAP	Divisão de Provimento de Aposentadorias e Pensões
DIPAT	Divisão de Informação de Pessoal Ativo
DIPPC	Divisão de Programas e Projetos Culturais
DIPTA	Divisão de Pessoal Terceirizado ()
DPPAP	Divisão de Pagamento de Aposentadorias e Pensões
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LNT	Levantamento das Necessidades de Treinamento

MDIC	Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior
MEC	Ministério da Educação
MVVE	Missão, Visão, Valores e Estratégia
NCCf	Nível de Competência Técnica do Colaborador
NCF	Nível de Competências da Função
NCTCf	Nível de Competência Técnica do Colaborador por Função
NCTF	Nível de Competência Técnica da Função
PCCTAE	Plano de Carreiras dos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPA	Plano Plurianual Coordenador da Assessoria de Legislação e Normas (ALN)
RH	Recursos Humanos
SECAD	Secretaria Administrativa
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TRT	Tribunal Regional do Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>1.1</b>	<b>Problema</b> .....	18
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	19
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do Trabalho</b> .....	20
<b>2</b>	<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIA</b> .....	21
<b>2.1</b>	<b>Evolução do conceito de competência</b> .....	21
<b>2.2</b>	<b>Gestão por Competência</b> .....	26
<b>2.3</b>	<b>Modelos de Gestão por Competência</b> .....	27
<b>2.3.1</b>	<i>Modelo de Dutra (2004)</i> .....	29
<b>2.3.2</b>	<i>Modelo de Brandão de Guimarães (2001)</i> .....	31
<b>2.3.3</b>	<i>Modelo do Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal da Administração Pública de Portugal (DGAP)</i> .....	33
<b>2.3.4</b>	<i>Modelo de Leme (2010)</i> .....	35
<b>2.4</b>	<b>Metodologia do Inventário Comportamental para o mapeamento de competências</b> .....	38
<b>2.4.1</b>	<i>Construção do Inventário Comportamental</i> .....	39
<b>2.5</b>	<b>Gestão por competência no setor público</b> .....	43
<b>2.6</b>	<b>Considerações</b> .....	47
<b>3</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL</b> .....	49
<b>3.1</b>	<b>Treinamento e Desenvolvimento (T&amp;D)</b> .....	49
<b>3.2</b>	<b>Desenvolvimento de pessoas baseado em competências</b> .....	53
<b>3.3</b>	<b>Políticas de desenvolvimento de pessoal nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)</b> .....	55
<b>3.3.1</b>	<i>A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal</i> .....	56
<b>3.3.2</b>	<i>Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)</i> .....	58
<b>3.4</b>	<b>Modelos de capacitação baseado em competência</b> .....	61
<b>3.4.1</b>	<i>A experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região</i> .....	62
<b>3.4.2</b>	<i>A experiência no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)</i> .....	65
<b>3.5</b>	<b>Considerações</b> .....	68

<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DO ESTUDO</b> .....	70
<b>4.1</b>	<b>Metodologia da Pesquisa</b> .....	70
<b>4.2</b>	<b>Método Proposto</b> .....	73
<b>4.2.1</b>	<i>Etapa 1: Apresentar a IFES escolhida para realização da pesquisa</i> .....	74
<b>4.2.2</b>	<i>Etapa 2: Descrever unidade organizacional onde será aplicada a pesquisa</i> .....	74
<b>4.2.3</b>	<i>Etapa 3: Definir população da pesquisa dentro da unidade organizacional selecionada</i> .....	75
<b>4.2.4</b>	<i>Etapa 4: Sensibilizar os servidores da unidade sobre a implantação da gestão por competência</i> .....	75
<b>4.2.5</b>	<i>Etapa 5: Identificar as competências organizacionais da unidade</i> .....	76
<b>4.2.6</b>	<i>Etapa 6: Identificar e mapear as competências comportamentais de cada função</i> .....	77
<b>4.2.7</b>	<i>Etapa 7: Identificar e mapear as competências técnicas de cada função</i> .....	80
<b>4.2.8</b>	<i>Etapa 8: Determinar dos gaps de competências de cada função</i> .....	81
<b>4.2.9</b>	<i>Etapa 9: Elaborar o plano de capacitação para os servidores da unidade baseado em competências</i> .....	83
<b>4.3</b>	<b>Considerações</b> .....	83
<b>5</b>	<b>APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO E RESULTADOS</b> .....	85
<b>5.1</b>	<b>Etapa 1: Apresentar a IFES escolhida para realização da pesquisa</b> .....	85
<b>5.2</b>	<b>Etapa 2: Descrever unidade organizacional onde será aplicada a pesquisa</b> ....	88
<b>5.3</b>	<b>Etapa 3: Definir população da pesquisa dentro da unidade organizacional selecionada</b> .....	91
<b>5.4</b>	<b>Etapa 4: Sensibilizar os servidores da unidade sobre a importância da gestão por competência</b> .....	93
<b>5.5</b>	<b>Etapa 5: Identificar as competências organizacionais da unidade</b> .....	94
<b>5.6</b>	<b>Etapa 6: Identificar e mapear as competências comportamentais de cada função</b> .....	100
<b>5.7</b>	<b>Etapa 7: Identificar e mapear as competências técnicas de cada função</b> .....	102
<b>5.8</b>	<b>Etapa 8: Determinar os gaps de competência de cada função</b> .....	104
<b>5.9</b>	<b>Etapa 9: Elaborar um plano de capacitação para os servidores da unidade baseado em competências</b> .....	107
<b>5.10</b>	<b>Considerações</b> .....	109
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	111

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE A – PLANO DE CAPACITAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações atuais necessitam, cada vez mais, potencializar todos os tipos de recursos e meios que estão ao seu alcance e promover um verdadeiro processo de reestruturação organizacional, a fim de garantirem sua sobrevivência em um mercado globalizado e competitivo. Isto tem proporcionado grandes transformações, inclusive no que concerne à gestão de pessoas.

O perfil exigido das pessoas que compõem as organizações de hoje é bem diferente do exigido há algum tempo, pois na medida em que o processo decisório vai sendo descentralizado, ele depende mais do comprometimento das pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais, fazendo com que as organizações necessitem de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa (DUTRA, 2004).

Ou seja, as efetivas mudanças nas organizações atuais, por mais rápidas e abrangentes que possam parecer, segundo Bittencourt (2005), têm um ponto em comum: a necessidade de participação mais efetiva das pessoas, tendo como fundamento o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, o desenvolvimento de competências.

Nesse contexto, novos modelos de gestão de pessoas têm surgido e, de acordo com Fleury e Fleury (2004), entre os princípios que irão orientar os modelos de gestão de pessoas nos próximos anos, a gestão por competências recebe destaque especial, pois observou-se que o maior desafio para as empresas é alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho, às estratégias de negócios e aos objetivos organizacionais.

Para Leme (2010), a gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores com a finalidade de que eles possam atingir as metas e os objetivos da organização por meio de suas competências técnicas e comportamentais. Ainda de acordo com o autor, a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, além de identificar as competências necessárias a uma função; identificar as competências que o colaborador possui; e fazer o cruzamento das informações apuradas para identificar o *gap* de treinamento e traçar um plano de desenvolvimento específico para cada um, otimizando as potencialidades de cada colaborador.

Ainda sobre a definição de gestão por competência, para Ceitil (2007), ela aparece como uma tendência de uma nova realidade organizacional frente às exigências da globalização. De acordo com Gramigna (2002), a gestão por competências é um conjunto de

ferramentas, instrumentos e processos metodológicos que são voltados para a gestão estratégica de pessoas.

Com relação à implantação da gestão por competências nas organizações, Leme (2010) afirma que é necessário que haja um processo participativo, que precisa do envolvimento de todos os colaboradores, principalmente da alta direção e que deve alcançar todas as funções que compõe a instituição.

Não é possível também desatrelar da reflexão sobre a gestão por competência as ações de treinamento, desenvolvimento e qualificação dos colaboradores de uma organização, uma vez que elas estão localizadas bem ao cerne do conjunto de práticas da gestão de pessoas no contexto organizacional (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007). De acordo com Dutra (2004), os processos organizacionais que objetivam o desenvolvimento de pessoas na organização são mais sensíveis à abordagem por competência.

Sobre essa ligação entre a gestão por competências e o desenvolvimento de pessoas, Fleury e Fleury (2004) apontam que um dos grandes desafios que se coloca para organização em termos de desenvolvimento de pessoas baseado em competências é desenvolver nas pessoas competências que não agreguem valor somente à organização, mas que também agreguem valor ao indivíduo. É válido ressaltar que mesmo as organizações públicas têm vivido transformações significativas em seu ambiente interno no que concerne à capacitação dos servidores (VIANNA, 2014).

No setor público brasileiro, a necessidade de mudanças na gestão para adequar-se às necessidades do mundo atual do trabalho também é real e perceptível. Nesse sentido, o Governo Federal, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, objetivando melhorar os serviços prestados ao cidadão. A gestão por competência é apresentada como um novo modelo de gerenciamento a ser adotado pelas Instituições Públicas de Ensino Superior com base no supracitado Decreto (BRASIL, 2006).

De acordo com Leme (2011), tanto o Decreto nº 5.707, como a Resolução nº 111/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), dentre outros documentos que oficializam a implantação da Gestão por competência dentro das mais variadas esferas do poder público, não surgiram apenas de uma necessidade do serviço público de implantar práticas do setor privado que pareciam boas, mas devido a real necessidade de profissionalizar a atuação dos servidores, alinhando essa atuação às diretrizes da Instituição. Ou seja, a necessidade de

realizar uma gestão estratégica de pessoas, com a finalidade também de identificar e reconhecer os profissionais comprometidos com a Instituição (LEME, 2011).

É importante destacar que, por se tratar de um modelo de gestão relativamente novo e complexo, a gestão por competência ainda transmite incertezas quanto à factibilidade e a maneira de ser aplicada no serviço público. Sobre essa questão, Burigo e Laureano (2013) defendem que isto se reflete, por exemplo, na pequena quantidade de publicações produzidas para tratar do tema no setor público em relação às produzidas no setor privado. Afinal, ainda segundo os autores, os resultados apontados pela literatura da gestão por competência no setor privado servem de reflexão, mas não podem ser exportados diretamente para o setor público, levando em contas as particularidades desse setor.

Apesar de não haver dúvidas quanto à necessidade de novos modelos de gestão de pessoas, e da gestão por competências ser uma possível via para responder às questões organizacionais atuais que exigem uma reestruturação em vários âmbitos dentro do mundo organizacional seja na esfera privada ou na esfera pública (BITTENCOURT, 2005; DUTRA, 2001, 2004; FLEURY; FLEURY, 2004; LEME, 2010), percebe-se que ainda há lacunas que precisam ser preenchidas por meio da pesquisa sobre o tema.

O fato é que tanto no setor privado, e mais acentuadamente no setor público, a gestão por competência precisa ser mais analisada em sua implantação e nos resultados produzidos nas organizações que adotaram esse modelo de gestão para que seja utilizada como uma ferramenta otimizadora dos processos que perpassam a gestão de pessoas, principalmente no desenvolvimento de pessoas dentro das organizações. Na próxima seção, levanta-se a questão problema de pesquisa e justifica-a, tendo como subsídio base a matéria exposta na presente seção.

## **1.1 Problema**

A Gestão por Competência tem se tornado um modelo de gestão pertinente para o contexto atual, podendo ser um caminho para que as organizações do setor público sejam mais eficientes e consigam adotar uma maneira eficaz de gerir recursos, promovendo uma gestão estratégica que permita alinhar a atuação das pessoas às diretrizes da Instituição, utilizando-a, portanto, como ferramenta otimizadora dos processos que envolvem e perpassam a gestão de pessoas como um todo em um ambiente organizacional, principalmente no que concerne ao desenvolvimento de pessoas baseado em competência.

Tem-se, portanto, como problema dessa pesquisa: **como desenvolver um método de gestão por competência visando à otimização do processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior?**

Justifica-se a pesquisa por ser possível observar que há poucos estudos que investiguem a aplicabilidade do modelo de gestão por competências nas organizações, sobretudo na esfera pública, onde há o desafio cultural de transformar estruturas rígidas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em instituições mais flexíveis e empreendedoras, sendo necessário e relevante o estudo do tema a fim de atestar a viabilidade e eficácia do modelo.

Como a gestão por competência identifica as competências necessárias a uma função, identifica também as competências que o colaborador possui e faz o cruzamento das informações apuradas para identificar o *gap* de treinamento e traçar um plano de desenvolvimento específico para cada um (LEME, 2010), utilizá-la no processo desenvolvimento dos servidores dentro de um ambiente organizacional poderia ser um excelente objeto de pesquisa, tendo em vista angariar muitos benefícios para a organização estudada.

Recentes experiências de implantação de um modelo de capacitação de servidores baseado em competência já foram estudadas e viabilizadas em diferentes órgãos do setor público (CORRÊA; RIBEIRO, 2014; LEME, 2011). Percebe-se, porém, a necessidade de implantar esse modelo também em uma Instituição Federal de Ensino Superior, dada sua atestada importância institucional para a educação do País, perpassando o cumprimento de sua missão pela capacitação dos servidores técnicos-administrativos que a compõem.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral desta pesquisa é desenvolver um método de gestão por competência visando à otimização do processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Para consecução do objetivo principal deste estudo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar os modelos de gestão por competência existentes e sua implantação no setor público brasileiro;
2. Mapear as competências técnicas e comportamentais dos servidores técnico-administrativos de uma unidade organizacional de uma IFES;

3. Desenvolver um plano de capacitação baseado em competências para uma unidade organizacional de uma IFES.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

Em relação à estrutura do trabalho, além do primeiro capítulo introdutório, a presente pesquisa estará elucidada em mais cinco capítulos.

O segundo capítulo embasará, por meio de fundamentação teórica aprofundada, a gestão por competência, sua definição e desenvolvimento, tanto na esfera pública, como na esfera privada. Além da explicitação de modelos de gestão por competência.

No terceiro capítulo, ainda de sedimentação teórica, será aprofundado o tema do desenvolvimento de pessoal, abordando conceitos e apresentando as políticas públicas que norteiam e normatizam esse processo.

No quarto capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para consecução da pesquisa, bem como a explanação passo a passo de como ela será realizada.

No quinto capítulo serão explicitados a aplicação do método proposto de gestão por competência visando à otimização do processo de capacitação dos servidores técnicos-administrativos de uma Instituição de Ensino Superior e seus resultados.

Por fim, o sexto capítulo concluirá o estudo, indicando também sugestões para trabalhos futuros.

## **2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA**

As mudanças nas organizações nos últimos anos, afetaram profundamente a maneira de gerir pessoas. De acordo com Dutra (2001), as principais alterações foram a mudança no perfil das pessoas exigido pelas organizações, no deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento e a necessidade de uma maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa.

Ou seja, as organizações passaram a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, pois, à medida que o processo decisório é cada vez mais descentralizado, ele fica mais sensível no âmbito do comprometimento das pessoas para que sejam alcançados os objetivos e as estratégias organizacionais (DUTRA, 2004).

Porém, de acordo com Bittencourt (2005), as mudanças que têm ocorrido nas organizações atuais têm um ponto em comum: essa necessidade de participação mais efetiva das pessoas, mas tendo como fundamento o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, o desenvolvimento de competências.

Por isso, na primeira parte desse capítulo, será apresentada a evolução do conceito de competência, para que, posteriormente, possam ser apresentados os conceitos de gestão por competências e seus modelos. Logo após, o capítulo se detém na gestão por competência no setor público, seus fundamentos e desafios à sua implementação, sendo finalizado com a explicitação de algumas considerações importantes concernentes à gestão por competência.

### **2.1 Evolução do conceito de competência**

Existe uma diversificada gama de definições de competência, porém, de acordo com Le Boterf (2003), competência é um conceito em construção. Para Bittencourt (2005), esse conceito deve permanecer assim, pois de acordo com a autora, um conceito construído está acabado, sem possibilidade de lhe serem agregadas novas ideias e reflexões e, como no caso das competências o processo está sempre em elaboração, por se tratar de algo dinâmico e construtivo, que precisa adaptar-se às situações específicas e de acordo com a realidade vigente, precisa-se considerar essa contínua evolução do conceito.

Fleury e Fleury (2004) identificam que, atualmente, competência é uma palavra do senso comum, utilizada para caracterizar uma pessoa qualificada para realizar algo e que seu oposto, não somente implica uma negação dessa capacidade de realizar algo, mas chega a

guardar um sentimento pejorativo, que praticamente exclui do ambiente de trabalho o indivíduo assim desabonado de competência. Conforme Moura (2008, p. 32):

A grande repercussão do conceito de competência deve-se, em parte, ao rápido desenvolvimento tecnológico pelo qual passa a sociedade e às mudanças estruturais da economia ocidentais em direção ao setor de serviços e indústrias baseadas no conhecimento. Esses fatores acarretam às empresas uma maior dependência da competência humana para garantir seu sucesso competitivo.

O conceito de competência, começou a ser elaborado na perspectiva individual. Bitencourt (2005) afirma que, no contexto gerencial, o conceito de competência começou a ser construído com Richard Boyatzis, na década de 1980, que em seu modelo, explicitou vinte e um atributos necessários a um perfil ideal de gestor. Antes dele, David McClelland, na década de 1970, estruturou, pela primeira vez, a ideia de competência. Sobre essa evolução do conceito, Dutra (2004, p. 22) narra que:

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland (1973), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi altamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional. Outro expoente na estruturação do conceito é Boyatzis (1982:13), que, a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Em seu trabalho, o autor já demonstra preocupação com questões como a entrega da pessoa para o meio no qual se insere. A percepção do contexto é fundamental para que a pessoa possa esboçar comportamentos aceitáveis. Mas são autores como Le Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003) e Zarifan (1996 e 2001) que exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Essa construção do conceito de competência explica de forma mais adequada o que observamos na realidade das empresas.

Para ilustrar a vasta gama de conceitos sobre competência, segue abaixo uma figura com algumas definições, adaptado do livro de Bitencourt (2005):

Figura 1 – Conceitos de competência

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”
Boog (1991, p.16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”
Parry (1996, p.48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”
Magalhães <i>et al.</i> (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”
Durand (1998, p. 3)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”
Hase <i>et al.</i> (1998, p.3)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções”
Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”
Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”
Zarifan (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identifica-la, avalia-la, valida-la e fazê-la evoluir”
Becker <i>et al.</i> (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2005).

Fleury e Fleury (2004) afirmam que o conceito de competência só revela seu poder heurístico quando inserido no contexto de transformações do mundo do trabalho, quando se contextualiza nas empresas e na sociedade de maneira mais concreta. Sobre o assunto, Le Boterf (2003) afirma que competência não é um estado ou simplesmente um conhecimento que se tem, na verdade, para o autor, competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto. Como atesta Dutra (2004), ao sugerir que só se pode falar em competência quando a mesma é competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber fazer em diferentes situações.

Por fim, no que diz respeito ao conceito de competência, Dutra (2004, p. 33) conclui que:

Os fatos permitem-nos afirmar que o conceito de competência não é um modismo; ao contrário, tem-se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas. Ao mesmo tempo, entretanto, é um conceito em construção. Ao acompanharmos nossas primeiras experiências, ao reunirmos profissionais de recursos humanos das empresas onde efetuamos projetos de intervenção e ao discutirmos o tema nos programas de pós-graduação, pesquisa e nos cursos de extensão, verificamos que existe muito para pesquisar e aprofundar. As indicações são de que estamos em meio a uma longa jornada.

Sobre a afirmação acima de Dutra (2004), que atesta que a evolução do conceito de competência é pertinente à realidade atual das empresas por ajudá-las a explicar essa relação entre a empresa e as pessoas, se foi percebendo a necessidade de compatibilizar as competências organizacionais com as competências individuais.

Fleury e Fleury (2004) explicam que ao definir uma estratégia competitiva, a organização tem a missão de identificar as competências essenciais do negócio, bem como as competências necessárias a cada função. Ainda de acordo com os autores, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, dentre elas, competências essenciais que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável frente às outras organizações.

Antes da ideia de competências organizacionais de Fleury e Fleury (2004) ser desenvolvida, Zarifian (2001), por sua vez, já havia diferenciado as competências de uma organização em competências sobre processo, que são traduzidas como os conhecimentos sobre o processo de trabalho; em competências técnicas, que são os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deverá ser realizado; em competências sobre a organização, que significam saber organizar os fluxos de trabalho; em competências de serviço, que aliam a competência técnica ao reconhecimento do impacto que o produto exerce no consumidor; e, por fim, em competências sociais, que caracterizam-se pelo saber ser com autonomia, responsabilidade e comunicação e estão ligadas ao comportamento das pessoas.

Após a definição de sua estratégia competitiva, bem como o reconhecimento de suas competências organizacionais, a empresa volta-se para as competências individuais necessárias a cada indivíduo que dela faz parte, no intuito de alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho, às estratégias de negócios e aos objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2004).

Dutra (2004) ressalta que algumas competências individuais são exigidas para todas as pessoas que mantêm relação de trabalho com a organização e outras são exigências

específicas para determinados grupos profissionais. Sobre as competências individuais, Fleury e Fleury (2004) as subdividem em três grupos: as competências de negócios que estão relacionadas com a compreensão e o objetivo do negócio; as competências técnico-profissionais que são as específicas para o exercício de determinada função e as competências sociais que englobam a capacidade de interagir com outras pessoas, como no trabalho em equipe e por meio da comunicação eficaz.

Sobre a relação entre as competências organizacionais e individuais dentro de um contexto organizacional, Brandão (2012) ressalta que uma interfere na outra, de tal forma que as competências individuais afetam as competências organizacionais, no mesmo momento em que as competências individuais são influenciadas pelas organizacionais.

Ainda existem, na literatura, as competências funcionais, que de acordo com Rocha-Pinto *et al.* (2004), podem ser definidas como o conjunto de conhecimentos e habilidades que permite aos colaboradores desenvolverem suas funções alinhadas com as competências organizacionais e com os objetivos estratégicos da organização).

A compreensão desse tipo de competência pode permitir aos colaboradores o entendimento de seu papel na organização e seu reposicionamento, se necessário, dentro da empresa por meio da mudança de parâmetros de desempenho dos indivíduos e do conjunto de pessoas (TRASSATI; COSTA, 2005).

Com relação às competências, Leme (2011) as agrupa em dois grupos: competências técnicas e competências comportamentais. Para o autor, as competências técnicas são todos os conhecimentos específicos que o indivíduo precisa dominar para realizar as atribuições inerentes a sua função, são os conhecimentos e habilidades do “CHA”, o “CH”. Já as competências comportamentais, são definidas pelo autor como sendo as atitudes do profissional que impactam nos seus resultados e desempenho. A Figura 2 ilustra essa definição de competências elaborada pelo autor.

Figura 2 – Desdobramento do CHA

<b>Conhecimento</b>	Saber	<b>Competência Técnica</b>
<b>Habilidade</b>	Saber fazer	
<b>Atitude</b>	Querer fazer	<b>Competência Comportamental</b>

Fonte: Leme (2010, p. 18).

## 2.2 Gestão por Competência

Nesse contexto, no qual a competência ganhou grande relevo nas organizações de um modo geral, despontou a gestão por competência. Tornou-se um grande desafio para as organizações compreender e gerenciar os processos pelos quais a expressão de competências se propaga do indivíduo para os níveis superiores (equipes, unidades e organização por completo) e dos níveis superiores da organização para o indivíduo.

Por conseguinte, ocorreu que muitas organizações começaram a recorrer aos modelos de gestão baseados na noção de competência, visando a planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO, 2012).

Gramigna (2002), define gestão por competências como um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas. De acordo com Ceitil (2007, p. 110):

A gestão por competências, muito mais do que uma forma de gerir, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas. Através dela podemos orientar as ações das pessoas com o intuito de construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e objetivos.

Para Brandão (2012), a gestão por competência constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais. Para o autor, esse tipo de gestão orienta, em especial, os processos relacionados à gestão de pessoas, utilizando-se de diferentes estratégias e instrumentos, com o intuito de identificar, desenvolver e mobilizar competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

Sobre as várias denominações utilizadas para abordar a gestão “por” competência, quanto à nomenclatura utilizada, corrobora-se com Brandão (2012, p. 8):

Embora neste livro se utilize a expressão “gestão por competências” para denominar esse modelo de gestão, alguns autores adotam denominações diferentes para expressar concepções semelhantes. É comum na literatura sobre o assunto a utilização de expressões como gestão de competências e gestão baseada em competências, entre outras, que representam essencialmente a mesma ideia. Seguindo a sugestão de Le Boterf e de Carbone et al., optou-se aqui por utilizar a denominação gestão por competências, porque a partícula “por”, quando utilizada na formação de adjuntos, indica fim, propósito, destino, desejo. Assim, a expressão gestão por competência inspira a ideia de que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver, mobilizar competências.

Segundo Leme (2010, p. 1), “Gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas

competências técnicas e comportamentais.” Ainda para o autor, a gestão por competências significa: identificar as competências necessárias para uma função; identificar as competências que o colaborador possui, fazendo o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores, para, uma vez identificando o *gap* entre uma e outra, traçar um plano de desenvolvimento específico para o colaborador.

Para Carbone *et al.* (2009), a gestão por competência pode ser definida, de um modo geral, como um modelo de gestão que propõe alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

De acordo com Brito (2005), o objetivo da gestão por competência não é estabelecer uma imposição de uma competência específica à instituição por meio de mudanças estruturais, mas potencializar novas perspectivas e gerar um processo mais participativo envolvendo as unidades organizacionais de planejamento e de desenvolvimento.

Na verdade, a gestão por competência foi fortemente influenciada pela reengenharia de processos (FICHER, 2002), por isso, a grande mudança que ela provoca não é nas estruturas e sim nos processos, conseqüentemente, dando maior ênfase aos resultados, a flexibilização e fazendo surgir um modelo inovador de gerir pessoas.

Uma vez apresentados os conceitos basilares de competência e de gestão por competência, tendo em vista referenciar com maior largueza a gestão por competência por meio de sua operacionalização nas organizações, serão apresentados na seção seguinte.

### **2.3 Modelos de Gestão por Competência**

De acordo com Dutra (2001, p. 9), um modelo de gestão de pessoas “trata-se de uma formulação bastante abrangente, cuja missão é dar nome e identidade ao resultado de um intenso processo de mudança que vem se desenvolvendo nas políticas, nas práticas e nos processos de gestão”.

Ou seja, ainda segundo o autor, usar o termo modelo no lugar de sistema (área ou setor), significa reconhecer que a área de Recursos Humanos (RH) perdeu seu poder de monopólio sobre o comportamento humano nas organizações, pois os elementos que compõem tal modelo vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas da RH, pois eles abrangem aquilo que interfere nas relações entre os indivíduos e a organização.

Nosso conceito de modelo de gestão de pessoas refere-se, portanto, a um mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade. São “moldes” e, por isso, estruturam as ideias sobre a problemática do relacionamento humano. E também são “peneiras”, fazendo passar ou restringindo ações e decisões de todos os agentes envolvidos. Como “peneiras”, atuam com particular intensidade no imaginário de gerentes e especialistas, cujo ofício é tomar decisão sobre gestão de pessoas e estimular um padrão de comportamento coerente com os objetivos empresariais. (DUTRA, 2001, p.18).

Modelo de gestão por competência, portanto, compreende-se por um modelo estratégico que define as competências da organização e das pessoas que dela fazem parte, para que juntas consigam seguir na mesma direção, com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais com maior eficiência e eficácia. A questão é que vários estudiosos do tema propuseram diferentes modelos para se alcançar esse mesmo objetivo.

Munck, Munck e Souza (2011), em seu estudo avaliativo sobre a repercussão da gestão de pessoas por competência após dez anos de sua implantação, apresentam cinco modelos de gestão por competência de diferentes autores:

Figura 3 – A proposição de modelos de competências

<b>Autores</b>	<b>Comentários sobre seus modelos</b>
Boyatzis (1982)	O modelo proposto por esse autor fundamenta-se nas seguintes premissas: as funções e responsabilidades do cargo revelam primeiramente o que se espera da pessoa contratada ou designada para alguma ocupação; o ambiente organizacional apresenta aspectos indispensáveis para o ocupante de um cargo gerencial, tal como esse indivíduo responderá a demandas específicas; e, as competências individuais refletem a capacidade do indivíduo de responder a diferentes adversidades enfrentadas nos mais diversos cenários.
Kochanski (1997)	O autor propõe um modelo envolvendo um processo contínuo de descoberta. As competências não podem ser criadas de fora para dentro. É aconselhável usar uma estratégia de aproximação que envolva muitas pessoas, tal como grupo de foco. Esse envolvimento ajuda na velocidade de implantação do processo e reduz o elitismo e a exclusão. Comunicações regulares sobre o andamento do projeto também aumentam o envolvimento. Todos devem ter acesso ao modelo, inclusive por meio eletrônico.
Spencer; Spencer (2003)	Os autores elaboraram um modelo em que as competências são trabalhadas como características estruturais ou estruturantes de motivações, traços, autoconhecimento e habilidades que sustentam o desempenho diferenciado de um indivíduo em situações particulares de serviço.
Dubois; Rothwell (2004)	Conceituam a modelagem das competências como uma definição escrita de competências requeridas para funcionários exemplares e de sucesso diferenciado que participam de determinado cargo, equipe, divisão ou organização. A descrição das competências essenciais e de sua estrutura operacional por meio de um modelo pode ser o ponto inicial para o desenvolvimento do planejamento estratégico, o qual deverá estar alinhado às necessidades organizacionais e às perspectivas pessoais.
Grigoryev (2006)	Para o autor, um modelo efetivo de competências deve ser desenvolvido a partir da análise crítica dos componentes de uma atividade ou trabalho diretamente relacionados aos objetivos organizacionais. Essa análise exige distinção cuidadosa e posicionamento das competências técnicas e sociais. Isso exige <i>experts</i> para identificar quais as competências essenciais para uma atividade em particular.

Fonte: Munck, Munck e Souza (2001, p. 10-11).

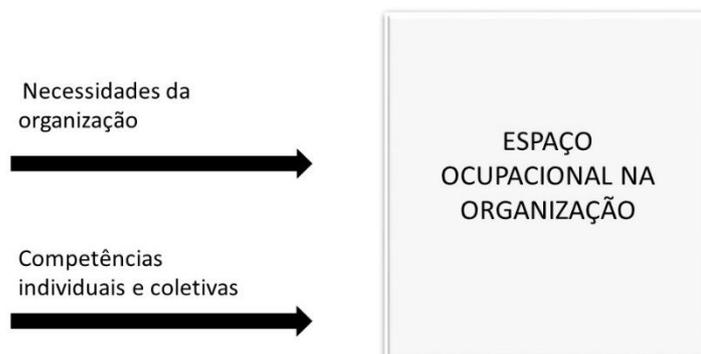
Apesar dos modelos apresentados na Figura 3 serem compostos por discursos diferentes, a essência das proposições recai em prerrogativas similares, dado que o delineamento dos modelos será melhor consolidado se for iniciado por uma reengenharia reversa, que parte da análise dos resultados considerados bem-sucedidos em uma posição ou atividade (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

### 2.3.1 Modelo de Dutra (2004)

No Brasil, pode-se destacar o modelo proposto por Dutra (2004), que afirma que o objetivo do modelo é servir de orientação para os diversos tipos de ações no âmbito da gestão de pessoas. O autor desenvolve o conceito de competência alinhado ao conceito de entrega e agregação de valor, ou seja, ele afirma que além de possuir conhecimentos, habilidades e atitudes, no contexto corporativo, as pessoas atuam como agentes de transformação desse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização, portanto, essa entrega é a verdadeira agregação de valor que o indivíduo proporciona à empresa.

Outros dois conceitos que Dutra (2004) traz ao seu modelo de gestão por competência é o da complexidade e do espaço organizacional. Para ele, a complexidade refere-se ao nível de exigência posto ao indivíduo nas ações e funções requeridas. Quanto ao espaço organizacional, o autor explana que “O espaço organizacional surgiu inicialmente como expressão para designar o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas. Gradualmente, tornou-se um conceito que busca estabelecer a correlação entre complexidade e entrega.” (DUTRA, 2004, p. 51).

Figura 4 – Espaço ocupacional na organização



Fonte: Adaptado de Dutra (2014).

No modelo de Dutra (2004), os conceitos de entrega, agregação de valor, complexidade e espaço organizacional se complementam e servem como orientação para a construção de carreiras distribuídas em eixos que apontam a possível trajetória do indivíduo na organização. Os eixos são divididos em níveis de complexidade e cada um dos níveis tem definidos os *inputs*, chamados de requisitos de acesso e *outputs*, chamados de atribuições e responsabilidade (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

Ainda pode-se dizer que o modelo de Dutra (2004) é dividido, na maioria dos processos, em quatro etapas, cada uma com propósitos e resultados bem definidos. Na etapa I há a definição dos parâmetros do sistema de gestão de pessoas, na etapa II, ocorre a modelagem do sistema, já a implementação inicial do sistema e capacitação do corpo gerencial ocorre na etapa III e, por fim, na Etapa IV acontece o monitoramento do sistema.

A etapa I “[...] engloba atividades para o estabelecimento dos objetivos e premissas que norteiam a modelagem do sistema e dos resultados a serem obtidos com sua implantação.” (DUTRA, 2004, p. 99). É nesse momento que o grupo de coordenação é estabelecido e envolvido o grupo de direção.

Na etapa de modelagem do sistema, o autor indica que nessa etapa, deve haver ampla participação do corpo gerencial, pois isso permite a construção de um sistema que respeite as necessidades e anseios específicos da organização, garantindo a sua legitimidade. Nessa etapa, normalmente, são gerados os seguintes produtos: princípios e diretrizes do sistema, sistema de carreiras, sistema de remuneração, parâmetros orientadores para o dimensionamento do quadro de colaboradores, estabelecimento do processo para definição de metas da organização alinhado às suas necessidades e um conjunto de instrumento de gestão de pessoas.

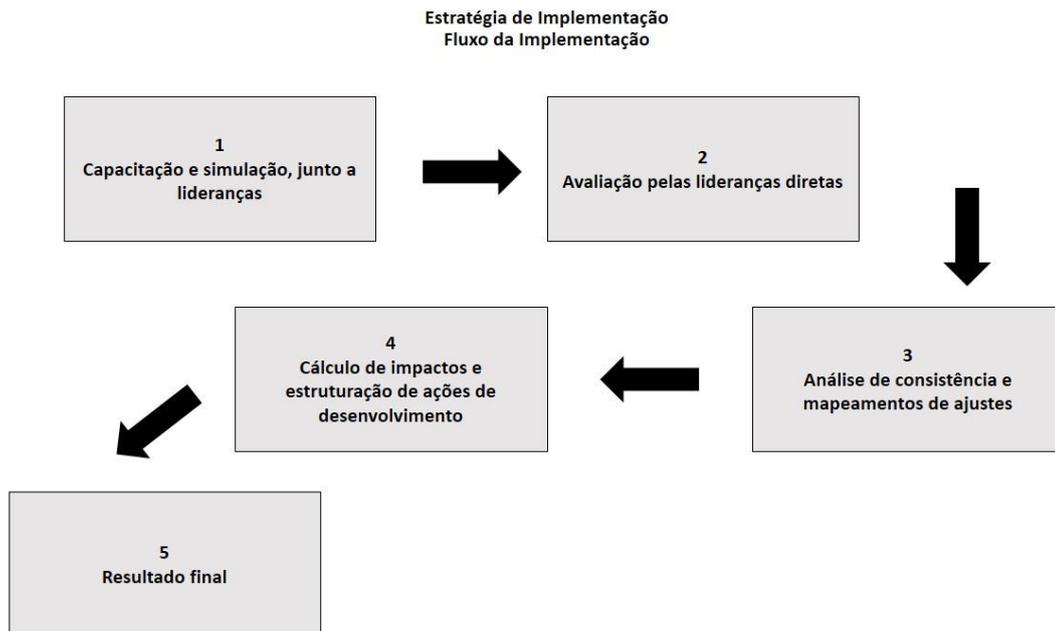
Na etapa de modelagem, espera-se que o resultado não seja resumido apenas na definição de instrumentos de gestão e papéis, mas que seja estabelecido o compromisso entre as várias partes envolvidas; organização, gestores e colaboradores, no intuito de que cada um assuma suas responsabilidades com relação à implementação, à manutenção e à revisão do sistema (DUTRA, 2004).

A implementação inicial do sistema e a capacitação do corpo gerencial que ocorre na etapa III, enquadra as pessoas nos parâmetros estabelecidos pelo sistema delineado nas etapas anteriores, fazendo com que apareçam nessas etapas os *gaps* existentes, porém, os dados obtidos servirão de subsídio para a construção de um plano de ação que têm o intuito de minimizar, gradativamente os *gaps* identificados. Nessa etapa também deve ocorrer a preparação dos gestores para a implementação do sistema e os resultados esperados são: a

implementação do sistema, pessoas capacitadas para assumir novos papéis e instrumentos de gestão de pessoas adaptados.

A Figura 5 apresenta uma estratégia de implementação de sistema sugerida pelo autor do modelo:

Figura 5 – Estratégia de implementação



Fonte: Dutra (2004, p. 138).

Na última etapa do modelo proposto por Dutra (2004), a metodologia utilizada para o monitoramento do sistema incentiva a interação entre os gestores envolvidos no processo de modelagem e implementação do sistema, e a característica básica dessa etapa é o processo de acompanhamento da implementação e concepção de propostas de reformulação, por meio do acompanhamento dos fatores decisivos de sucesso previamente estabelecidos. Espera-se que nessa etapa haja um monitoramento do sistema de maneira tal que, a organização possa trabalhar com ele, definindo objetivos a longo prazo e sempre os revitalizando. Os resultados esperados nessa etapa são: sustentação do sistema a longo prazo e sua renovação contínua.

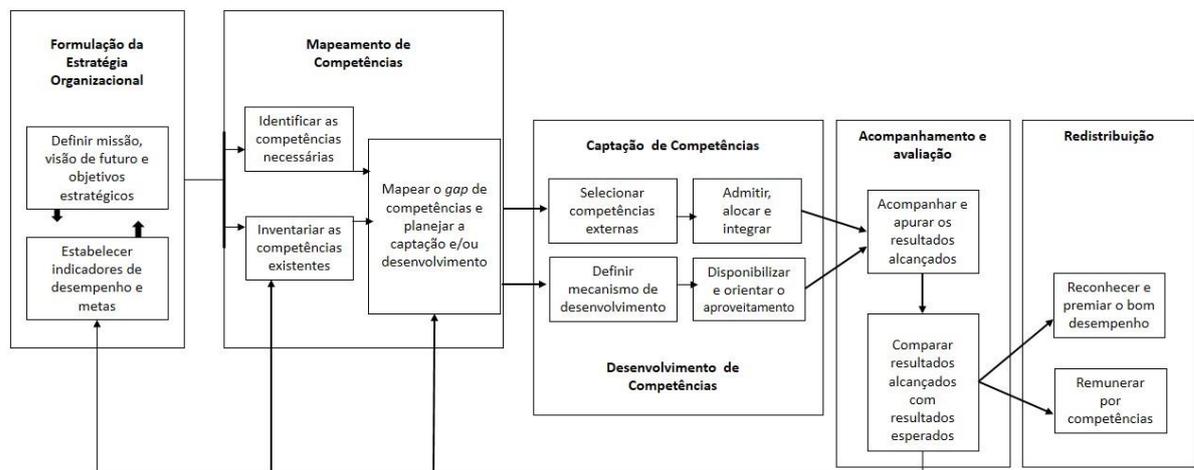
### **2.3.2 Modelo de Brandão de Guimarães (2001)**

Outro modelo de gestão por competência desenvolvido no contexto organizacional brasileiro que merece destaque é o modelo de Brandão e Guimarães (2001),

discutido e trabalhado por Carbone *et al.* (2009), Brandão e Bahry (2005) e outros autores. Esse modelo tem sido aplicado em algumas organizações brasileiras, principalmente no setor público, como na Universidade Federal do Pará, por exemplo.

A Figura 6 elucida de maneira mais simplificada as principais fases ou etapas do modelo:

Figura 6 – Modelo de gestão por competência



Fonte: Brandão e Bahry (2005).

Brandão e Bahry (2005) frisam, como pode ser observado na Figura 6, que se trata de um processo contínuo que em sua fase inicial tem a formulação de estratégia organizacional. O modelo destaca a importância crucial de se ter missão e visão de futuro bem definidas da organização, como premissa essencial, no intuito de a partir daí, estabelecer indicadores de desempenhos e metas.

A segunda etapa do processo consiste no mapeamento de competências que objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a diferença entre as competências necessária para concretizar a estratégia formulada e as competências internas disponíveis na organização (CARBONE *et al.*, 2009).

Para alguns autores (BRANDÃO, 2012; BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2009; LEME, 2010), a fase de mapeamento de competências é de suma importância para que o restante do processo siga produzindo os resultados esperados. Por isso, há uma gama de técnicas de mapeamento propostos e de formas sugeridas para fazê-lo. Sobre o mapeamento de competências, Brandão e Bahry (2005, p. 182) explanam que:

O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização. Para essa identificação, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro e dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (CARBONE et al., 2005). Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental, conforme proposto por Bruno-Faria e Brandão (2003). Podem ser utilizados ainda, outros métodos e outras técnicas de pesquisas, como, por exemplo, a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação, como sugerem Guimarães e outros (2001) e Santos (2001).

Brandão e Bahry (2005) ressaltam que, na ausência de captação e de desenvolvimento de competências por parte das organizações, esse *gap* tende a crescer, dada a complexidade do ambiente organizacional e a exigência sempre contínua de novas competências, por isso, o modelo propõe na terceira fase, esse também contínuo processo de captação de competências.

Na etapa seguinte, de acompanhamento e avaliação, são monitorados a execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, com o objetivo de identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final desse ciclo, são verificados os resultados obtidos e comparados com os resultados que eram esperados (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Por fim, ao chegar à última etapa do processo, a etapa de redistribuição, a organização poderia reconhecer, de acordo com os autores do modelo proposto, premiar e remunerar, de forma diferenciada, as pessoas, equipes de trabalho e setores produtivos que mais contribuíram com os resultados planejados, a fim de estimular a manutenção de comportamentos desejados e a correção de possíveis desvios.

### ***2.3.3 Modelo do Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal da Administração Pública de Portugal (DGAP)***

De acordo com Munck, Galleli e Souza (2014), a partir de estudos de *follow-up* em grupos profissionais mais frequentemente avaliados no Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal da Administração Pública de Portugal, uma equipe de psicólogos, em 2006, desenvolveu um modelo de gestão de pessoas por competência, o DGAP.

O conceito de competências adotado pelo DGAP foi o dos autores Spencer e Spencer (1993), que definem competência como uma característica pessoal, estável e profunda, que está relacionada de forma casual com um desempenho eficaz ou superior, em uma função ou situação determinada. Além de suas características próprias, cada competência

deve conter sua designação, definição e operacionalização, bem como devem seguir alguns princípios, tais como o fato de serem ancoradas comportamentalmente, devem ser observáveis, orientadas para o futuro e, entre outros, serem dispostas em um número gerenciável de seis a 12 competências individuais para cada função (MUNCK; GALLELI, SOUZA, 2014).

O modelo também propõe uma hierarquização interna, estabelecendo três níveis de competências: competências essenciais (1), competências muito importantes (2) e competências importantes (3). A abordagem utilizada afirma que por meio de um modelo de gestão por competências integrado é possível sincronizar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização, traduzindo os componentes da identidade de uma organização em uma linguagem comportamental, utilizada para selecionar, avaliar formar ou desenvolver pessoas. Sobre o modelo metodológico desenvolvido pelo DGAP:

[...] inicia-se com os estudos das funções, o qual foi realizado por meio de uma perspectiva multimétodo. Partiu-se da identificação dos objetivos e das boas práticas de cada função, a partir dos comportamentos dos profissionais os quais foram captados em de entrevistas de visão (com gestores da alta cúpula). Entrevistas com dirigentes intermediários e entrevistas com os ocupantes da função. As entrevistas de visão foram realizadas por entender-se que elas permitem justamente obter a visão de quem está centrado nas prioridades, de quem define objetivos de curto e longo prazo, com uma perspectiva de desenvolvimento e de futuro. Já as entrevistas com dirigentes intermediários foram realizadas em virtude da possibilidade de conseguir informações sobre a função sob a ótica de quem dirige e tem uma clara opinião sobre a forma como as tarefas devem ser realizadas, distinguindo facilmente os bons dos maus desempenhos. Estas últimas entrevistas foram complementadas pela técnica da matriz de construtos e por questionários de análise de trabalho. Por fim, foram feitas entrevistas com os titulares das funções por facilitarem a identificação de tarefas que compõem cada função, as responsabilidades associadas e as dificuldades sentidas na execução diária da mesma. Nestas entrevistas foi utilizada a técnica de incidentes críticos, proposta por Flanagan (1954), a qual é considerada muito útil na clarificação das funções. (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2014, p. 35).

Com as informações obtidas por meio das entrevistas, utilizando-se da análise de conteúdo, as informações foram agrupadas e categorizadas, e com o perfil de competências descoberto, juntamente com os dados obtidos relativos à função, elaborou-se o perfil profissional desejado, auxiliando no processo de recrutamento e seleção da DPAG. A elaboração desse perfil também fez com que o modelo pudesse traçar um perfil individual de desempenho comparável ao perfil de competências elaborado para a função, evidenciando os pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento dos profissionais. Todo o plano de formação profissional, de acordo com o modelo, deve, portanto, orientar-se para o desenvolvimento de competências.

De acordo com Munck, Galleli e Souza (2014) que apresentam o DPAG em seu estudo, o modelo reconhece a necessidade de permanente reajustamento e que um dos instrumentos de alcance aos gestores deve ser a revisão periódica das competências dos perfis profissionais. Além disso, segundo os autores, deve-se garantir que as avaliações da formação e do desenvolvimento das competências individuais possam ser asseguradas por um instrumento que associe as competências a uma escala que permita ao avaliador definir em que grau o indivíduo atingiu os objetivos de desenvolvimento previamente identificados como desejáveis.

Figura 7 – Modelo de gestão por competência da Administração Pública de Portugal



Fonte: Munck, Galleli e Souza (2014, p. 37).

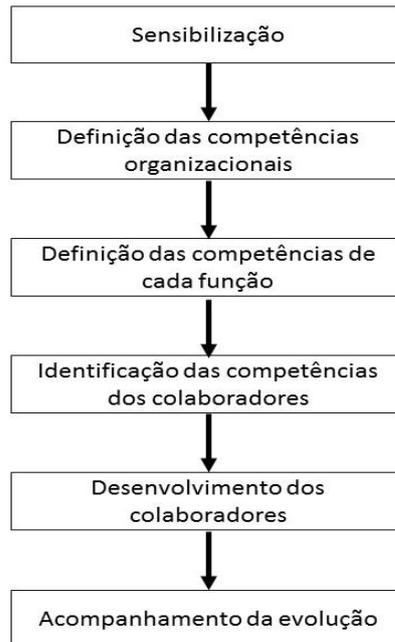
Ainda de acordo com o modelo, o *follow-up* do exercício da função é realizado a partir de questionários de avaliação de competências distribuídos às chefias e aos titulares das funções que são exemplificativos da necessidade de avaliação das competências. A Figura 7 ilustra o desenvolvimento do modelo DPAG e apresenta o seu fluxo.

### 2.3.4 Modelo de Leme (2010)

De acordo com Leme (2010), implantar a gestão por competências é um processo participativo que precisa ser compartilhado por todos os colaboradores, partindo da alta gestão, e que deve alcançar todas as funções da empresa. O autor explica que, devido à falta de preparo dos profissionais ligados ao projeto e a outros desafios relacionados à implantação da gestão por competência, algumas organizações implantam esse tipo de gestão em apenas determinadas funções, normalmente do nível de gerência, ou apenas em um setor específico.

Segundo o modelo proposto por Leme (2010), a gestão por competências, para ser implantada, deve seguir seis passos, são eles: sensibilização; definição das competências organizacionais; definição das competências de cada função; identificação das competências dos colaboradores; desenvolvimento dos colaboradores e acompanhamento da evolução.

Figura 8 – Modelo de gestão por competência de acordo com Leme (2010)



Fonte: Elaborado pela autora.

Na primeira etapa, de sensibilização, as razões da necessidade da implantação da gestão por competências devem ser apresentadas de forma clara à toda organização. Essa etapa é fundamental para que as etapas seguintes possam obter êxito, conforme esclarece Leme (2010, p. 27):

Falar o que é competência, para que implementá-la, qual o objetivo da implantação, o que conquistaremos (note que mencionei “conquistaremos” e não o que a empresa irá conquistar, pois é necessário o envolvimento de todos no processo). Para isso, use recursos visuais, palestras, cartazes, faça uso do *endomarketing* (que é o marketing interno, dentro da organização). Aqui, você precisa motivar as pessoas, fazer com que elas compreem a ideia. Elas precisam sentir que é um recurso de desenvolvimento das pessoas e que irão participar da construção.

A etapa seguinte de definição das competências organizacionais é quando se definem as competências necessárias à organização, a partir da retomada de sua missão, visão, valores e estratégia (MVVE), e da análise dos resultados positivos e negativos que a organização alcançou nos últimos anos. Como essa etapa demanda grande experiência da

equipe condutora do projeto, muitas organizações têm optado por uma consultoria externa para realiza-la, porém, essa etapa pode sim ser realizada internamente, desde que haja *expertise* da equipe no assunto (LEME, 2010).

Na terceira etapa ocorre a identificação das competências dos colaboradores quando é determinado o perfil ideal da função. De acordo com Leme (2010, p. 28): “Estabelecidas as competências organizacionais, deve-se analisar a descrição das funções e determinar quais das competências organizacionais são necessárias para cada função e em qual intensidade, ou seja, quanto.” Para identificar as competências dos colaboradores, deve-se utilizar o método de avaliação com foco em competências, ou seja, de acordo com Leme (2010, p. 29):

Tradicionalmente, ela é elaborada analisando o MVVE da empresa e as competências organizacionais. A partir daí, cria-se um questionário de avaliação que será respondido pelo próprio colaborador, seu superior e seus clientes e fornecedores internos. As pessoas que irão responder a esse questionário determinam o tipo de avaliação.

Nessa etapa do modelo, de acordo com o autor, deve ocorrer o mapeamento das competências, pois identificam-se quais as competências dos colaboradores para conhecer o que eles têm a oferecer e quais as competências precisam ser aperfeiçoadas, ou seja, o *gap* do colaborador. Leme (2010) apresenta uma técnica própria para o mapeamento e avaliação das competências técnicas em seu estudo, tendo em vista facilitar a implantação da gestão por competências, que, muitas vezes, tem no mapeamento e avaliação das competências, um verdadeiro obstáculo.

Leme (2011), em sua obra, diferencia cargo de função ou papel, pois no mapeamento das competências, esses termos precisam ser bem compreendidos. Neste momento, cabe ressaltar que o autor define descrição de função como sendo o conjunto de atribuições e especificação de conhecimentos, habilidades e atitudes que formam as competências técnicas e comportamentais. Para ele, no setor público, é indiscutível que um processo de mapeamento de competências deve ocorrer pautado nas atribuições que o servidor deve executar de acordo com sua lotação.

Traduzindo então esse contexto de maneira prática, teremos os seguintes conceitos:

**Cargo:** título que atende ao concurso público.

**Função/Papel:** conjunto de atribuições a serem desempenhadas no dia a dia do servidor.

**Atribuição:** tarefa a ser desempenhada quer seja de natureza operacional ou estratégica (um conjunto de atribuições constitui uma função). (LEME, 2011, p. 69).

Sobre a quantidade de competências, Leme (2011) indica que se deve tentar trabalhar com a numeração variante entre oito e quinze competências, um número maior que este dificulta e pode comprometer o mapeamento.

A quinta etapa do modelo de gestão por competência de Leme (2010) é a de desenvolvimento do colaborador, pois após a identificação das carências de cada colaborador, para o alcance dos objetivos organizacionais, é necessário que haja o treinamento e o desenvolvimento de cada um, em suas necessidades específicas (LEME, 2010).

Na última etapa acontece o acompanhamento da evolução do modelo implantado, ou seja, é como um mecanismo de *feedback*, dentro de uma abordagem sistêmica. Nessa etapa, se torna possível averiguar se as ações promovidas pela organização foram eficazes, ou seja, se provocou o desenvolvimento das competências desejadas.

Por fim, sobre o modelo, Leme (2010) afirma que as etapas de sensibilização, definição das competências organizacionais, definição das competências de cada função e identificação das competências dos colaboradores são utilizadas por muitas organizações, porém, somente algumas conseguem realizar de fato a etapa de desenvolvimento de colaboradores.

#### **2.4 Metodologia do Inventário Comportamental para o mapeamento de competências**

Antes de apresentar a metodologia do Inventário Comportamental para o mapeamento de competências, é importante ressaltar que, em todos os modelos de gestão por competência apresentados nesse estudo, apenas Leme (2010), na literatura encontrada, detalha o processo de mapeamento das competências, e somente das competências técnicas.

Esse processo de mapeamento, de acordo com Leme (2010), muitas vezes, e por vários motivos, surge como um entrave ao processo de implantação da gestão por competências nas organizações por causa das dificuldades em definir uma metodologia clara de mapeamento das competências dos colaboradores, que não necessite de grandes recursos financeiros aplicados para sua realização e que possa ser executada dentro da própria instituição. O autor chega a afirmar que buscou na literatura e não encontrou em nenhum modelo de gestão por competência, o caminho de como fazer o mapeamento de competências propriamente dito.

Diante desse cenário, Leme (2010) desenvolveu a metodologia do Inventário Comportamental para mapeamento de competências que é definido da seguinte forma:

O Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências é uma **Lista de Indicadores de Competências** que traduz a conduta do Comportamento Ideal desejado e necessário para que a Organização possa agir alinhada ao MVVE (Missão, Visão, Valores e Estratégia da Organização). (LEME, 2010, p. 45).

O objetivo dessa metodologia, portanto, é elaborar uma lista de indicadores que sejam plenamente compreendidos pelos colaboradores da organização, uma vez que eles precisam entender de maneira clara o que a organização espera de cada um. As principais características do Inventário Comportamental: pode ser aplicado em empresas de qualquer porte; pode ser aplicado em todos os níveis organizacionais; é totalmente voltado para a realidade da empresa; tem um método construtivo e participativo; exige baixíssimo investimento; é simples e rápido em sua implantação e é comprovado matematicamente (LEME, 2010, p. 46).

Em sua aplicação, o Inventário Comportamental permite a identificação das competências organizacionais, das competências de cada função e das perguntas necessárias para a aplicação da avaliação com foco em competências, além de poder servir como um instrumento de auxílio na criação das perguntas para aplicar a seleção por competências por meio da entrevista comportamental. E, de acordo com Leme (2010), o mais interessante do método é que todas essas aplicações são sob medida para a organização e a para a função, trazendo grande precisão nos resultados.

#### ***2.4.1 Construção do Inventário Comportamental***

O Inventário Comportamental é construído em duas partes. Na primeira são identificadas as competências organizacionais e na segunda são identificadas as competências de cada função. A primeira parte possui cinco etapas, começando pela eleição das amostras das redes de relacionamentos, pela coleta dos indicadores, consolidação dos indicadores, associação das competências aos indicadores e, por fim, a etapa da validação.

Na primeira etapa, são escolhidos os colaboradores que irão participar desse procedimento. O autor sugere que sejam pessoas de todas as diferentes funções da organização e que uma boa amostra para a próxima etapa é constituída com a média de 10% a 20% das pessoas de cada função.

Leme (2010) explica que o Inventário Comportamental pode ser aplicado a uma determinada função ou unidade organizacional. Essa restrição não invalida o método, porém, os indicadores que serão obtidos serão estritos a visão das pessoas daquela determinada função, ou daquele determinado setor. Ou seja, o objetivo dessa eleição é ter representantes

das redes de relacionamentos entre as funções da organização, sem excluir nenhuma das funções.

Na etapa seguinte, de coleta dos indicadores, o objetivo é extrair dos colaboradores escolhidos, os indicadores de competência. Para conseguir identificar esses indicadores, deve ser aplicada uma atividade chamada pelo autor de **Gosto/ Não Gosto/ O Ideal Seria**. No primeiro momento dessa atividade, deve ser explicado aos colaboradores o que será feito e após esse primeiro momento, cada colaborador irá receber uma folha com três colunas que terão a seguinte identificação: a primeira coluna “Gosto”, a segunda coluna “Não Gosto” e a terceira coluna “O Ideal Seria”.

O objetivo dessa atividade é fazer com que os colaboradores pensem nas pessoas com as quais ele se relaciona dentro da empresa, uma a uma, não importando se elas são seus superiores, subordinados, pares, clientes ou fornecedores internos. Na folha da coleta deverão ser registrados os comportamentos das pessoas que o colaborador estiver refletindo, separando-os nas colunas **Gosto/ Não Gosto/ O Ideal Seria**. Desses resultados, sairão os indicadores para a organização. (LEME, 2010, p. 52).

Sobre essa atividade, Leme (2010) faz algumas ponderações que devem ser abordadas no momento em que a atividade estiver sendo explanada aos colaboradores escolhidos, como está descrito na Figura 9.

Figura 9 – Considerações importantes sobre a aplicação da atividade **Gosto/ Não Gosto/ O Ideal Seria**

1. Sensibilizar as pessoas que irão responder para a importância do que será realizado.
2. Informar que não há limites de comportamentos a serem registrados.
3. Deve haver apenas uma única lista para cada eleito.
4. O colaborador que está respondendo não deve ser identificado e nem deve identificar de quem é o comportamento.
5. Não é necessário escrever novamente um comportamento caso já esteja relacionado (no caso de uma ou mais pessoas observadas terem o mesmo comportamento).
6. A reflexão deve ser feita sobre todas as pessoas com as quais o colaborador se relaciona
7. Devem ser usadas frases curtas, porém esclarecedoras
8. Os colaboradores devem considerar a Missão, a Visão de Futuro, os Valores e a Estratégia Organizacional na hora do preenchimento.
9. Os colaboradores devem ser alertados para não colocarem mais de um indicador em uma frase.
10. Tranquilizar os participantes que mesmo sendo muitas as pessoas com as quais se relacionam, os comportamentos tendem a se repetir, pois há uma espécie de padrão de comportamento, pois na medida em que eles forem analisando os comportamentos das pessoas, chegará um momento no qual não haverá muito a se acrescentar.
11. Explicar aos participantes o que é um indicador de competência.

Fonte: Adaptado de Leme (2010).

Na etapa seguinte, haverá a consolidação dos indicadores. Essa consolidação é a parte que consome mais tempo e cuidado da pessoa ou equipe que aplica essa metodologia. Deve-se escrever uma lista dos indicadores apurados, colocando-os no infinitivo, de forma

afirmativa, eliminando frases duplicadas ou de mesmo sentido, separando os indicadores quando houver mais de um na mesma frase e colocando as frases no sentido ideal para a organização (LEME, 2010). Nesse momento, também são associados os indicadores encontrados às competências. O autor sugere uma lista de competências apresentadas na Figura 10. Porém, o autor também indica que não existe uma lista pronta, pois essas competências variam de acordo com cada organização.

Figura 10 – Lista de competências para associação dos indicadores

<b>Competência</b>	<b>Definição</b>
Criatividade	Conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para solucionar situações de impasse.
Empreendedorismo	Visualizar e colocar em prática soluções e oportunidades de ação visando à competitividade da organização por meio de seus produtos e serviços, ou de ações referentes ao ambiente de trabalho.
Visão Sistêmica	Ter a visão do processo ou da empresa como um todo, a interdependência das áreas ou dos subsistemas, visualizando os impactos de uma ação.
Negociação	Conduzir o entendimento entre partes interessadas em um objetivo, promovendo um canal adequado de comunicação entre as partes de forma equilibrada, ouvindo e escutando efetivamente, com o objetivo de chegar a um acordo comum e que seja interessante para a organização.
Organização e Planejamento	Ordenar e planejar ações, ambiente ou equipe de trabalho, priorizando sequência e forma de execução ou implementação de tarefas ou ações com a finalidade de facilitar e tingir os objetivos propostos.
Foco no Resultado	Estar comprometido com os objetivos da organização, tomando as providências necessárias para que sejam cumpridos no prazo e com as características planejadas.
Foco no Cliente	Ter a compreensão de que o cliente é uma das razões do existir da empresa, tomando ações para que seja atendido de forma a promover a aproximação entre cliente e empresa, propiciando sua fidelização.
Cultura da Qualidade	Zelar pela qualidade dos processos e buscar melhorias contínuas para o aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços, otimizando os resultados em prol dos objetivos organizacionais.
Liderança	Conduzir pessoas e equipes para atingir os objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento de pessoas, de equipes, do ambiente e da empresa.
Tomada de Decisão	Identificar e escolher a alternativa mais adequada para a solução de um problema dentro do período ideal da decisão, analisando riscos e oportunidades.
Comunicação	Estabelecer e utilizar meios para transmitir e receber informações faladas, escritas ou visuais, presenciais ou por meio impresso ou eletrônico, de forma clara e objetiva, garantindo o entendimento entre as partes e facilitando a disseminação e a compreensão de objetivos.
Trabalho em Equipe	Trabalhar com demais membros da sua equipe, tendo atitudes de colaboração para que todos alcancem os objetivos organizacionais, desenvolvendo um ambiente de colaboração mútua.
Relacionamento Interpessoal	Interagir com as pessoas de forma empática e respeitosa, mesmo em situações adversas, mantendo um ambiente organizacional agradável e estimulador.
Flexibilidade	Adaptar-se às mudanças e às necessidades emergentes. Rever postura mediante situações e fatos. Rever opinião/conceitos mediante argumentações convincentes.

Adaptado de Leme (2010).

Leme (2010) também sugere um número máximo de 15 indicadores para cada competência e que cada indicador encontrado só deve ser associado a uma única competência, mesmo que, aparentemente, ele sirva para uma ou mais competências.

Na última etapa dessa primeira parte de construção do Inventário, são validados os dados consolidados na etapa anterior. Com a Missão, Visão, Valores e Estratégia da organização (MVVE), e com a lista de competências e seus indicadores, é feita a primeira análise junto aos gestores da organização, questionando-os se com essas competências encontradas, é possível atingir a plenitude do MVVE.

Nessa etapa, é possível, se necessário, ser incluída pelo grupo de gestores alguma competência não identificada por meio dos indicadores, caso eles identifiquem que ela é imprescindível para o alcance dos objetivos organizacionais. Isso deve ser feito com muito cuidado e critério, alerta Leme (2010), pois se pode correr o risco de incluir muitas competências, transformando o Inventário em algo genérico e não específico às necessidades da organização onde ele está sendo aplicado.

Na segunda parte do Inventário Comportamental, a partir do que foi construído na primeira parte, são identificadas as competências comportamentais de cada função. No início dessa segunda parte, o superior de cada função deverá receber uma lista para cada função com a relação de todos os indicadores apurados na parte anterior. Se na organização houver 50 funções, serão 50 listas entregues ao superior de cada função. O superior da função irá analisar cada indicador e classificar a intensidade ou a necessidade de cada indicador como Muito Forte, Forte, Normal ou Não se Aplica (LEME, 2010).

Essa análise realizada pelo superior da função deve ser realizada em consonância com as atribuições de cada função definidas pela organização (LEME, 2010). Quando as planilhas de mapeamento são preenchidas pelo superior de cada função, começa a próxima etapa dessa parte que é de apuração dos dados obtidos, ou de determinação matemática do nível de competência para cada função. A escala utilizada por Leme (2010) é de 0 a 5, sendo 5 o nível máximo de competência necessária para a função ou 100% de uma determinada competência.

Quando se divide o Nível Máximo da escala do Nível de Competência pela quantidade de indicadores de uma determinada competência, o autor afirma que é possível determinar quantos pontos vale cada indicador. E após determinação matemática do peso de cada indicador, em seguida, o autor utiliza a seguinte fórmula para determinar o Nível de Competências da Função, que ele chama de NCF:

$$\text{NCF} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}} \times \text{Qtde. de Indicadores marcados como Muito Forte ou Forte para a função.}$$

Nessa etapa, são realizadas as comprovações matemáticas da metodologia do Inventário Comportamental desenvolvido por Leme (2010). Por fim, para conclusão dessa segunda parte do Inventário, há a etapa final de validação dos dados apurados. Essa validação ocorre com a participação do gestor da função, e de preferência, com um ou mais colaboradores que executam a função. Geralmente, isso ocorre por meio de uma reunião, onde os dados são apresentados e validados.

É válido ressaltar que a metodologia do Inventário Comportamental para mapeamento de competências desenvolvido por Leme (2010), foi a única encontrada nessa pesquisa que detalha o processo do mapeamento de competências organizacionais e comportamentais.

Após apresentação de alguns modelos de gestão por competências relevantes para este estudo, bem como a metodologia do Inventário Comportamental, o assunto da gestão por competência será abordado a seguir à ótica de seu surgimento e desenvolvimento no setor público.

## **2.5 Gestão por competência no setor público**

O modelo tradicional da gestão pública, de acordo com Longo (2003), é de inspiração weberiana e esse modelo entrou em crise tão logo iniciada a evolução dos Estados modernos em direção ao que hoje chamamos de Estado provedor, social ou de bem-estar, pois a crescente tomada de responsabilidade dos governos pela provisão de serviços públicos, deu lugar a uma crescente complexidade e diversificação dos processos de produção dos serviços.

Portanto, é no próprio interior do Estado de bem-estar que o modelo gerencial emerge, pois com o elevado nível de gastos públicos e a necessidade de políticas orçamentárias restritivas, foi preciso introduzir disciplina ao sistema como uma forma de reação da classe política responsável por controlar e reduzir os gastos públicos (LONGO, 2003).

No Brasil, Amaral (2006) destaca três dimensões que ajudam a entender as características da administração pública brasileira por meio de sua história, são elas: o modelo híbrido de carreiras de servidores; o tipo de federalismo brasileiro; e o ambiente em que opera

a administração, marcado por grande heterogeneidade social e econômica. Sobre essa grande heterogeneidade social e econômica do Brasil que influencia na administração pública até os dias atuais, o autor define que:

Contamos, de um lado, com instituições e serviços de excelência como nossa diplomacia, nossas universidades públicas, nossos hospitais-escola e nossos centros de pesquisa de ponta, que atuam e produzem tecnologias e conhecimentos internacionalmente competitivos, provas vivas da qualidade e de anos de investimento na formação de quadros públicos. De outro, ao mesmo tempo, encontramos diversos ministérios esvaziados, sem equipes permanentes, sem processos de trabalho estruturados e sem memória. Ainda persistem, além disso, o clientelismo, os corporativismos e a ausência de uma burocracia profissionalizada em dimensões adequadas ao Brasil. Esta é a realidade brasileira atual. Heterogênea, como o nosso país. (AMARAL, 2006, p. 553).

Mas o fato é que, na última década, com as diversas ações de revitalização e modernização do serviço público no Estado brasileiro, iniciadas desde a emergência do modelo gerencial na década de 90, a gestão por competência começou a ser vista como uma importante ferramenta de apoio a estas iniciativas (LEME, 2011).

De acordo com Amaral (2006), a gestão por competência faz parte do tripé em que se assenta a moderna gestão estratégica de pessoas que é formado pela gestão por competências; pela democratização das relações de trabalho visando gerar ambientes adequados à inovação e pela qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso da tecnologia da informação.

No intuito de oficializar a implantação da gestão por competências dentro das mais diversas esferas do poder público, o Governo Federal, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, objetivando melhorar os serviços prestados ao cidadão. A gestão por competência é apresentada como um novo modelo de gerenciamento a ser adotado pelas Instituições Públicas com base no supracitado Decreto:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades: I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por: I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais; II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o

desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2006).

De acordo com Leme (2011), tanto o Decreto nº 5.707, como a Resolução nº 111/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), dentre outros documentos que oficializam a implantação da Gestão por competência dentro das mais variadas esferas do poder público, não surgiram apenas de uma necessidade do serviço público de implantar práticas do setor privado que pareciam boas, mas devido a real necessidade de profissionalizar a atuação dos servidores, alinhando essa atuação às diretrizes da Instituição. Ou seja, a necessidade de realizar uma gestão estratégica de pessoas, com a finalidade também de identificar e reconhecer os profissionais comprometidos com a Instituição (LEME, 2011).

De acordo com Amaral (2006), a nova política também estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento, pois atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública, além de alterar a separação entre o decidir e o executar, de valorizar a informação compartilhada e por criar alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho.

Um dos relevantes desafios relacionados à gestão por competências é desvendar qual seria a melhor maneira de implementá-la no setor público brasileiro, pois como o modelo é relativamente novo e complexo, ainda há incertezas quanto a sua factibilidade e maneira de se aplicar no serviço público (BURIGO; LAUREANO, 2013).

No Artigo 7º do Decreto nº 5.707 foi esboçada uma estratégia de apoio à implementação da gestão por competências no setor público, sob a coordenação do Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

Art. 7º Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências: I - avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal; II - orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores; III - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e IV - zelar pela observância do disposto neste Decreto. (BRASIL, 2006).

Porém, mesmo com a criação desse comitê, ainda se vislumbram outros desafios concernentes à implementação desse modelo de gestão no setor público, como por exemplo, a

resistência em quebrar os paradigmas dos atuais modelos de avaliação de pessoas, ou mesmo na construção de um instrumento avaliativo de credibilidade (LEME, 2011).

Leme (2011) ainda ressalta que, embora tecnicamente o processo de implantação de Gestão por Competências tenha que passar pelas mesmas etapas de implantação, independente da organização ser pública ou privada, por causa da questão da cultura organizacional, a forma de abordar, sensibilizar e de expor os objetivos é muito diferente em função da cultura que envolve o serviço público brasileiro.

Para o autor, existem dois requisitos para que a organização possa implantar a gestão por competências, que seria o apoio da alta gestão e ter o espírito aberto para o debate. É o debate, o envolvimento dos servidores, uma forte comunicação e, claro, tudo isso com o apoio da alta gestão, que fazem com que um projeto possa ser desenvolvido e sustentado.

Em seu estudo, Santos (2014) apresenta algumas instituições públicas brasileiras que adotaram a gestão por competências, apontando também as dificuldades encontradas por elas na implementação do modelo:

Figura 11 – Dificuldades encontradas pelas Instituições públicas brasileiras que adotaram a gestão por competências

<b>Instituição Pública</b>	<b>Dificuldades encontradas</b>
Agência Nacional de Energia Elétrica - (ANEEL)	O elevado percentual de trabalhadores contratados mediante o instrumento de Contrato de Prestação de Serviços por Tempo Determinado, mostrou-se um obstáculo à implantação plena do Projeto de Gestão de Pessoas por Competências na Aneel. No início de sua implementação, o quantitativo de trabalhadores temporários correspondia a aproximadamente 53,85% dos servidores da agência, ou 29,79% do seu quadro total (incluindo prestadores de serviço e consultores). Esses profissionais, mesmo cientes do caráter temporário dos seus contratos e das limitações legais para sua efetivação no serviço público, tendiam a criticar e manipular os resultados obtidos na etapa de Diagnóstico das Competências Humanas, prejudicando a percepção do próprio órgão quanto aos benefícios que poderiam ser obtidos com o uso desse instrumento.
Banco do Brasil - (BB)	Banco do Brasil aponta como principais dificuldades na implementação da gestão: barreiras culturais; ceticismo em relação à efetividade de abordagens de gestão de pessoas baseadas nos conceitos de desempenho e competência; dificuldades operacionais e metodológicas para mapeamento de competências profissionais; desvios/erros de ênfase na condução do processo de gestão do desempenho profissional; dificuldades na comunicação e capacitação do corpo funcional para utilização adequada do modelo, tendo em vista o grande número de funcionários (84 mil) e sua dispersão geográfica.

Figura 11 – Dificuldades encontradas pelas Instituições públicas brasileiras que adotaram a gestão por competências (Continuação)

Instituição Pública	Dificuldades encontradas
Banco Central do Brasil - (BACEN)	Cultura organizacional vigente (excessivamente burocrática e hierarquizada); envolvimento da alta administração (alinhamento das atividades do órgão com a filosofia da gestão por competências e participação no processo de levantamento de competências); participação dos servidores de nível gerencial de todas as unidades do banco nos trabalhos de mapeamento e no processo de avaliação de competências; rigidez do marco normativo estabelecido para as atividades de gestão de pessoas em organizações públicas.
Caixa Econômica Federal - (CEF)	Existência de poucas iniciativas no âmbito das organizações de governo; carência de pessoal qualificado; carência de instrumentos de tecnologia da informação que forneçam adequado suporte aos projetos; existência de dúvidas quanto às implicações legais das iniciativas em curso (mobilidade entre carreiras, desvios de função, mudanças de atribuição, limitações previstas em editais de concursos recrutamento para funções eminentemente técnicas – etc.); dificuldade de obtenção de informações, em decorrência da impossibilidade de migração de dados de outros bancos.
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - (SEBRAE)	Resistência cultural, sobretudo no que se refere à mudança e à implementação de ações de avaliação; complexidade e caráter inovador do projeto; necessidade de quebra do “mito da estabilidade”; dificuldades no cumprimento de prazos; necessidade de observação do marco legal relevante.

Fonte: Adaptado de Santos (2014, p. 30).

Apesar de todas as dificuldades apresentadas na implantação do modelo, Leme (2011) indica que essas dificuldades tendem a perder "força" em médio prazo. Porém, para que isso ocorra, é necessário que o modelo esteja bem consolidado em uma sólida proposta metodológica de implantação e que ela seja aderente à realidade da empresa pública, e que conte com apoio da alta gestão (SANTOS, 2014).

## 2.6 Considerações

Após revisão teórica da gestão por competências desde a evolução do conceito de competência, perpassando pela revisão conceitual desse tipo de gestão, pela apresentação de modelos relevantes para este estudo e, finalmente, considerando seu desenvolvimento e aplicabilidade no setor público brasileiro, é possível compreender porque a gestão por competência tem ganhado tanto destaque no cenário organizacional atual.

Não obstante às dificuldades encontradas em sua implantação, principalmente no setor público e a evidente necessidade de encontrar uma metodologia sólida de aplicabilidade do modelo, sem olvidar as especificidades de cada organização, percebe-se que esse tipo de modelo gestão tende a potencializar as competências da organização e das pessoas que dela fazem parte, alinhando-as, com o intuito de atingir os objetivos organizacionais com maior eficiência e eficácia.

Isto posto, compreende-se também porque o Governo Federal, por meio do Decreto nº 5.707, apresenta a gestão por competências como um novo modelo de gerenciamento a ser adotado pelas Instituições Públicas visando a essa necessária revitalização e modernização do serviço público. Cabe, porém, às Instituições, de maneira particular aos gestores, subsidiados pela pesquisa e pelo estudo do tema, descobrir o caminho a ser percorrido para implantá-la.

Uma vez expostos o fundamento teórico da gestão por competências, no próximo capítulo, será explicitado o tema do desenvolvimento de pessoal, abordando conceitos, apresentando modelos existentes e políticas públicas que norteiam e normatizam esse processo.

### **3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL**

As ações de treinamento, desenvolvimento ou qualificação do colaborador de uma organização estão localizadas bem ao cerne do conjunto de práticas da gestão de pessoas em contextos organizacionais. Além disso, os impactos dessas ações são essenciais tanto para os ajustes indivíduo-trabalho quanto para as relações entre organização e seus contextos, assegurando-lhes, ou não, produtividade e competitividade (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007).

De acordo com Gil (2008), a preocupação das organizações em capacitar as pessoas, a fim de torná-las mais eficazes em suas atividades, vem acontecendo desde o início do século XX, por meio da influência da Escola Clássica de Administração, que objetivava preparar os indivíduos para que atingissem o mais alto grau de produtividade, perpassando pela escola de relações humanas, quando o treinamento de pessoas também incluiu aspectos psicossociais dos indivíduos, seguido pelo enfoque sistêmico da administração de recursos humanos, a partir de 1960, quando o treinamento passou a ser considerado um dos seus sistemas básicos que envolvia uma variada gama de atividades visando ao indivíduo, bem como a organização. A partir de então, o treinamento não era mais entendido como um evento isolado, mas como uma ocorrência sistêmica, como consequência da evolução das teorias administrativas e das mudanças constantes no contexto organizacional.

Existe na literatura da área de treinamento e desenvolvimento de pessoal uma enorme pluralidade de conceitos e definições que, de acordo com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2007), merece ser melhor examinada. É por isso que no início desse capítulo, serão abordadas as definições desses termos, para que na sequência, seja possível apresentar o desenvolvimento de pessoas baseado em competências, as políticas de desenvolvimento de pessoal nas Instituições Públicas, para enfim, encaminhar-se para a conclusão desta seção por meio das considerações finais.

#### **3.1 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)**

De acordo com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2007), as primeiras ações envolvendo treinamento e desenvolvimento (T&D) tiveram sua origem nos primórdios da civilização, quando o homem primitivo já repassava aos seus descendentes conhecimentos que poderiam assegurar a sobrevivência de sua espécie. Com o passar do tempo, essas ações foram sendo sistematizadas e utilizadas em benefício bem mais amplo. Contudo, de acordo

com os autores, foi a Segunda Guerra Mundial que marcou o início do processo de reconhecimento e sistematização de maneira mais contundente das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Gonçalves e Mourão (2011) afirmam que a atividade de T&D é hoje considerada um investimento essencial para as organizações e que essas ações fazem parte do contexto organizacional de forma determinante, pois são influenciadas e influenciam as estratégias da organização. Os autores ainda explicitam que é necessário que esse processo de T&D esteja alinhado com as principais diretrizes corporativas e também com o ambiente no qual as organizações estão inseridas.

No que tange ao conceito de treinamento em si mesmo, em seu estudo, Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2007) trazem a definição do termo sob a ótica de diferentes autores:

Figura 12 – Definições de treinamento

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Hinrichs (1976)	“Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.”
Nadler (1984)	“Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.”
Wexley (1984)	“Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.”
<i>UK Department of Employment</i> (1971, <i>apud</i> Latham 1988)	“Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho.”
Goldstein (1991)	“Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conhecimento regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.”

Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2007, p. 140).

Em uma definição mais atual, Gil (2008, p. 122) afirma sobre treinamento que:

Refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Ainda de acordo com Gil (2008), o processo de treinamento é constituído de um sistema que abrange vários subsistemas, que são eles: diagnóstico, prescrição, execução e avaliação. Esses subsistemas, ainda de acordo com o autor, são representados por um

conjunto de elementos interdependentes, que se organizam em: entrada (*input*), processo e saída (*output*). Para o autor, o enfoque sistêmico tem a vantagem de agregar as diversas contribuições científicas ao treinamento.

Gil (2008) ainda afirma que o treinamento é constituído de um processo composto por quatro etapas: diagnóstico das necessidades, planejamento ou programação, execução e avaliação.

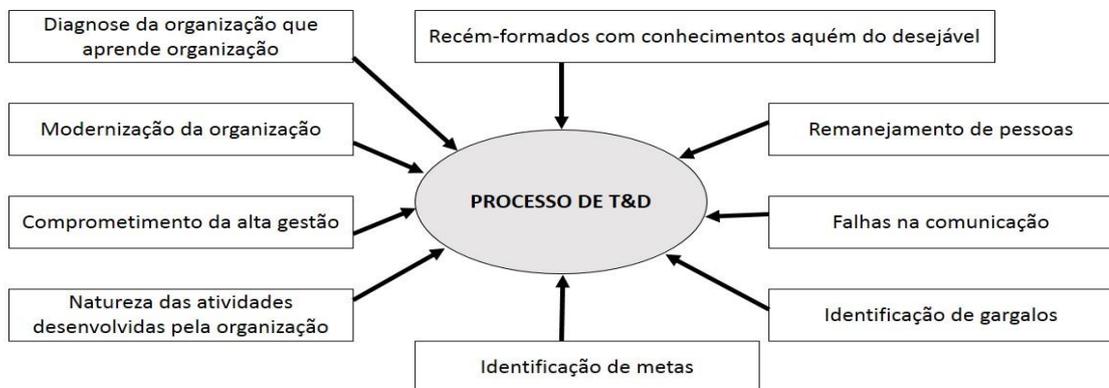
Quanto à definição de desenvolvimento, a história parecer atribuir a Leonard Nadler a criação da expressão “desenvolvimento de recursos humanos” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007).

Para Nadler (1984), a expressão *desenvolvimento de recursos humanos* tem uma única e identificada função: refere-se à promoção de aprendizagem para empregados (ou não), visando a ajudar a organização no alcance de seus objetivos. O autor defende o uso dessa expressão porque nela estariam embutidos três importantes conceitos – treinamento, desenvolvimento e educação. Ao estabelecer distinções isoladas para cada um desses conceitos, Nadler define desenvolvimento como “aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico.” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007, p. 141-412).

Ainda de acordo com os autores, o desenvolvimento possui um caráter mais abrangente que o treinamento, pois refere-se à ação de aprendizagem que proporciona o crescimento pessoal da pessoa, sem relação direta com um trabalho específico.

Após definição de treinamento e desenvolvimento revisadas, percebe-se que as ações, de T&D, portanto, são imprescindíveis no contexto organizacional atual, Araújo (2006) ressalta algumas dessas razões que geram a necessidade de T&D:

Figura 13 – Algumas razões geradoras da necessidade de aplicação de T&D



Fonte: Araújo (2006, p. 97).

Algumas das finalidades da utilização do processo de T&D são: adequar a pessoa à cultura da organização, desenvolver pessoas (adaptando-as para lidarem com a modernização, por exemplo) e reduzir custos na busca por objetivos organizacionais, como afirma Araújo (2006).

Ainda segundo o autor, é importante ressaltar que treinar e desenvolver pessoas não é só uma questão de promover cursos a fim de transferir informações, mas diz respeito a um processo de aprendizagem, ou seja, um movimento constante de mudança organizacional de forma integrada a cultura interna e as pessoas.

É fundamental quando se aborda a questão do T&D, definir o que é Análise de Necessidades de Treinamento (ANT), pois ela é considerada pelos profissionais e pesquisadores da área um dos componentes mais relevantes do sistema de educação corporativa, uma vez que o sucesso das demais atividades de T&D depende fortemente da qualidade das informações geradas pela avaliação de necessidades (ABBAD; MOURÃO, 2012).

A ANT exerce influência decisiva sobre a efetividade de cursos oferecidos por organizações ao seu público-alvo. Essa avaliação, se bem realizada, define com clareza e precisão os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que se deseja desenvolver nos participantes das ações educacionais. Também permite a construção de desenhos instrucionais compatíveis com as expectativas, necessidades e contextos do público-alvo. Por outro lado, avaliações de necessidades pouco eficazes podem levar a organização a oferecer cursos teóricos para pessoas que necessitam desenvolver habilidades práticas ou treinamentos para indivíduos quando deveria oferecer para grupos. (ABBAD; MOURÃO, 2012, p. 109).

O modelo de ANT de Abbad e Mourão (2012) propõe como primeira etapa, a definição dos objetivos da ANT e a avaliação de necessidades no nível da organização; em seguida, após a detecção dessas necessidades, torna-se possível identificar em quais macroprocessos, unidades, cargos estão lotadas as pessoas que precisarão desenvolver tais competências (que precisam ser treinadas). Os autores ainda ressaltam que além da localização das necessidades, a ANT precisa facilitar a classificação das necessidades de treinamento em termos de complexidade, grau de internalização ou de automatização.

Caberia também nesse tópico ressaltar que muitos pesquisadores têm acrescentado ao treinamento e ao desenvolvimento o conceito de educação, fazendo com que o T&D se torne Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), uma vez que a educação pode ser considerada como uma das formas mais amplas de aprendizagem e que, nesse processo de T&D, é imprescindível que o indivíduo e a organização aprendam (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007).

Na sequência, será abordado esse processo de T&D baseado em competências, uma tendência que surgiu nessa área essencialmente estratégica para a gestão de pessoas.

### **3.2 Desenvolvimento de pessoas baseado em competências**

De acordo com Dutra (2004, p. 64), “os processos que objetivam estimular e criar condições para o desenvolvimento de pessoas e da organização são mais sensíveis à abordagem por competência”. O autor fundamenta essa afirmação, baseado em sete pontos.

O primeiro ponto é que, por meio da abordagem por competência, há a possibilidade de definir o desenvolvimento profissional da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Ou seja, “[...] para dar direção e foco ao desenvolvimento, é preciso agregar os conceitos de competência e carreira como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.” (DUTRA, 2004, p. 65).

O segundo ponto que o autor destaca é a possibilidade de atrelar os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional à ideia de trajetória profissional. Para ele, a trajetória profissional que tem a capacidade de direcionar, de forma natural, o desenvolvimento da pessoa.

Para Dutra (2004), o terceiro ponto que reforça a abordagem por competência no desenvolvimento de pessoas é a possibilidade de conciliar expectativas entre pessoas e organização, ou seja, estabelecer com maior precisão o papel da pessoa na gestão do seu desenvolvimento e o papel da organização no suporte ao desenvolvimento da pessoa.

Já no que concerne ao quarto ponto, Dutra (2004) afirma que o uso da abordagem por competência no desenvolvimento de pessoas pode permitir a construção de um sistema de gestão do desenvolvimento com quatro desdobramentos: análise das pessoas com base em sua individualidade, análise das deficiências individuais, análise da efetividade das ações de desenvolvimento e adequação das ações de desenvolvimento.

Sobre o quinto ponto, explicita o autor:

O quinto ponto a ser explorado é o processo sucessório. Na empresa moderna, as arquiteturas organizacionais e as estruturas decorrentes modificam-se com velocidade cada vez maior. É impossível prever exatamente as necessidades da empresa no futuro, mas é possível saber com certeza que ela necessitará de pessoas que lidem com níveis crescentes de complexidade. Preparar pessoas para lidar com níveis crescentes de complexidade é adequá-las ao futuro da empresa. Por isso, não deve haver excluídos. Pessoas preparadas para enfrentar maiores desafios devem ser consideradas nos processos sucessórios. (DUTRA, 2004, p. 66).

O sexto ponto assinalado pelo autor sobre o desenvolvimento de pessoas baseado por competências é a orientação dada às ações de desenvolvimento de pessoas com o objetivo de aprimorar sua entrega ou ampliar a complexidade das suas atribuições e responsabilidades. Dutra (2004) afirma que as ações de desenvolvimento podem ser formais (estruturadas através de conteúdos programáticos específicos) e ações de desenvolvimento informais (estruturadas através de atuações no próprio ofício ou de situações ligadas à atuação do profissional).

Por fim, no sétimo ponto, Dutra (2004) aponta a forma de avaliar as pessoas na organização, ou seja, o autor afirma que uma das tarefas mais difíceis na gestão de pessoas é definir o que é desempenho e avaliá-lo. Ele define desempenho como o conjunto de entregas e resultados determinantes da pessoa para a empresa ou o negócio, e que esse desempenho engloba três dimensões que devem ser analisadas de maneiras diferentes, são elas: desenvolvimento, esforço e comportamento.

Além de relacionar sete pontos que fundamentam o caminho do desenvolvimento de pessoas baseado em competências, o autor ressalta que:

O uso da abordagem por competência na gestão do desenvolvimento das pessoas agrega alto grau de precisão e qualidade. Não por acaso, portanto, as organizações vêm migrando para essa abordagem com muita velocidade. Essa migração, aliais, parece-nos inexorável, em função da inadequação da abordagem tradicional para trabalhar a questão do desenvolvimento de pessoas na empresa moderna. (DUTRA, 2004, p. 71).

Corroborando com Dutra (2004), Fleury e Fleury (2004) ainda apontam que um dos grandes desafios que se coloca para organização em termos de desenvolvimento de pessoas baseado em competências é desenvolver nas pessoas competências que não agreguem valor somente à organização, mas que também agreguem valor ao indivíduo. Isto é, de acordo com os autores, não se deve ancorar simplesmente a formação e o desenvolvimento de competências para implantar a gestão estratégia de pessoas por si mesma, mas desenvolver um modelo de gestão por competências mais flexível, com espaço também para o desenvolvimento do ser humano.

Para Leme (2010), o treinamento e desenvolvimento com foco em competências disponibilizam um precioso instrumento que é a identificação precisa do que deve ser treinado ou desenvolvido nos colaboradores.

Essa é a grande vantagem do Treinamento e Desenvolvimento com foco em competências, pois ele permite uma ação sob medida, como um procedimento cirúrgico, que é pessoal e único. Podemos afirmar que o Treinamento e Desenvolvimento com foco em competências é como ministrar um remédio para trabalhar a causa do problema e não simplesmente um analgésico, que alivia a dor, mas que em breve não impede que os mesmos sintomas anteriores sejam novamente

sentidos. Sem falar que, muitas vezes, pode ocorrer até uma situação pior, uma vez que o problema não foi resolvido, mas, apenas, mascarado. (LEME, 2010, p. 133).

No item a seguir, serão apresentadas as políticas de desenvolvimento de pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior, no intuito de melhor se explicitar como as ações de T&D ocorrem, com todas as especificidades existentes na esfera pública.

### **3.3 Políticas de desenvolvimento de pessoal nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**

As organizações públicas têm vivido transformações significativas em seu ambiente interno, principalmente, no que concerne à capacitação dos servidores (VIANNA, 2014). Os novos modelos de gestão de pessoas, portanto, estão sendo implantados nas diversas esferas do setor público, no intuito de otimizar seus processos e atender às demandas da sociedade atual.

Sobre a administração pública, Gemelli e Filippimo (2010, p. 157), a definem como “[...] o instrumento que o Estado dispõe para realizar suas políticas de governo” e sobre o processo de modernização da administração pública, eles deliberam que se trata do “[...] processo contínuo no qual modelos são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de forma eficiente e eficaz às demandas sociais.” (GEMELLI; FILIPPIMO, 2010, p. 157).

A gestão de pessoas no setor público, de acordo com Bergue (2007, p. 18) é o “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

Para Vianna (2014), a gestão de pessoas no setor público tem como uma de suas principais atribuições, estimular os servidores para a capacitação, com o objetivo de promover melhorias na qualidade de seu trabalho e no atendimento ao usuário do serviço, de forma associada às demais áreas que envolvem a administração pública.

Segundo Gemelli e Filippimo (2010), a sociedade tem diferentes expectativas para a gestão pública, por isso, para atender a essas expectativas, as instituições públicas necessitam de uma capacidade de mapear e administrar as competências e os conhecimentos organizacionais. Porém, segundo os autores, para que isso ocorra, é importante perceber as particularidades da gestão de pessoas em uma organização pública, uma vez que ela, desde a

sua formulação, desenvolvimento e implantação, precisa atender às exigências da legalidade que a regem.

No caso das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), para Burigo e Laureano (2013, p. 201):

A busca em atender às exigências das grandes e velozes transformações sociais, culturas e econômicas nos últimos anos, por meio das políticas públicas, obrigaram as instituições federais de ensino superior a reverem seus modelos internos de gestão, pressupondo a presença de trabalhadores preparados para este contexto. Deste modo, fazem-se necessários a formação e o desenvolvimento contínuo dos servidores, trabalhadores, para que estes possam atuar com determinadas competências perante esta realidade.

Isto posto, para que seja possível penetrar ainda mais na realidade das IFES, é imprescindível conhecer as políticas de gestão de pessoas que a normatizam. Essas políticas serão apresentadas nas seções seguintes.

### ***3.3.1 A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal***

Um fato importante que ocorreu no setor público brasileiro deu-se por meio da promulgação do Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (VIANA, 2014).

De acordo com Pacheco (2002), o Decreto nº 2.794/98 introduziu a noção de públicos-alvo prioritários a serem capacitados, temas prioritários, e ainda uma visão gerencial da capacitação, de maneira a propor tornar públicos os dados comparativos entre as diversas instituições federais, no que concerne ao gasto com capacitação e ao atendimento dos públicos-alvo prioritários. Ainda segunda a percepção do autor, a implementação do decreto foi burocratizada, fazendo com que, até o ano de 2002, ele não alcançasse os resultados visados.

O Decreto nº 2.794/98 foi, posteriormente, substituído pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, objetivando melhorar os serviços prestados ao cidadão.

Segundo Nascimento (2015), as normas estabelecidas pelo Decreto nº 5.707/2006, trouxeram algumas inovações para a capacitação dos servidores federais, entretanto, muitas diretrizes são semelhantes à política de 1998. O Decreto nº 5.707/2006, no artigo 2º, inciso 1º,

define capacitação de pessoal como “[...] processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.” (BRASIL, 2006).

Além do Decreto nº 5.707/2006 apresentar a gestão por competência como modelo de gestão a ser implantado, no artigo 3º, o documento estabeleceu algumas diretrizes para balizar as ações de capacitação do servidor público:

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento; IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal; V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional; VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades; VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si; VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos; IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública; X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação; XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas; XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação. (BRASIL, 2006).

Nesse momento, diante do exposto, caberia ressaltar o importante papel que exerce a Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no desenvolvimento e gestão de pessoas, uma vez que ela é responsável por promover diversos cursos de formação e treinamento, bem como coordenar e supervisionar os programas de capacitação gerencial de pessoa civil executado pelas demais escolas da administração pública federal (VIANA, 2014).

Pode-se observar também que as diretrizes para a capacitação dos servidores, estabelecidas no Decreto nº 5.707/2006 são amplas e complexas, exigindo um trabalho sistematizado do Governo Federal junto as Instituições Públicas para que sejam atingidos os propósitos dessa política (NASCIMENTO, 2015).

Ainda sobre o Decreto nº 5.707/2006, Nascimento (2015) ressalta dois outros pontos que merecem destaque, sendo o primeiro o fato de que diferentemente da política de 1998, a PNDP estabelecida não contempla somente a capacitação de pessoas para exercer sua função, mas o seu desenvolvimento como um todo, preparando-a para assumir cargos futuros. O segundo ponto ressaltado pela autora se refere à possibilidade de acesso aos valores fixados por instituições especializadas em ações de desenvolvimento de recursos humanos, permitindo que se possa obter parâmetros relacionados aos custos das ações de capacitação.

### ***3.3.2 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)***

Como a presente pesquisa está arraigada nas ações de capacitações que visam o desenvolvimento de pessoas nas IFES, é importante que também se compreenda como surgiu e o que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), ainda com o intuito de apresentar a legislação que rege o servidor público federal com relação ao seu desenvolvimento e a sua capacitação.

De acordo com Nascimento (2015), no final da década de 1970, os servidores públicos federais das IFES, começaram a se reunir para agir de forma politicamente organizada. Segundo a autora, eles iniciaram uma discussão sobre a necessidade de mudar a relação entre o Estado e seus servidores.

Esses debates apontaram para a necessidade de se ter uma carreira que pudesse estimular o desenvolvimento dos servidores. Em 10 de abril de 1987, foi conquistado o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (Lei nº 7.596 – PUCRCE), que estabeleceu uma carreira para os professores de 1º e 2º graus, outras para o ensino superior, e agrupou os técnico-administrativos em educação das IFES em 365 cargos distribuídos em tabelas de vencimento. Tal iniciativa garantiu aos servidores de nível de apoio o piso salarial de três salários mínimos. O Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) considerou a correção do desvio funcional, o que estimulou o desenvolvimento do servidor e incentivou o movimento sindical a discutir propostas para estabelecer um plano de carreira para os servidores públicos federais. (NASCIMENTO, 2015, p. 25).

Na década de 1990, após a criação do Fórum Nacional das Entidades dos Servidores Públicos Federais, começaram os movimentos de paralisação nas Universidades Públicas Federais. Após a greve de 1994, os servidores das IFES, juntamente com os movimentos sindicais, iniciaram a elaboração do Plano de Carreira única dos Trabalhadores em Educação. Foi em 1998, apresentado ao Ministério da Educação (MEC), um anteprojeto de lei da Carreira dos Profissionais da Educação nas IFES. Porém, somente após a greve de 2003, que o Governo Federal aprovou a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que

estabeleceu a estrutura do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), refutando a proposta inicial de Carreira Única dos Trabalhadores em Educação das IFES (NASCIMENTO, 2015).

Portanto, a Lei nº 11.091/2005 é que regulamenta o programa de desenvolvimento dos integrantes do PCCTAE. E antes mesmo de apresentar a estrutura desse plano de desenvolvimento, é necessário observar que a elaboração e execução desse plano estão sedimentadas em alguns conceitos e diretrizes explicitados no artigo 5º da própria Lei:

Art. 5º Para todos os efeitos desta Lei, aplicam-se os seguintes conceitos: I - plano de carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade; II - nível de classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições; III - padrão de vencimento: posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação; IV - cargo: conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor; V - nível de capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso; VI - ambiente organizacional: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal; e VII - usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados. (BRASIL, 2005).

O PCCTAE está estruturado em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), com quatro níveis de capacitação cada, cujo desenvolvimento do plano de carreira dos técnico-administrativos ocorre pela mudança do nível de capacitação. De acordo com a Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), o PCCTAE compreende o nível de capacitação como a posição do servidor, na matriz hierárquica de padrão de vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo, realizada após seu ingresso. Para cada um desses quatro níveis de capacitação, existem 16 padrões de vencimentos, justapostos entre si, com a diferença percentual constante entre os padrões (NASCIMENTO, 2015).

Na Figura 14, pode-se observar melhor a progressão por nível de capacitação:

Figura 14 – Progressão por capacitação profissional

Nível de Classificação	Nível de Capacitação	Carga Horária de Capacitação
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: Brasil (2005), Anexo III.

Com relação ao PCCTAE, ciente-se que a Lei nº 11.091/2005 sofreu algumas alterações incrementais por meio das Leis nº 11.233/2005 e nº 11.784/2008, sobretudo no que concerne ao aumento dos vencimentos básicos da categoria e dos percentuais relativos à qualificação (VIANA, 2014).

Outro aspecto relevante da Lei nº 11.091/2005 no que tange à progressão do servidor por capacitação ou mérito profissional, conforme os artigos 11º e 12º, é que foi instituído o incentivo à qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular e que esse incentivo terá base percentual calculada sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, conforme regula a Lei nº 11.784/2008 (BRASIL, 2005).

Na Figura 15, seguem os percentuais relativos ao incentivo à qualificação do servidor:

Figura 15 – Percentuais de incentivo à qualificação

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
A	Ensino fundamental completo	10%	-
	Ensino médio completo	15%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo ou título de educação formal de maior grau	20%	10%
B	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	10%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	15%	10%
	Curso de graduação completo	20%	15%
C	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	8%	-
	Ensino médio com curso técnico completo	10%	5%
	Curso de graduação completo	15%	10%
	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
D	Ensino médio completo	8%	-
	Curso de graduação completo	10%	5%
	Especialização, superior ou igual a 360h	27%	20%
	Mestrado ou título de educação formal de maior grau	52%	35%
E	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
	Mestrado	52%	35%
	Doutorado	75%	50%

Fonte: Brasil (2005), Anexo IV.

No próximo item, serão apresentados alguns modelos de capacitação baseado em competências aplicados no setor público brasileiro.

### 3.4 Modelos de capacitação baseado em competência

Pesquisas vêm sendo realizadas no setor público brasileiro com relação à implantação de um modelo de gestão baseado em competências. Também já existem estudos relacionados aos modelos de plano de capacitação de servidores desenvolvido sobre os alicerces da gestão por competência. Nesta seção serão apresentadas duas experiências nesse âmbito, uma desenvolvida no Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 8ª Região e outra no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

### **3.4.1 A experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região**

A obra de Leme (2011) inclui o relato de Rodopiano Neto sobre sua experiência no desenvolvimento e implantação de um plano de capacitação baseado em competência nesse órgão do Poder Judiciário Federal. O autor relata que após a clara compreensão de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial, essa e outras ações foram realizadas dentro do órgão visando aprimorar seus resultados tendo como referencial os critérios de excelência recomendados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA).

Para cumprir sua Missão institucional de “assegurar o acesso à Justiça, de forma efetiva, na composição dos conflitos decorrentes das relações de trabalho”, o TRT-8ª assim definiu sua visão de futuro: “ser reconhecido como um dos melhores tribunais para se trabalhar e de melhores resultados”. Essa declaração delimita, de forma bastante clara, o enfoque dado pelo tribunal no horizonte do seu planejamento estratégico: pessoas e resultados. (LEME, 2011, p. 143).

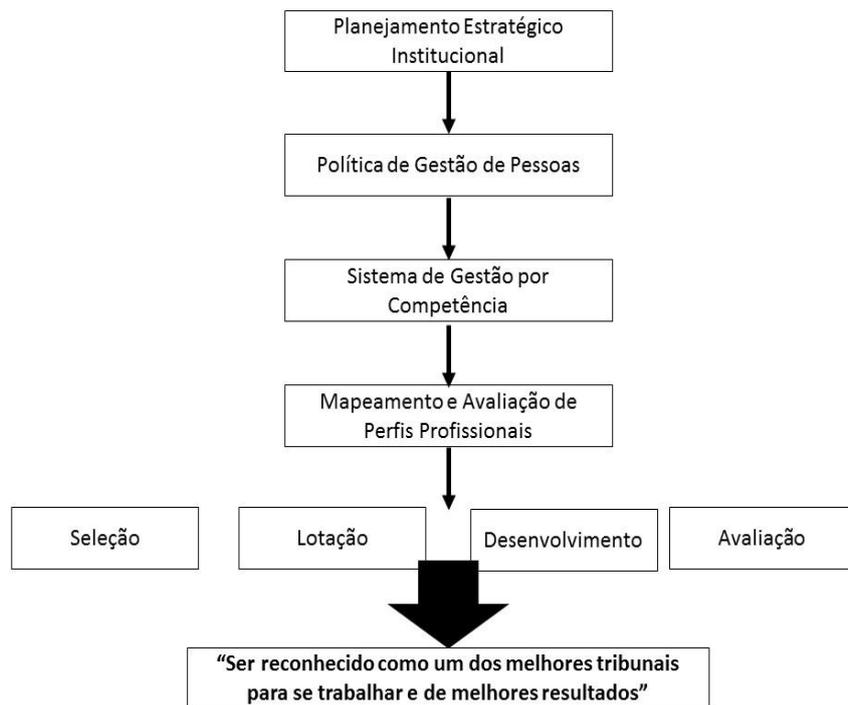
Após revisão do planejamento estratégico do órgão e de sua visão de futuro, foi elaborado o mapa estratégico, contendo sete objetivos. Um desses objetivos era exatamente o de criar implementar política de gestão de pessoas fundamentadas nos princípios constitucionais, com ênfase na dignidade da pessoa humana. As metas decorrentes desse objetivo deviam garantir que as pessoas possuíssem conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução com perfeição da estratégia institucional (LEME, 2011).

Essa política consistia no conjunto de ações que visavam à transformação de uma gestão de pessoas tradicional em uma gestão de pessoas estratégica. De acordo com Leme (2011), havia cinco programas que serviam de instrumentos viabilizadores dessa política: programa permanente de capacitação, programa de avaliação de desempenho, programa de reconhecimento e valorização, programa de qualidade de vida no trabalho e sistema de gestão por competências. No sistema de gestão por competências o TRT-8ª desenvolveu um projeto piloto destinado a mapear e avaliar os perfis profissionais dos servidores ocupantes de cargos gerenciais.

De acordo com Leme (2011), a Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos do TRT-8ª define perfil profissional como sendo o conjunto de competências profissionais, estilos de comportamento e outras características pessoais que influenciam o desempenho apresentado pelo servidor e que sem o conhecimento desses perfis, sobretudo dos líderes, não se pode implantar um modelo de gestão por competência nas organizações.

A Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos do TRT-8<sup>a</sup> também frisou o foco inicial no desenvolvimento dos líderes, justificando que após o desenvolvimento dos gestores, o processo de alinhamento dos demais servidores à estratégia institucional fluiria mais rapidamente. A Figura 16 sintetiza todo esse processo de transformação de um sistema de gestão tradicional para um sistema de gestão por competência.

Figura 16 – Síntese do processo de conversão para o sistema de Gestão por Competências do TRT-8<sup>a</sup>



Fonte: Adaptado de Leme (2011, p. 148).

A aplicação prática da gestão por competência no TRT-8 foi desenvolvida em seis passos que serão apresentados e descritos na Figura 17:

Figura 17 – Passo a passo da Gestão por Competência no TRT-8<sup>a</sup>

Passo 1	Construção das descrições das funções de lideranças	Nessas descrições devem constar as principais informações referentes às expectativas organizacionais dos ocupantes de cada função (missão da função, competências técnicas e comportamentais, atribuições, formação acadêmica, etc.). Deve ser o primeiro conjunto de informações a ser construído, atualizado e validado.
Passo 2	Construção das competências comportamentais	Por meio do auxílio de uma consultoria específica, os gestores, com base no comportamento dos demais servidores, participam de uma atividade de coleta indicando os comportamentos que <b><u>gostam/não gostam/o ideal seria</u></b> que resultam em indicadores comportamentais que consolidados são distribuídos em competências comportamentais. Após a validação desse inventário comportamental são definidas as competências essenciais da organização e associadas às funções. No caso do TRT-8, como se tratava de líderes, para todas as funções foi exigido o nível máximo de cada competência comportamental, que o autor classificou como nível 5.
Passo 3	Construção das competências técnicas	Nessa etapa, segundo Leme (2011), há alguns passos a seguir: leitura das atribuições de cada função; alteração e/ou validação das atribuições atuais; acréscimo de novas atribuições, se necessário; classificação dos itens de impacto e dificuldade para cada atribuição validada; identificação e classificação das competências técnicas de cada função e identificação da formação acadêmica ideal para o exercício da função. Nessa etapa é imprescindível a definição dos níveis de competências técnicas, variando de 0 para “não tem conhecimento” a 5 para “é especialista”.
Passo 4	Aplicação dos instrumentos e avaliação	Com a ajuda de software específico são coletados os dados para avaliação. Foi definido o modelo de múltiplas fontes (360°) para a avaliação comportamental (auto avaliação, avaliação do superior e avaliação dos subordinados) e de avaliação conjunta (180°) para as competências técnicas (auto avaliação e avaliação superior).
Passo 5	Elaboração dos planos de capacitação de servidores para o desenvolvimento de competências	Após os resultados das avaliações é concluído o diagnóstico organizacional (LEME, 2011) e são identificados de modo preciso os <i>gaps</i> de treinamento para cada servidor. A partir de então, todos os cursos de capacitação são oferecidos com o intuito de minimizar e extinguir esses <i>gaps</i> .
Passo 6	Implantação da cultura de feedbacks	Nessa etapa, durante um seminário de capacitação, cada gestor do TRT-8 recebeu os resultados de sua avaliação e de seu perfil profissional e foi orientado a dar também esse feedback positivo ou negativo aos colaboradores da respectiva equipe que coordena.

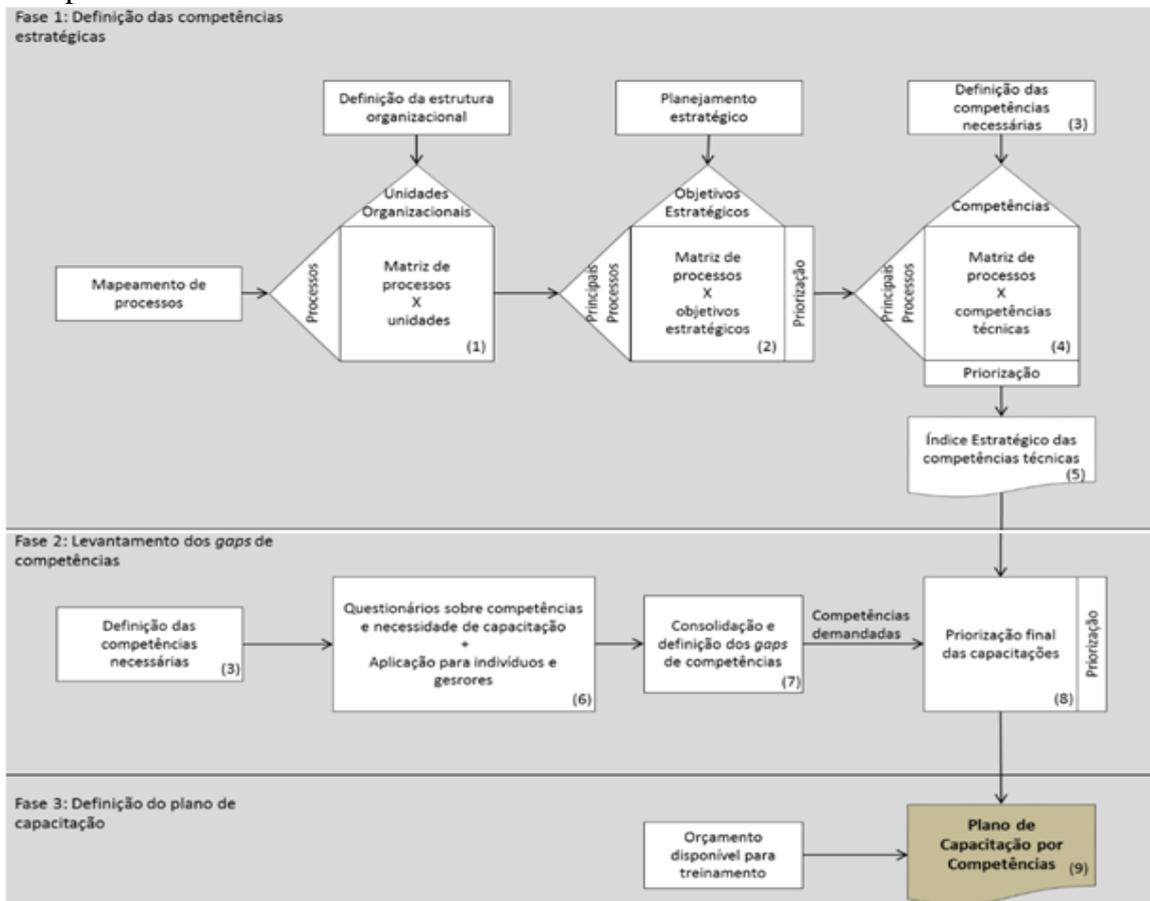
Fonte: Adaptado de Leme (2011).

De acordo com Leme (2011), os resultados obtidos possibilitaram grande subsídio para elaboração do plano de capacitação dos servidores do órgão, bem como uma verdadeira reformulação no modelo de avaliação de desempenho. O projeto piloto de avaliação dos perfis profissionais desenvolvido pelo TRT-8 ficou em segundo lugar no Prêmio Nacional de Educação Corporativa do Judiciário em 2010 e, no mesmo ano sagrou-se vencedor da X Mostra Nacional de Trabalhos de Qualidade do Poder Judiciário.

### 3.4.2 A experiência no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)

No intuito de desenvolver um modelo para criação de planos de capacitação baseados em competência no setor público, Corrêa e Ribeiro (2014) realizaram sua pesquisa no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Após revisão de literatura sobre gestão por competência e suas implicações no setor público, os autores desenvolveram o modelo que foi dividido em três frases, conforme mostra a Figura 18.

Figura 18 – Método para estabelecimento de um plano de capacitação baseado em competências



Fonte: Corrêa e Ribeiro (2014, p. 11).

Na Fase 1 foram definidas as competências estratégicas da organização e os índices de importância para cada competência técnica, essa fase foi dividida em cinco etapas como mostra a Figura 19:

Figura 19 – Fase 1 do plano de capacitação baseado em competência de Corrêa e Ribeiro (2014)

<b>FASE 1</b>	
Etapa 1	Matriz de processos x unidades
Etapa 2	Matriz de processos x objetivos Estratégicos
Etapa 3	Definição das competências necessárias
Etapa 4	Matriz de processos x competências técnicas
Etapa 5	Índice estratégico das competências técnicas

Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira etapa da Fase 1 consistiu na construção de uma matriz que possibilitou a análise da relação entre os processos e os departamentos da unidade estudada, denominada de Unidade 1 pelos autores. Na segunda etapa da Fase 1, a partir dos objetivos estratégicos do MDIC previamente levantados pelo planejamento estratégico da instituição estudada, foi elaborada uma matriz relacionando cada um dos processos da Unidade 1 aos objetivos estratégicos. Para o preenchimento da matriz foi utilizada uma escala de 0 a 9, onde 0 representava o caso de o processo não influenciar em nada o cumprimento do objetivo estratégico, enquanto os fatores de 1 a 9 correspondiam à força de sua contribuição para alcance do objetivo estratégico.

Na terceira etapa ainda da Fase 1 foram definidas as competências necessárias para a execução das atividades do MDIC, que foram divididas em competências governamentais, organizacionais, gerenciais e técnicas. Na quarta etapa foi criada uma matriz de “processos x competências técnicas” que visava a analisar a relação de cada uma das competências técnicas levantadas com as atividades do MDIC, ou seja, verificar quais os conhecimentos técnicos são importantes para a realização dos processos. O preenchimento dessa matriz foi realizado a partir da análise de relacionamento entre competências e processos, sendo atribuído um índice de 0 a 1, considerando que quanto maior fosse a contribuição da competência a um determinado processo, maior seria a nota atribuída (CORRÊA; RIBEIRO, 2014).

Na quinta etapa que finalizou a Fase 1, foi feito o cálculo do índice estratégico das competências técnicas, conforme explicitam os autores Corrêa e Ribeiro (2014, p. 14):

Finalizando a Fase 1, foi realizado o cálculo do índice estratégico das competências técnicas que, utilizando a Equação 1, prioriza com maiores valores as competências técnicas mais importantes para a realização do conjunto de processos, sendo estas ponderadas em relação à importância estratégica de cada um dos processos. Na Equação 1,  $i$  representa os processos (atividades e iniciativas);  $j$  representa os departamentos da Unidade 1;  $l$  representa as competências técnicas;  $PS_{ij}$  representa a relação entre o processo  $i$  e o departamento  $j$ ;  $IP_i$  representa a importância estratégica do processo  $i$ ;  $PC_{il}$  representa a relação entre o processo  $i$  e a competência  $l$ ;  $IC_{jl}$  representa o índice estratégico da competência  $l$  para o departamento  $j$ . Equação 1:  $IC_{jl} = \sum (PS_{ij} \times IP_i \times PC_{il})$ .

Na Fase 2 ocorreu o mapeamento das competências existentes na organização e o levantamento das necessidades de capacitação em cada uma das competências, aliando objetivos estratégicos e encontrando os *gaps* para cada uma das competências. A Fase 2 foi composta de três etapas conforme apresenta a Figura 20:

Figura 20 – Fase 2 do plano de capacitação baseado em competência de Corrêa e Ribeiro (2014)

<b>FASE 2</b>	
Etapa 6	Questionário sobre competências e necessidades de capacitação e aplicação para indivíduos e gestores
Etapa 7	Consolidação e definição dos <i>gaps</i> de competências
Etapa 8	Priorização final das capacitações

Fonte: Elaborado pela autora.

Na etapa seis, Fase 2, foram identificados os conhecimentos existentes na organização para compará-los entre existência e necessidade de domínio de competências. Foram aplicados nessa etapa dois questionários, um respondido pelos servidores, individualmente, e outro respondido pelos gestores de cada departamento. Nos questionários perguntou-se sobre a relevância e a necessidade de capacitação relacionadas a cada uma das competências apresentadas e a escala utilizada foi dividida em pouco relevante, relevante e domínio, relevante e necessário de capacitação e relevante e necessário de muita capacitação. O questionário para os indivíduos tinha o foco nas competências adquiridas e percepção individual da necessidade de capacitação. O questionário para os gestores era voltado para a confirmação das respostas dos indivíduos e para o levantamento das necessidades de capacitação das equipes geridas por eles.

Na etapa sete, Fase 2, as informações geradas na etapa anterior foram consolidadas e comparadas, fazendo surgir os *gaps*. As competências mais solicitadas receberam prioridade na lista de demanda do plano de capacitação. Na etapa oito, Fase 2, essa lista de demanda para o plano de capacitação gerada na fase anterior foi priorizada da seguinte forma:

Uma vez que os recursos para capacitação são limitados e dependem de um orçamento previamente estabelecido, faz-se necessário considerar o contingente envolvido e ponderar as capacitações listadas levando em conta o índice estratégico de cada uma das competências (determinado no item 3.2.5), que permite definir as capacitações mais importantes. A ponderação, então, foi calculada a partir da Equação 2, onde  $IC_{jl}$  representa o índice estratégico da competência  $l$  para o departamento  $j$  – determinado na Etapa 5 –,  $CO_{jl}$  representa o total de pessoas do departamento  $j$  que indicaram lidar com a competência  $l$  e  $n_{jl}$  representa a fração de servidores do departamento  $j$  que necessitam capacitação na competência  $l$ , considerando a opinião de indivíduos e gestores conforme apresentado na Etapa 7. Esta priorização garante o atendimento de capacitação em competências que estão melhor alinhadas aos objetivos estratégicos e aos processos da organização, assim como o atendimento das necessidades levantadas pelos indivíduos e gestores dos departamentos. Equação 2:  $IF_{jl} = IC_{jl} \times CO_{jl} \times n_{jl}$ . (CORRÊA; RIBEIRO, 2014, p. 16).

Na última fase, Fase 3, ocorre a definição do plano de capacitação. Nessa fase só há apenas a etapa nove que, a partir da lista de demanda por capacitação já priorizada em relação à estratégia do Ministério na etapa anterior, são estabelecidos mediante alocação de frações da verba – traduzidas em horas de capacitação – disponível para treinamento. Nessa etapa, portanto, é indicada a carga horária que deve ser alocada à capacitação nas diversas competências.

Corrêa e Ribeiro (2014), por meio de sua pesquisa, conseguiram alcançar seu objetivo de propor um plano de capacitação baseado em competências e, apesar dos limites da pesquisa, obtiveram uma lista de capacitações necessárias para a unidade estudada que pode guiar decisões futuras de alocação de horas para treinamento, alinhadas aos objetivos estratégicos institucionais.

### 3.5 Considerações

A busca em aprofundar o tema do desenvolvimento de pessoas, o terceiro capítulo teve como objetivo sedimentar os pilares teóricos desse assunto, no intuito de promover uma melhor compreensão sobre a importância que as organizações atuais têm dedicado à capacitação de pessoas como fator estratégico para a gestão de pessoas.

A vasta gama de definições de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tornou necessária uma revisão conceitual no início do capítulo, bem como a forma como acontecem as ações de T&D nas organizações, e como é feita a Análise de Necessidades de Treinamento (ANT).

Em seguida, foram elucidados alguns fundamentos do desenvolvimento de pessoas baseado em competências, que de acordo com Dutra (2004), o uso da abordagem por

competência na gestão do desenvolvimento das pessoas agrega alto grau de precisão e qualidade.

Também foram explicitadas as políticas de desenvolvimento de pessoal nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), por meio do estudo do Decreto nº 5.707/2006 e da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estabeleceu a estrutura do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

Por fim, foram apresentados dois modelos de capacitação baseado em competência desenvolvidos no setor público brasileiro. Na próxima seção, será indicado o caminho metodológico escolhido para realização da presente pesquisa.

## 4 METODOLOGIA DO ESTUDO

A pesquisa científica é fundamental para a construção do conhecimento científico. Segundo Leite (2004, p. 36) trata-se de “uma atividade ou um meio para se elaborar as teorias científicas, partindo do conhecimento empírico, da observação dos fenômenos ou fatos em geral [...]”.

No âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES), a pesquisa funciona como fomento para o desenvolvimento do pensamento reflexivo dos alunos e professores dentro destas IES, verifica-se que tal afirmação é corroborada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, através de seu artigo 43, a qual torna claro que uma das finalidades da educação superior é: “I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo” (BRASIL, 1996, p. 20).

Nessa seção, que está dividida em três partes, será explicitada a metodologia da pesquisa que será utilizada, bem como o método proposto para realizá-la e as considerações finais desta seção.

### 4.1 Metodologia da pesquisa

De acordo com Ganga (2012), a pesquisa científica pode ser classificada quanto aos seus propósitos, quanto à natureza dos seus resultados, quanto à abordagem da pesquisa e quanto aos procedimentos técnicos.

Quanto aos propósitos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois envolve o exame de um fenômeno para melhor diferenciá-lo de outro fenômeno (GANGA, 2012). O objetivo desse estudo é o de desenvolver um método de gestão por competência visando à otimização do processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

De acordo com Vergara (2009), na pesquisa descritiva são expostas características de uma determinada realidade. Andrade (2002) afirma que a pesquisa descritiva tem o intuito também de observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos.

Quanto à natureza dos resultados, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois “[...] procura gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.” (GANGA, 2012, p. 206).

A caracterização dessa pesquisa quanto à abordagem do problema é qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa segundo Godoi e Mattos (2010) é um tipo de pesquisa na

qual não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram. De acordo com Ganga (2012, p. 210), “O papel do pesquisador na abordagem qualitativa é obter informações do fenômeno segundo a visão dos indivíduos, bem como observar e coletar evidências que possibilitem interpretar o ambiente em que a problemática ocorre.”

Com relação a abordagem quantitativa desse estudo, observa-se, segundo Prodanov e Freitas (2013), que a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, que é possível traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Os procedimentos técnicos de acordo com Farias *et al.* (2010), são a forma pela qual o pesquisador busca a aproximação do objeto para realizar sua pesquisa. Para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa serão utilizadas as seguintes técnicas de pesquisa: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo.

De acordo com Ganga (2012, p. 212), “A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos.” Para Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Em relação à técnica da pesquisa documental, Gil (1999) afirma que a única diferença entre a pesquisa bibliográfica e documental está na natureza das fontes, pois na pesquisa documental vale-se de material que ainda não recebeu tratamento analítico como documentos de primeira mão (exemplos: documentos oficiais e reportagens de jornal) e documentos de segunda mão (exemplos: relatórios de pesquisas e relatórios de empresas).

Sobre a pesquisa de campo, de acordo com Gil (1999), há uma grande semelhança entre este tipo de pesquisa e o levantamento, havendo apenas dois aspectos que os distinguem. O primeiro aspecto é que estudo de campo procura um aprofundamento das questões propostas, diferentemente do levantamento. O segundo aspecto é que no estudo de campo estuda-se um único grupo em termos de sua estrutura social, utilizando muito mais técnicas de observação do que de interrogação, o que não ocorre no levantamento.

As técnicas que serão aplicadas nesta investigação para coleta de dados serão: entrevista e questionário. No que concerne à técnica da entrevista, Richardson (2011) a define como uma técnica que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas por meio de uma comunicação bilateral. O autor afirma que o termo “entrevista” refere-se ao ato de perceber, realizado entre duas pessoas.

O tipo de entrevista escolhido para este estudo foi a entrevista padronizada aberta, que, segundo Godoi e Mattos (2010, p. 304) é “[...] caracterizada pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados, porém de resposta aberta.” A entrevista aberta, conforme Godoi e Mattos (2010, p. 305), é o tipo adequado quando o assunto que será pesquisado for algo “complexo, pouco explorado ou confidencial e delicado”. Para Godoi e Mattos (2010, p. 305) a entrevista aberta possibilita a entrevista em profundidade que “é o tipo de entrevista no qual o objeto de investigação está constituído pela vida – experiências, ideias, valores e estrutura simbólica do entrevistado.”

Outro instrumento que será utilizado é o questionário que, de acordo com Richardson (2011), esse instrumento de coleta de dados é aplicado quando se deseja obter informações acerca de grupos sociais. Para o autor, o questionário possui duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

Ainda de acordo com o autor, a atenção com relação à construção desse instrumento é de grande relevância e também deve ser considerado na construção do instrumento o tipo de análise que será utilizada com os dados obtidos. Além disso, outros aspectos devem ser considerados como: preparação do questionário, relação das perguntas, disposição das perguntas para facilitar a análise e a grande importância de realizar um pré-teste.

Com relação a análise dos dados coletados, a técnica que será utilizada para análise dos dados coletados é a análise de conteúdo. De acordo com Caregnato e Mutti (2006, p. 682), a análise de conteúdo “É uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social.”

De acordo com Vergara (2009), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema. A análise de conteúdo disponibiliza informações suplementares ao leitor crítico de uma mensagem, sendo caracterizada como uma técnica que consiste em apurar descrições de conteúdo muito aproximativas e subjetivas, para pôr em evidência, a natureza e as forças relativas dos estímulos a que o sujeito é submetido (BARDIN, 2004). Ainda para o autor, a análise de conteúdo deve ser dividida em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

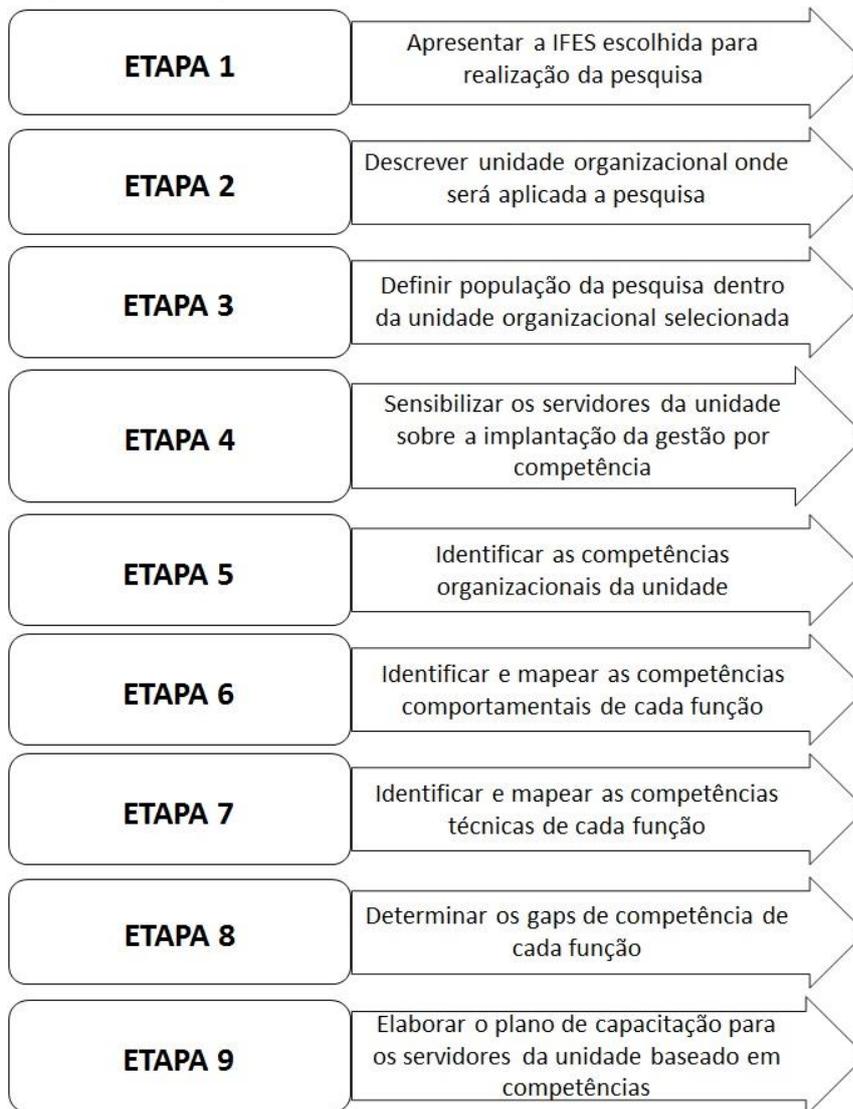
Os dados quantitativos serão analisados à ótica da estatística descritiva, que de acordo com Toledo e Ovalle (2014), tem a função de encontrar um número-resumo que possibilita reduzir dados a proporções facilmente interpretáveis. Também serão utilizados os

números-índices, que segundo os mesmos autores, constituem um instrumento de análise, quando se procura estabelecer comparações entre grupos de variáveis distintas, mas relacionados entre si. Os dados coletados serão tabulados por meio do programa de planilhas eletrônicas, o Microsoft Excel.

#### 4.2 Método proposto

O método do estudo propõe nove etapas que deverão ser seguidas para o desenvolvimento deste estudo. A Figura 21 apresenta a síntese das etapas propostas para o estudo e sua sequência:

Figura 21 – Etapas do estudo



Fonte: Elaborado pela autora.

Com a utilização de modelos e os conceitos de gestão por competência (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; DUTRA, 2004; LEME, 2010; MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2014), já estudados nas seções anteriores desta pesquisa, e empregada a técnica de mapeamento de competência de Leme (2010), o desenvolvimento das nove etapas não somente resultará na identificação e no mapeamento das competências necessárias aos servidores envolvidos, mas possibilitará a elaboração um plano de capacitação específico, baseado em competências, para a unidade estudada dentro de uma IFES.

#### ***4.2.1 Etapa 1: Apresentar a IFES escolhida para realização da pesquisa***

Nesta etapa, será apresentada a Instituição Federal de Ensino Superior escolhida para realização do estudo. Por meio de pesquisa documental e bibliográfica, será descrita brevemente a história da instituição e sua caracterização atual, levando em conta aspectos regionais, culturais e sociais.

O objetivo dessa etapa é obter informações que subsidiarão o entendimento e a interpretação dos dados que serão coletados nas etapas seguintes, bem como servirá para contextualizar a pesquisa em uma realidade organizacional própria (missão, visão de futuro, objetivos estratégicos, etc.) que deve ser conhecida previamente pelo pesquisador para a implantação da gestão por competência (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; LEME, 2010).

#### ***4.4.2 Etapa 2: Descrever unidade organizacional onde será aplicada a pesquisa***

Após apresentação da IFES escolhida para realização do estudo, será descrita a unidade organizacional escolhida para a aplicação da pesquisa, tendo em vista a impossibilidade de aplicar a pesquisa em toda a instituição em um primeiro momento.

Os procedimentos utilizados para realizar essa descrição serão os mesmos da etapa anterior: pesquisa documental e bibliográfica. O objetivo dessa etapa, equivalente à etapa anterior, é obter informações que subsidiarão o entendimento e a interpretação dos dados que serão coletados nas etapas seguintes. Conhecer a missão e demais aspectos organizacionais que caracterizam a unidade selecionada, além de sua história, também é objetivado nesta etapa.

#### ***4.2.3 Etapa 3: Definir população da pesquisa dentro da unidade organizacional selecionada***

Na Etapa 3, após devida descrição da unidade organizacional selecionada, entrevistar-se-á o gestor da unidade para procurar melhor entender a estrutura organizacional da unidade e as devidas funções de cada servidor. De acordo com o modelo de gestão por competências de Munck, Galleli e Souza (2014), esse estudo das funções é o primeiro passo para implantação da gestão por competência, segundo o modelo estudado da Administração Pública de Portugal.

Na definição da população da pesquisa, será utilizado como critério para a escolha da população, os servidores que têm função gerencial dentro da unidade organizacional, uma vez que o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006) destaca que se deve promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento. Por isso, tendo em vista a amplitude do tema da gestão por competência e a importância de sua implantação em toda a instituição, mas com o imprescindível apoio integral da gestão, os próprios gestores serão escolhidos como população alvo para aplicação da pesquisa.

Os dados serão coletados por meio de pesquisa documental e entrevista com o gestor da unidade. Esta etapa tem como objetivo auxiliar as etapas posteriores do estudo, definindo a população que será selecionada dentro da unidade, para que o processo de identificação e mapeamento das competências por função possa ser realizado com êxito.

#### ***4.2.4 Etapa 4: Sensibilizar os servidores da unidade sobre a implantação da gestão por competência***

De acordo com Leme (2010), essa é a primeira etapa necessária à implantação de seu modelo de gestão por competência nas organizações, pois as necessidades dessa implantação devem ser apresentadas de forma clara a todos os envolvidos. Por isso, nesta etapa, por meio de apresentação elaborada pelo pesquisador e apresentada a cada servidor da unidade selecionada, serão explanados o que é gestão por competência e o intuito desta pesquisa que é o de desenvolver um plano de capacitação para os servidores da unidade baseado em competência.

O objetivo é de sensibilizar cada servidor da unidade quanto aos aspectos mencionados acima, bem como de garantir o bom desenvolvimento do estudo, estimulando a adesão e o comprometimento de cada um.

#### 4.2.5 Etapa 5: Identificar as competências organizacionais da unidade

Nessa etapa, por meio da metodologia do Inventário Comportamental de Leme (2010), serão identificadas as competências organizacionais da unidade. Será utilizada a pesquisa de campo. Os passos dessa etapa estão descritos na Figura 22:

Figura 22 – Definição dos passos da Etapa 5

<b>Passo 1</b>	Escolha da amostra da população que irá responder o <b><u>Gosto/Não Gosto/O Ideal seria</u></b>
<b>Passo 2</b>	Aplicação da atividade <b><u>Gosto/Não Gosto/O Ideal seria</u></b>
<b>Passo 3</b>	Consolidação
<b>Passo 4</b>	Validação

Fonte: Adaptado de Leme (2010).

No Passo 1, serão escolhidos os servidores da Unidade que irão auxiliar na descoberta dos indicadores de competências. Leme (2010) sugere que esse número varie entre 10% e 20% dos servidores lotados na Unidade, contanto que todas funções estejam representadas.

No Passo 2, será aplicada a atividade do **Gosto/ Não Gosto/ O Ideal seria**, a dois grupos de aproximadamente 10 (dez) pessoas, a ser definido ainda. Essa atividade tem o intuito de extrair os indicadores de comportamentos dos servidores da Unidade. Será entregue a cada participante uma lista com o nome de todos os servidores da Unidade com os quais eles se relacionam e eles irão, um a um, sem identificar o servidor que está tendo seu comportamento analisado, relacionar os comportamentos nas três colunas propostas. Segue na Figura 23, um exemplo da atividade que será proposta no Passo 2 dessa etapa.

Figura 23 – Folha de exemplo da atividade **Gosto/Não Gosto/O Ideal seria**

<b>GOSTO</b>	<b>NÃO GOSTO</b>	<b>O IDEAL SERIA</b>
Soluciona de forma rápida os problemas dos clientes. Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.	Não é cortês com os colegas de trabalho. Não sabe ouvir os feedbacks.	Fosse objetivo ao expor suas ideias. Confraternizasse os resultados obtidos.

Fonte: Leme (2010, p. 59).

No Passo 3, serão consolidados os dados obtidos no passo anterior. Essa consolidação é a parte que consome mais tempo e cuidado do pesquisador. Nesse passo, será necessário escrever uma lista dos indicadores apurados, colocando-os no infinitivo, de forma afirmativa, eliminando frases duplicadas ou de mesmo sentido, separando os indicadores quando houver mais de um na mesma frase e colocando as frases no sentido ideal para a organização (LEME, 2010).

Nesse momento, também são associados os indicadores encontrados às competências. O autor sugere algumas competências em sua Obra, mas também indica que não existe uma lista pronta, pois essas competências variam de acordo com cada organização.

Por fim, no Passo 4, serão validados os dados consolidados na etapa anterior. Com a Missão, Visão, Valores e Estratégia da organização (MVVE), e com a lista de competências e seus indicadores, é feita a primeira análise junto aos gestores da Unidade, questionando-os se com essas competências encontradas, será atingida a plenitude do MVVE. Nesse passo, pode, se necessário, ser incluída pelo grupo de gestores alguma competência não identificada por meio dos indicadores, caso eles identifiquem que ela é imprescindível para o alcance dos objetivos organizacionais.

Porém, Leme (2010) adverte que todas as mudanças no inventário obtido, precisam ser bem analisadas, pois o inventário comportamental utiliza uma metodologia sob medida à necessidade de cada organização, e acrescentar muitos desses indicadores pode transformar o inventário de específico em genérico, distanciando-o da realidade própria da organização.

O que se pretende, nesta etapa, longe de querer extrair desse inventário uma lista de competências organizacionais precisas e exatas, é esboçar uma lista de competências organizacionais necessárias aos servidores (BRANDÃO; BAHRY, 2005), construindo o Inventário Comportamental da Unidade, que será imprescindível para as próximas etapas da pesquisa.

#### ***4.2.6 Etapa 6: Identificar e mapear as competências comportamentais de cada função***

Uma vez obtidas as competências organizacionais da Unidade, nessa etapa, serão identificadas quais e quanto dessas competências são necessárias para cada função. Também será utilizada a metodologia do Inventário Comportamental, de Leme (2010), e a técnica da pesquisa de campo. Nesta etapa, é válido ressaltar também o conceito de complexidade e espaço organizacional de Dutra (2004), para o autor, a complexidade refere-se ao nível de

exigência posto ao indivíduo nas ações e funções requeridas que precisa ser determinado na implantação da gestão por competência.

O Passo 1 dessa etapa consiste na preparação do material para coleta da planilha de mapeamento das competências da função, que será respondida pelo gestor da função. Em seguida, no Passo 2, a planilha será entregue para que os gestores da função marquem os indicadores necessários à função. O superior da função irá analisar cada indicador e classificar a intensidade ou a necessidade de cada indicador para o exercício da função como Muito Forte, Forte, Normal (Pouco Necessário) ou Não se Aplica.

Figura 24 – Exemplo de Planilha de Mapeamento de Comportamentos

<b>Planilha de Mapeamento de Comportamento</b>				
<b>Função:</b>				
<b>Instruções:</b> Analise cada comportamento e marque com o X a coluna que melhor representa a intensidade e a necessidade do comportamento para o melhor desempenho do profissional que executa a função acima.				
<b>Comportamento</b>	<b>Muito forte</b>	<b>Forte</b>	<b>Normal</b>	<b>Não se aplica</b>
<b>Criar estratégias que conquistem o cliente</b>				
<b>Trazar ideias para desenvolver produtos</b>				
...	...	...	...	...

Fonte: Leme (2010, p. 78).

Essa planilha será entregue ao superior de cada função, explicando a importância desse passo, recomendando que, para o preenchimento dessa planilha, cada gestor esteja em mãos com a lista de atribuições de cada função.

Com as planilhas de mapeamento já preenchidas, será iniciado o Passo 3 dessa etapa que é de apuração dos dados obtidos, ou de determinação matemática do nível de competência para cada função. A escala utilizada será de 0 a 5, sendo 5 o nível máximo de competência necessária para a função ou 100% de uma determinada competência; nível 4 corresponde a 80%; nível 3 a 60%; nível 2 a 40%; nível 1 a 20% e nível 0 a 0%.

Dividindo o Nível Máximo da escala do Nível de Competência pela quantidade de indicadores de uma determinada competência, será possível determinar quantos pontos vale cada indicador. Para essa pesquisa, levar-se-á em conta que cada indicador terá o mesmo peso, sendo a soma do peso dos indicadores de uma competência sempre igual a 5. Na Figura 25, a fórmula descrita é aplicada na prática.

Figura 25 – Determinando o peso de cada indicador

<b>Competência</b>	<b>Nível Máximo</b>	<b>Quantidade de Indicadores</b>	<b>Peso de cada indicador</b>
Liderança	5	8	5/8= 0,625
Criatividade	5	7	5/7= 0,714
Comunicação	5	5	5/5 = 1

Fonte: Adaptado de Leme (2010).

Como o peso será considerado o mesmo para cada indicador nesse estudo, a fórmula que irá ser utilizada para determinar o Nível de Competências da Função, chamado de NCF, será:

$$NCF = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}} \times \text{Qde. de Indicadores marcados como Muito Forte ou Forte para a função} \quad (1)$$

Figura 26 – Exemplo da determinação do Nível de Competências da Função

<b>Competência</b>	<b>Nível Máximo</b>	<b>Quantidade de Indicadores</b>	<b>Indicadores marcados como “Muito forte” ou “Forte”</b>	<b>NCF</b>
Liderança	5	8	4	<b>2,5</b>
Criatividade	5	7	5	<b>3,6</b>
Comunicação	5	5	4	<b>4,0</b>

Fonte: Adaptado de Leme (2010).

É importante lembrar que todos os dados das Figuras 24, 25 e 26 são fictícios e apenas servem para elucidar a metodologia desse estudo. A operação do Passo 3 será realizada para cada uma das funções da Unidade, determinando assim o NCF de cada competência para cada função.

No Passo 4 dessa etapa, ocorrerá a validação dos dados apurados, com a participação do gestor da função e de um ou mais servidores que executam a função. Isso ocorrerá por meio de uma reunião, onde os dados serão apresentados e validados.

O objetivo dessa etapa é identificar, mapear e determinar o nível de competência comportamental necessário a cada função. Espera-se, após essa etapa, por meio da avaliação que ocorrerá na Etapa 8, descobrir os *gaps* de competência comportamental da Unidade, no intuito de preparar um plano de capacitação adequado aos servidores que dela fazem parte.

#### 4.2.7 Etapa 7: Identificar e mapear as competências técnicas de cada função

O objetivo dessa etapa é identificar e mapear as competências técnicas de cada função, determinando o nível de competência técnica necessário a cada uma. Nessa etapa, será utilizada a metodologia do mapeamento de competências técnicas de Leme (2010).

O Passo 1 dessa etapa consistirá em ter em mãos a lista atualizada com as atribuições de cada função da Unidade. Essa lista deve ser obtida com o próprio gestor e validada por ele por meio de entrevista. No Passo 2, será solicitado ao gestor ou superior da função que possa mensurar a necessidade de cada competência técnica a determinada função. A escala para a mensuração que será utilizada é a sugerida por Leme (2010) e está devidamente apresentada e explicada na Figura 27.

Figura 27 – Escala e explicação dos níveis para mensuração de competências técnicas

<b>Nível</b>	<b>Explicação</b>
0 – Não tem conhecimento	Indica que o colaborador não possui a competência sequer em nível de conhecimento. Não é utilizado pela função, já que se a função não necessita de certa competência técnica, ela não será citada.
1 – Tem conhecimento	Indica que a função requer do colaborador, no mínimo, o conhecimento sobre uma competência técnica sem exigir dele a habilidade.
2 – Tem conhecimento e habilidade em nível básico	O autor afirma esse nível, pelo próprio texto definido na escala, é autoexplicativo.
3 – Tem conhecimento e habilidade em nível intermediário	O autor afirma esse nível, pelo próprio texto definido na escala, é autoexplicativo.
4 – Tem conhecimento e habilidade em nível avançado	O autor afirma esse nível, pelo próprio texto definido na escala, é autoexplicativo.
5 – É multiplicador	Indica a necessidade de ser uma agente multiplicador da competência técnica em questão.

Fonte: Adaptado de Leme (2010).

Após aplicação da mensuração a cada função, no Passo 3, haverá a consolidação dos dados obtidos e a descoberta do Nível de Competência Técnica da Função que será chamado de NCTF. No Passo 4 dessa etapa, ocorrerá a validação dos dados apurados, com a participação do gestor da função e de um ou mais servidores que executam a função. Isso ocorrerá por meio de uma reunião, onde os dados serão apresentados e validados.

Assim como na etapa anterior, o objetivo é identificar, mapear e determinar o nível de competência técnica necessário a cada função. Espera-se, após essa etapa, por meio da avaliação que ocorrerá na Etapa 8, descobrir os *gaps* de competência técnica da Unidade, no intuito de preparar um plano de capacitação adequado aos servidores que dela fazem parte.

#### 4.2.8 Etapa 8: Determinar dos gaps de competências de cada função

Tendo descoberto, nas Etapas 6 e 7, o Nível de Competência da Função, no que tange às competências comportamentais, o NCF, e o Nível de Competência Técnica do Colaborador, o NCTF, nessa etapa, por meio da avaliação, objetiva-se determinar os *gaps* de competências de cada função da Unidade.

No Passo 1, será realizada a avaliação com foco em competências utilizando o inventário comportamental construído nas etapas anteriores para determinação dos *gaps* das competências comportamentais da Unidade. Ou seja, por meio da avaliação, será determinado o *gap* do colaborador em relação à função. A avaliação que será utilizada será a avaliação conjunta, ou 180°, quando o gestor avalia o servidor a ele subordinado e o servidor também realiza sua autoavaliação (LEME, 2010).

Nesse passo, os indicadores obtidos outrora, serão convertidos em perguntas e mensurados por meio da escala, também de 0 a 5, que avalia a frequência com a qual o avaliado apresenta tais comportamentos, conforme apresentação contida na Figura 28.

Figura 28 – Escala dos níveis de mensuração da avaliação das competências comportamentais dos servidores

<b>Nível</b>	<b>Porcentagem</b>
0 – Nunca	0%
1 – Raramente	20%
2 – Poucas vezes	40%
3 – Com frequência	60%
4 – Muitas vezes	80%
5 – Todas as vezes	100%

Fonte: Adaptado de Leme (2010).

O formulário será preparado com todos os indicadores das competências obtidas por meio do inventário comportamental e ele será entregue tanto ao gestor, como a cada servidor que será avaliado individualmente por seu gestor de acordo com a função que exerce. Nessa etapa, cada servidor também irá realizar sua autoavaliação. Na Figura 29, há um exemplo fictício de formulário que será aplicado.

Figura 29 – Exemplo de formulário de avaliação comportamental

<b>Formulário de Avaliação Comportamental</b>						
<b>Avaliado:</b>						
<b>Avaliador:</b>						
<b>Instruções:</b> Analise cada situação apresentada abaixo e marque com o X a coluna que melhor identifica a frequência com a qual o avaliado apresenta seus comportamentos.						
<b>Situação</b>	<b>Todas as vezes</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Com frequência</b>	<b>Poucas vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
Cria estratégias que conquistem o cliente?						
Traz ideias para desenvolver produtos?						
...	...	...	...	...	...	...

Fonte: Leme (2010, p. 94).

O cálculo do Nível de Competência do Colaborador em relação à função, que será chamado de NCCf, será a média apurada pela avaliação, representada pela seguinte fórmula:

$$\text{NCCf} = \frac{\text{Soma dos pontos da avaliação dos indicadores necessários à função}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}} \quad (2)$$

Para a apuração do resultado da avaliação, serão separadas todas as avaliações dos gestores relativas àquela função, das autoavaliações dos servidores que exercem aquela função. Uma vez descobertas as médias do NCCf de cada grupo (avaliações dos gestores da função e auto avaliação dos servidores que exercem a função), separadamente, essas médias serão somadas e divididas pela quantidade de grupos avaliadores, gerando o valor final do NCCf.

Após a determinação do NCCf de cada função, será subtraído o valor do NCF, encontrado na Etapa 6, ao NCCf, competência por competência, obtendo-se o valor absoluto do *gap* de competências comportamentais como resultado.

No Passo 2, por meio da avaliação das competências técnicas de cada colaborador, será possível determinar o *gap* de competências técnicas da Unidade. Será entregue a cada servidor, a mesma lista entregue ao gestor de cada função, da Etapa 7. Cada servidor, de acordo com sua função, irá se autoavaliar, utilizando formulário com a escala contida na Figura 27. Concomitantemente, será entregue ao gestor da função a mesma lista e o gestor irá avaliar servidor a servidor, também utilizando formulário com a escala contida na Figura 27.

A média da soma das autoavaliações dos servidores de cada função, para cada competência, somada a média da avaliação dos gestores e dividida pela quantidade de grupos avaliadores, determinará o Nível de Competência Técnica do Colaborador por Função, que será chamado de NCTCf. Após determinação do NCTCf dos servidores por função, esse número será subtraído do NCTF encontrado na Etapa 7, obtendo-se o valor absoluto do *gap* de competências técnicas como resultado.

No Passo 3, os dados obtidos e apurados, serão consolidados e servirão para a elaboração do plano de capacitação dos servidores, baseado em competências, que será elaborado na etapa seguinte.

#### ***4.2.9 Etapa 9: Elaborar o plano de capacitação para os servidores da unidade baseado em competências***

Nessa última etapa, com os *gaps* de competências comportamentais e técnicas para cada função identificados, será elaborado um plano de capacitação para os servidores da Unidade, por função. Os dados que serão obtidos também permitirão a elaboração de um plano de capacitação individual, para cada servidor envolvido, o que poderá ensejar novas pesquisas futuras.

A elaboração desse plano de capacitação baseado em competências é o objetivo desse estudo e o seu diferencial, uma vez que a implantação da gestão por competências nas IFES, para ser realizada de modo completo, deve possibilitar o alcance dos objetivos organizacionais com maior eficiência e eficácia por meio do desenvolvimento efetivo das pessoas que compõem a organização (DUTRA, 2004).

O plano priorizará as capacitações de acordo com o valor do *gap* encontrado, quanto maior ele for, mais será necessária a capacitação para aquela competência. O plano de capacitação será entregue à gestão da Unidade. Com a finalização desta etapa, pretende-se, como já fora relatado, alcançar o objetivo principal desse estudo.

### **4.3 Considerações**

A pesquisa científica pressupõe de um método para construir o conhecimento científico. Nesta secção, esse método foi classificado e caracterizado, sendo possível, a partir de então, vislumbrar o caminho que será percorrido para o alcance do objetivo desse estudo.

Utilizando a classificação de pesquisa sugerida por Ganga (2012), foi possível delinear esse estudo como descritivo, aplicado e quanto à abordagem do problema, qualitativo e quantitativo. Serão utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo para coleta dos dados, que também serão obtidos por meio de entrevista e questionários aplicados. Para análise dos dados qualitativos, será utilizada a análise de conteúdo e os dados quantitativos serão analisados à ótica da estatística descritiva.

Esse estudo está dividido em nove etapas em sua consecução. Essas etapas estão devidamente explanadas e descritas no item anterior. Espera-se, portanto, ao final das etapas e por meio da utilização de modelos e dos conceitos de gestão por competência de diversos autores, não somente identificar e mapear as competências necessárias aos servidores envolvidos no estudo, mas elaborar um plano de capacitação específico, baseado em competências, para a unidade estudada dentro de uma IFES.

Na próxima seção, serão apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação do método proposto.

## 5 APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO E RESULTADOS

Após apresentação da fundamentação teórica e do método proposto, este capítulo tem como objetivo, a partir da consecução das etapas do método, explicar os resultados obtidos para o alcance do propósito desta pesquisa que é de desenvolver um método de gestão por competência visando à otimização do processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

### 5.1 Etapa 1: Apresentar a IFES escolhida para realização da pesquisa

A instituição de estudo escolhida está situada na Região Nordeste do Brasil e é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, criada pela Lei nº 2.373, em 16 de dezembro de 1954, e instalada em 25 de junho de 1955.

A IFES estudada possui, de acordo com base estatística do ano de 2015, divulgados em 2016, 7 *campi* distribuídos no Estado onde está situada, que reúnem 17 unidades acadêmicas, 2 hospitais, 17 bibliotecas e 8 refeitórios.

O lema da Instituição é “o universal pelo regional” e sua missão é formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento do Estado, do Nordeste e do Brasil.

Em sua visão de futuro, a Instituição almeja consolidar-se como instituição de referência no ensino de graduação e pós-graduação (*stricto e lato sensu*), de preservação, geração e produção de ciência e tecnologia, e de integração com o meio, como forma de contribuir para a superação das desigualdades sociais e econômicas, por meio da promoção do desenvolvimento sustentável do Estado, do Nordeste e do Brasil.

A IFES orienta suas ações para o alcance dos seguintes objetivos:

- a) Promover a formação humana e profissional de seus estudantes, preparando-os para uma atuação responsável e construtiva na sociedade;
- b) Fomentar a geração de conhecimentos voltados para o desenvolvimento sustentável do Estado e do Nordeste;
- c) Impulsionar o desenvolvimento, a produção e a preservação da cultura e das artes, com ênfase para as manifestações regionais;

- d) Promover a interação com a sociedade, através da difusão científica, tecnológica, artística e cultural e do desenvolvimento comunitário, sintonizados com as demandas sociais;
- e) Incentivar a capacitação permanente dos quadros docente e técnico-administrativo;
- f) Intensificar e ampliar as relações de parceria e intercâmbio com instituições nacionais e estrangeiras, governamentais e não governamentais;
- g) Buscar a profissionalização da gestão administrativa, apoiada em processos de planejamento e avaliação, executada com base em modelo organizacional flexível, eficiente e eficaz;
- h) Exercitar permanentemente o instituto da autonomia universitária superando restrições e estabelecendo novos parâmetros na gestão e nas relações institucionais;
- i) Assegurar a qualidade no desenvolvimento de todas as ações administrativas e acadêmicas;
- j) Distinguir-se como referência regional pela excelência acadêmica de suas ações nas áreas do ensino, geração do conhecimento e prestação de serviços à população, bem como na produção de arte e cultura.

A Instituição tem também suas ações direcionadas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é um instrumento de planejamento e gestão. Esse plano, relativo ao período 2013-2017, publicado em 7 de junho de 2013, acha-se baseado no programa temático Educação Superior do Plano Plurianual (PPA) do Governo Federal 2012-2015, que tem como diretrizes a expansão da oferta de vagas, a garantia de qualidade, a promoção da inclusão social e o desenvolvimento econômico. O PDI do quinquênio de 2013-2017 tem seus objetivos, ações e estratégias distribuídos em 4 (quatro) grandes eixos que são: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão.

Outro aspecto importante sobre a instituição pesquisada, pertinente a este estudo, é identificar como ocorre o processo de treinamento e capacitação dos servidores técnico-administrativos dessa IFES.

De acordo com Nascimento (2015), o programa de treinamento e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos dessa IFES, desde 1991, tem uma sistemática de treinamentos fundamentada na oferta dos cursos pelo processo de Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), junto às unidades organizacionais da Instituição. Outrora, esses programas eram organizados pela Superintendência de Recursos

Humanos (SRH) que, em 2012, transformou-se na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP).

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas está dividida em algumas coordenações, dentre elas, a Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação (CODEC), responsável, entre outras atividades, por promover iniciativas de qualificação, capacitação, desenvolvimento de competências e valorização dos servidores da IFES. A divisão responsável pela elaboração e execução do Plano Anual Capacitação para servidores Docentes e Técnico-administrativos em Educação, pelo gerenciamento do banco de talentos e pelo acompanhamento das ações de qualificação (graduação e pós-graduação) ofertadas em parceria com a PROGEP, dentro da CODEC, é a Divisão de Formação Profissional (DIFOP).

De acordo com Nascimento (2015), com a implantação do PCCTAE em 2005, a procura por cursos de educação formação por parte dos servidores aumentou, fazendo com que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas buscasse novas ações de parceria nessa área para oferecer aos técnicos da Instituição. Como fruto dessa busca por novas ações, pode-se citar a criação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Qualidade e do Mestrado Profissional (*stricto sensu*) em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), que têm como público-alvo principal os servidores da IFES.

De acordo com dados a própria DIFOP, sobre o plano de capacitação, há alguns anos, os servidores indicavam os cursos de capacitação nos quais estavam interessados por meio do preenchimento do formulário de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) e a equipe responsável do setor agendava reuniões nos *campi* para divulgar os cursos que estavam programados e esclarecer possíveis dúvidas.

Por meio desses formulários era definida a demanda de cursos de capacitação. Porém, com o avanço da tecnologia, a DIFOP começou a utilizar-se da internet para divulgar as suas ações de capacitação e para selecionar novos instrutores dentre os próprios servidores da Instituição por meio de editais, nos quais estão previstos todos os procedimentos necessários para a apresentação de um projeto de capacitação.

Atualmente, os servidores se inscrevem nas ações de capacitação oferecidas pela DIFOP por meio de um sistema digital próprio, sendo indispensável a homologação de sua inscrição por sua chefia imediata, uma vez que a ausência do servidor para realização de capacitação não poderá comprometer as atividades do setor onde está lotado.

Sobre a seleção das ações de capacitação desta IFES, os projetos apresentados pelos instrutores são analisados pelos profissionais técnicos em assuntos educacionais, lotados na Divisão de Formação Profissional, que analisam a viabilidade da oferta da ação proposta, a

adequação do projeto às diretrizes da instituição e quanto ao atendimento dos critérios exigidos ao candidato por meio de edital previamente publicado. É importante ressaltar que a seleção do projeto não assegura a sua realização, pois a sua efetivação depende do orçamento e da formação de turma, isto é, da manifestação do interesse dos servidores em participar.

Ainda sobre a seleção das ações de capacitação, a Divisão de Carreira e Avaliação de Desempenho (DICAD) encaminha a DIFOP as cópias das avaliações de estágio probatório dos servidores, especificamente, a cópia da página na qual a chefia imediata recomenda treinamento para o servidor e essa informação é levada em conta para a seleção dos cursos de capacitação que serão oferecidos. Entretanto, de acordo com a própria DIFOP, na maioria das vezes, os cursos indicados são muito específicos e dependem da disponibilização de recursos financeiros para sua realização.

Percebe-se que pelos parâmetros utilizados na seleção dessas ações de capacitação na IFES estudada, que é inviável saber, de fato, se essas ações promovem a diminuição dos *gaps* existentes entre as competências existentes e as necessárias aos servidores da Instituição, uma vez que não existe o mapeamento das competências necessárias à cada função. Talvez isso ocorra pela falta de um plano de capacitação baseado em competências e por abranger a IFES como um todo, não levando em conta as necessidades específicas de cada setor.

Após conhecimento da história, missão, visão e objetivos da instituição, bem como do processo de capacitação e treinamento dos servidores técnico-administrativos, na próxima etapa, será apresentada a unidade organizacional escolhida para aplicação do método proposto.

## **5.2 Etapa 2: Descrever unidade organizacional onde será aplicada a pesquisa**

A unidade organizacional escolhida para aplicação da pesquisa foi a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). Ela é uma unidade de administração superior da IFES estudada, a quem compete administrar as políticas e normas, os projetos, os processos e as ações institucionais que mobilizem para resultados organizacionais e educacionais os servidores públicos docentes e técnico-administrativos em educação.

A visão de futuro da PROGEP é ser referência nacional na gestão de pessoas e organizacional entre as IFES brasileiras, pelos resultados organizacionais e individuais, levando em conta a conformidade legal-normativa e a maximização da eficiência dos processos de trabalho e a satisfação dos servidores técnico-administrativos e docentes.

A missão da PROGEP é a de desenvolver políticas e ações de planejamento, de organização, de execução e de avaliação de resultados no âmbito da gestão organizacional e dos subprocessos de gestão de pessoas, como dimensionamento, seleção, gestão de carreiras, formação e capacitação, qualidade de vida no trabalho, relacionamento interno e externo, conformidade legal e normativa e da gestão da informação de pessoal, em articulação com as prioridades estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional.

Os valores dessa unidade estudada são:

- a) A ética no serviço público;
- b) Conformidade legal e normativa;
- c) Transparência dos atos e da informação;
- d) Confiabilidade dos processos de trabalho e das informações de pessoal;
- e) Responsabilidade social e ambiental;
- f) Respeito à diversidade humana;
- g) Inovação dos processos e dos instrumentos de gestão e trabalho;
- h) Informatização máxima;
- i) Descentralização decisória;
- j) Gestão participativa;
- k) Formação e capacitação permanentes;
- l) Comprometimento com os objetivos institucionais, dos servidores e do cidadão.

Atualmente, a PROGEP é composta por 230 servidores, distribuídos em 4 (quatro) Coordenadorias, uma Central de Serviços ao Servidor, 3 (três) Comissões Permanentes, 2 (duas) Assessorias e uma Secretaria Administrativa.

A Pró-Reitoria de Gestão de pessoas é gerida pela Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e uma Pró-Reitora Adjunta, e está hierarquicamente ligada à Reitoria. Há a Assessoria de Legislação e Normas (ALN), a Assessoria Técnica Administrativa (ATA) e a Secretaria Administrativa que são as unidades de assessoramento e apoio direto à Pró-Reitora.

As 3 (três) comissões permanentes existentes na PROGEP são: Comissão Permanente de Pessoal (CPPD), Comissão Interna de Supervisão PCCTAE (CIS) e a Comissão Permanente de Acumulação de Cargos (CPAC).

A PROGEP também é composta de 4 (quatro) Coordenadorias. A primeira delas é a Coordenadoria de Administração de Pessoal (CAPES), que está dividida em 5 (cinco) divisões e tem como meta informatizar integralmente as rotinas de administração de pessoal, mapeando e aperfeiçoando os processos. Suas atribuições são o cadastramento e manutenção

de dados; concessão de benefícios e auxílios; controle e programação de férias; folha de pagamento; reposição ao erário; controle de aposentadorias, pensões e afastamentos; administração de rescisões contratuais; além do atendimento a auditorias externas.

A Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho (COQVT) possui 4 divisões e busca atender os servidores da IFES no sentido de proporcionar-lhes melhorias das condições de trabalho e do seu bem-estar. Por meio de programas de desenvolvimento comportamental e atitudinal, realiza intervenções concretas nos processos e na estruturação do trabalho, bem como mantém serviços de apoio biopsicossocial, incluindo reinserção e readaptação funcionais e realiza a vigilância ambiental dos setores e processos de trabalho. Atua também com o desenvolvimento de iniciativas culturais e ocupacionais para servidores ativos e inativos, e trata da administração dos benefícios referentes à saúde suplementar, alimentação, transporte e assistência pré-escolar.

Outra coordenadoria que compõe a PROGEP é a Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação (CODEC). Ela está dividida em 5 (cinco) divisões e 1 (uma) Comissão. A CODEC visa a diagnosticar, planejar e organizar as estruturas de trabalho estabelecidas, desenvolvendo o dimensionamento quantitativo, qualitativo e locacional da força de trabalho. Suas atribuições incluem coordenar os processos seletivos e concursos públicos, monitorar estágios probatórios, além de operacionalizar os ciclos de gestão do desempenho de pessoal docente e técnico-administrativo, gerenciar carreiras e ainda promover iniciativas de qualificação, capacitação, desenvolvimento de competências e valorização dos servidores.

A quarta coordenadoria é a Coordenadoria de Perícia e Assistência ao Servidor (CPASE). Não há ainda divisões estabelecidas na CPASE, e ela tem como atribuição realizar perícias oficiais, médicas e odontológicas, com o intuito de avaliar o estado de saúde do servidor docente e técnico-administrativo para o exercício de suas atividades laborais. Por ser uma unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), a realização de perícia médica e odontológica se expande também aos servidores dos órgãos federais conveniados a esta Coordenadoria. Além disso, a CPASE oferece atendimento médico e odontológico aos discentes regularmente matriculados nos cursos de graduação presencial da IFES estudada, bem como a realização de perícia médica para fins de concessão de trancamento de matrícula ou regime especial por motivo de saúde aos discentes dos cursos de graduação e pós-graduação.

Há ainda a Central de Serviços ao Servidor (CENSER) que funciona como um canal de relacionamento direto entre o servidor e a IFES. A CENSER oferece comodidade e rapidez, facilitando a obtenção de informações, sanando dúvidas e solucionando problemas.

Na próxima etapa será apresentado o processo de definição da população da pesquisa dentro da PROGEP, unidade organizacional escolhida para aplicação do método proposto.

### **5.3 Etapa 3: Definir população da pesquisa dentro da unidade organizacional selecionada**

Após reunião realizada com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e a Pró-Reitora Adjunta da PROGEP; para apresentação do método proposto e discussão sobre sua aplicação na unidade organizacional selecionada, foi definido que seria utilizado como critério para a escolha dos participantes, os servidores que têm função gerencial dentro da unidade organizacional.

Com base nesse critério e após estudo dessas funções gerenciais, obteve-se 24 (vinte e quatro) servidores. Ou seja, foram escolhidos os gestores da Pró-reitora, apresentados na Figura 30. A Figura 30 também informa o número dado a cada função para esta pesquisa e seu respectivo superior hierárquico.

Figura 30 – População da pesquisa

<b>Nº da Função</b>	<b>Função</b>	<b>Superior Hierárquico</b>
1	Pró-Reitor Adjunto	Pró-Reitor
2	Coordenador da Assessoria de Legislação e Normas (ALN)	Pró-Reitor
3	Coordenador da Secretaria Administrativa (SECAD)	Pró-Reitor
4	Presidente da Comissão Permanente de Acumulação de Cargos (CPAC)	Pró-Reitor
5	Coordenador da Coordenadoria de Administração de Pessoal (CAPES)	Pró-Reitor
6	Diretor da Divisão de Informação de Pessoal Ativo (DIPAT)	Coordenador CAPES
7	Diretor da Divisão de Provimento de Aposentadorias e Pensões (DIPAP)	Coordenador CAPES
8	Diretor da Divisão de Pagamento de Pessoal Ativo (DIPAG)	Coordenador CAPES
9	Diretor da Divisão de Pagamento de Aposentadorias e Pensões (DPPAP)	Coordenador CAPES
10	Divisão de Atendimento Externo (DIACE)	Coordenador CAPES

Figura 30 – População da pesquisa

(Continuação)

<b>Nº da Função</b>	<b>Função</b>	<b>Superior Hierárquico</b>
11	Coordenador da Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho (COQVT)	Pró-Reitor
12	Diretor da Divisão de Administração de Bens (DIBEN)	Coordenador da COQVT
13	Diretor da Divisão de Engenharia e Segurança e Medicina no Trabalho (DESMT)	Coordenador da COQVT
14	Diretor da Divisão de Apoio Psicossocial (DIAPS)	Coordenador da COQVT
15	Diretor da Divisão de Programas e Projetos Culturais (DIPPC)	Coordenador da COQVT
16	Gerente da Central de Serviços ao Servidor (CENSER)	Pró-Reitor
17	Coordenador da Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação (CODEC)	Pró-Reitor
18	Diretor da Comissão de Títulos de Avaliação de Certificado e Títulos (CACVT)	Coordenador CODEC
19	Diretor da Divisão de Dimensionamento e Movimentação (DIMOV)	Coordenador CODEC
20	Diretor da Divisão de Concurso e Provimento (DICON)	Coordenador CODEC
21	Diretor da Divisão de Carreira e Avaliação de Desempenho (DICAD)	Coordenador CODEC
22	Diretor da Divisão de Pessoal Terceirizado (DIPTA)	Coordenador CODEC
23	Diretor da Divisão Profissional (DIFOP)	Coordenador CODEC
24	Coordenador da Coordenadoria de Perícia e Assistência ao Servidor (CPASE)	Pró-Reitor

Fonte: Elaborado pela autora.

É válido ressaltar que a escolha dessa população para aplicação da pesquisa também ocorreu por interesse da própria gestão da unidade escolhida, que indicou a necessidade de implantação da gestão por competência, sobretudo no âmbito das funções gerenciais. De acordo com a Pró-Reitora, os Órgãos de controle do Governo Federal têm exigido a implantação desse tipo de gestão, à princípio, para esse tipo de função.

Na próxima etapa, será apresentado como ocorreu a sensibilização quanto à importância da gestão por competência para os participantes da pesquisa.

#### **5.4 Etapa 4: Sensibilizar os servidores da unidade sobre a importância da gestão por competência**

Nessa etapa, os 24 participantes da pesquisa foram comunicados por e-mail, com a antecedência de uma semana, quanto à primeira reunião sobre a implantação da gestão por competência na unidade.

No dia da reunião, foram apresentados aos participantes conceitos básicos sobre competência, gestão por competência e sobre a necessidade da implantação desse tipo de gestão no setor público de acordo com o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006).

A Pró-Reitora de Gestão de Pessoas fez a abertura da reunião e informou aos participantes o histórico de tentativas de implantação da gestão por competência já realizadas na Instituição e estimulou a participação comprometida de todos no projeto apresentado.

Nesse momento, também foram explanados os passos de aplicação do método e objetivo final da pesquisa, que é o de desenvolver um plano de capacitação para os servidores da unidade, baseado em competência, bem como a importância dessa implantação para a Instituição e os resultados esperados.

Estavam presentes a esse momento de sensibilização 13 dos 24 participantes da pesquisa, além das pessoas que foram escolhidas para participarem das validações das etapas seguintes da pesquisa. Os participantes que não estavam presentes à etapa de sensibilização receberam a apresentação formatada em *slides*, por e-mail, e foram pessoalmente abordadas pelo pesquisador para esclarecimentos de dúvidas quanto ao método que seria aplicado e seus resultados esperados.

Segundo Leme (2010), essa etapa de sensibilização é fundamental para que as etapas seguintes possam obter êxito. É preciso que os participantes sejam envolvidos e motivados. A presença do gestor da Unidade nessa etapa e seu comprometimento com o projeto foram fundamentais para que os participantes percebessem a importância do que estava sendo realizado, o que corrobora com Santos (2014), que afirma que a implantação da gestão por competência no setor público só é viável quando conta com o apoio da alta gestão.

Nos encontros subsequentes, para a aplicação das outras etapas da pesquisa, a adesão foi maior ainda dos participantes, o que pode também apontar para o alcance do objetivo da etapa de sensibilização. Em seguida, serão apresentados os resultados concernentes a identificação das competências comportamentais da Unidade.

### 5.5 Etapa 5: Identificar as competências organizacionais da unidade

Nessa etapa, para identificação das competências organizacionais da unidade, foi aplicada a metodologia do Inventário Comportamental, de Leme (2010), explicitada no item 2.4 desse estudo.

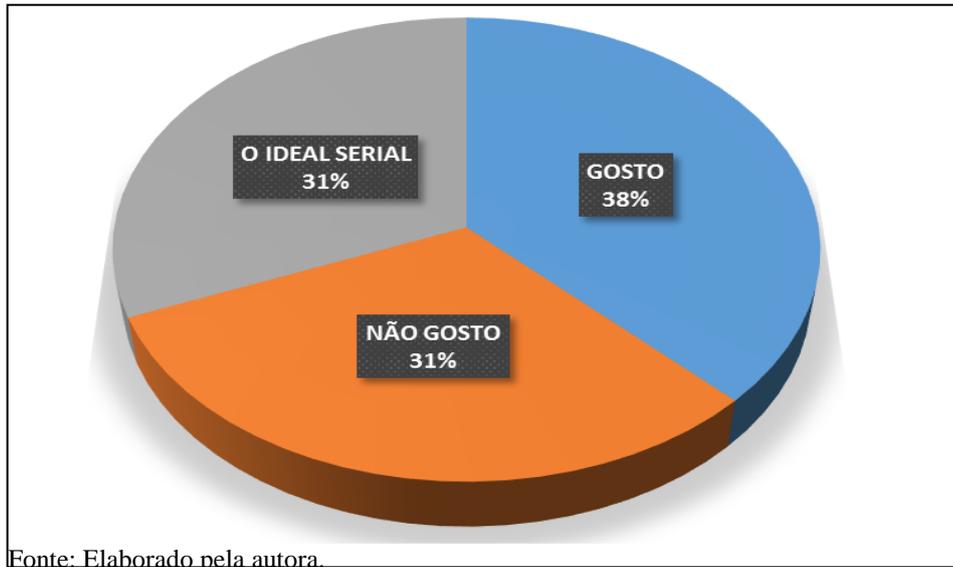
No Passo 1 dessa etapa, que consistiu na escolha da população que participaria da aplicação da atividade **Gosto/Não Gosto/O ideal seria**, foram selecionados os 24 gestores da PROGEP e mais 6 servidores ocupantes de outras funções, todas eles lotados na unidade escolhida para a aplicação da pesquisa, ou seja, servidores da PROGEP.

Dos 30 servidores selecionados, 18 compareceram à reunião para aplicação da atividade, o que corresponde a aproximadamente 8% dos servidores lotados na unidade. A grande maioria dos respondentes exerciam uma das 24 funções gerenciais estudadas, 72% dos participantes. Porém, para que a rede de amostra de comportamentos fosse expandida, servidores de outras funções também responderam à atividade, representando 28% do total.

Devido às realidades como otimização do tempo, cronograma de aplicação da pesquisa e disponibilidade dos servidores participantes, no Passo 2 dessa etapa, a atividade foi aplicada a um grupo de 18 pessoas e não a grupos de 10 (dez) pessoas. Também por essas mesmas realidades supracitadas, decidiu-se dar prosseguimento a pesquisa com a amostra de 8% de servidores da unidade, uma vez que o número total de servidores da unidade, no momento da aplicação da pesquisa, estava sujeito à variação decorrente de aposentadorias, remoções e afastamentos prolongados. Ou seja, a força efetiva de trabalho era consideravelmente menor do que a de 230 pessoas.

No início do Passo 3, de consolidação dos dados obtidos por meio da atividade **Gosto/Não Gosto/O ideal seria**, foram apurados 433 comportamentos, ou seja, antes que as respostas dos respondentes fossem transformadas no infinitivo, que fossem eliminadas as frases duplicadas ou de mesmo sentido, 18 pessoas identificaram essa quantidade de comportamentos que gostam, que não gostam ou como sugerem que seria o ideal para elas. Para ilustrar melhor como estavam distribuídos esses comportamentos, deve-se observar o Figura 31:

Figura 31 – Distribuição dos Indicadores apurados na atividade **Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria**



Observa-se com os resultados apresentados na Figura 31 que há um grande equilíbrio nas respostas quanto ao que os respondentes gostam, não gostam ou que sugerem como o que seria o comportamento ideal em suas redes de relacionamento. Leme (2010) afirma que os indicadores apurados da coluna “Gosto”, possivelmente, se transformarão em indicadores admiráveis; os indicadores apurados da coluna “Não Gosto”, em indicadores que na avaliação com foco em competências serão acusados da necessidade de correção; e os indicadores da coluna “O Ideal Seria”, se tornam um reforço da necessidade do desenvolvimento.

Ainda no Passo 3, dos 433 comportamentos, 417 foram transformados em indicadores de competência, ou seja, 96% dos comportamentos listados. Os comportamentos eliminados não foram considerados indicadores de competência, pois como afirma Leme (2010), muitas vezes os respondentes dessa atividade podem confundir comportamento com sugestões de capacitação, de tipo de gestão ou ação estratégica, por exemplo.

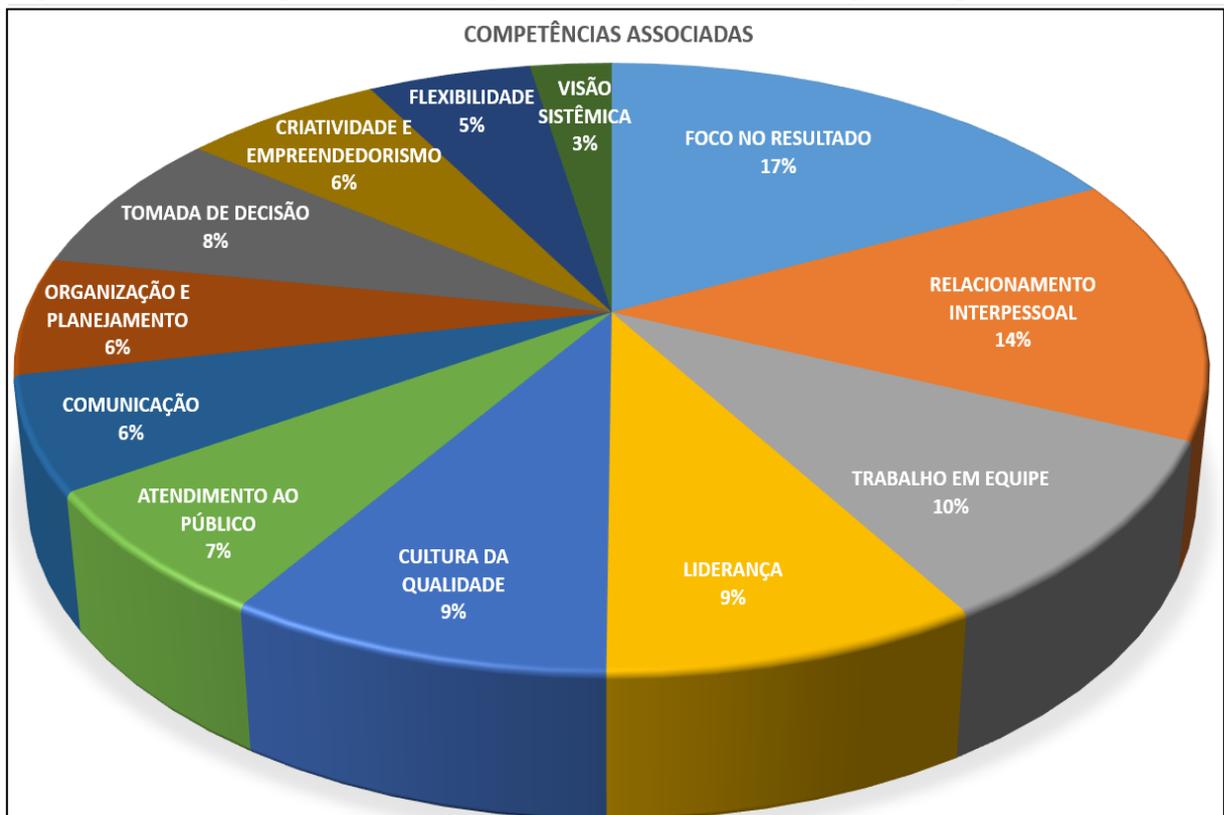
Os 417 comportamentos foram associados a 12 competências. A maioria das competências foi baseada na lista sugerida pelo autor da metodologia do Inventário Comportamental, apresentada na Figura 10. Para melhor adaptar-se à linguagem da Instituição onde a pesquisa foi aplicada, a competência “Foco no Cliente” foi substituída pelo “Atendimento ao Público”; as competências “Criatividade” e “Empreendedorismo” foram agrupadas, transformando-se na competência “Criatividade e Empreendedorismo” e a competência “Negociação” não foi utilizada nessa pesquisa, por não ser pertinente ao tipo de organização em questão.

A partir dessa associação dos indicadores às competências, no Passo 4, ocorreu a validação dos dados consolidados na etapa anterior. Como em quase todas as etapas desse estudo os dados precisavam de validação, criou-se, de comum acordo com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da PROGEP, uma equipe de validação dos dados da pesquisa. Essa equipe, formada por gestores e outros servidores da unidade, ficou responsável por validar os dados consolidados. Ressalte-se que a própria Pró-Reitora fez parte dessa equipe durante a aplicação da pesquisa.

Por fim, levando-se em conta o MVVE da Instituição, foi realizada a análise da lista de competências e seus respectivos indicadores, zelando para que qualquer mudança no inventário obtido fosse cuidadosamente realizada ou não, evitando assim um distanciamento da realidade da Instituição, e tendo atenção para que a associação dos indicadores às competências estivesse de acordo com os objetivos estratégicos da unidade.

O resultado do inventário da unidade, de fato, é preciso e muito interessante, pois como afirma Leme (2010), de uma atividade aparentemente tão simples, é possível extrair uma lista de competências organizacionais necessárias aos servidores envolvidos e condizente com a realidade institucional. Na Figura 32, estão apresentadas as porcentagens de indicadores associados às competências, após a validação dos dados obtidos:

Figura 32 – Porcentagem de distribuição dos indicadores obtidos por competência associada



Fonte: Elaborado pela autora.

Observe-se, na Figura 32, que competências como Foco no Resultado (17%), Relacionamento Interpessoal (14%) e Trabalho em Equipe (10%) obtiveram o maior número de indicadores apurados. A competência que obteve menor número de indicador apurado foi a Visão Sistêmica, com 3% do total.

Por fim, no último passo dessa etapa, após validação dos dados pela equipe de validação constituída, foi consolidada a lista de competências e seus respectivos indicadores abaixo de cada competência, conforme está apresentado na Figura 33:

Figura 33 – Lista de competências e seus respectivos indicadores obtidos por meio do Inventário Comportamental

<b>1 Atendimento ao Público</b>
1.1 Atender ao público com qualidade
1.2 Resolver prontamente os problemas
1.3 Ser atento no atendimento ao público
1.4 Ser cortês no atendimento ao público
1.5 Ser impessoal no atendimento
1.6 Ser paciente no atendimento ao público
1.7 Ser prestativo no atendimento ao público
1.8 Ser simpático no atendimento ao público
<b>2 Comunicação</b>
2.1 Emitir opinião somente quando conhecer o assunto
2.2 Publicizar as informações
2.3 Saber dar e receber feedback
2.4 Receber a informação com atenção
2.5 Ser ágil na comunicação
2.6 Ser capaz de comunicar-se de forma clara e objetiva
2.7 Ter boa oratória
2.8 Transmitir com precisão as informações recebidas
<b>3 Cultura da Qualidade</b>
3.1 Comprometer-se com a instituição
3.2 Cumprir as normas e procedimentos
3.3 Executar bem as atividades para evitar erros
3.4 Respeitar a hierarquia
3.5 Ser assíduo
3.6 Ser honesto
3.7 Ser pontual
3.8 Ter consciência da importância do seu trabalho

Figura 33 – Lista de competências e seus respectivos indicadores obtidos por meio do Inventário Comportamental (Continuação)

<b>4 Criatividade e Empreendedorismo</b>
4.1 Aceitar desafios
4.2 Aprender novos conhecimentos
4.3 Buscar inovação constantemente
4.4 Desenvolver sempre novas competências
4.5 Propor melhorias no trabalho
4.6 Trazer soluções criativas na resolução de problemas
<b>5 Flexibilidade</b>
5.1 Aceitar novos desafios
5.2 Adaptar-se às mudanças
5.3 Respeitar opiniões diferentes
5.4 Saber ouvir críticas
5.5 Ter predisposição para novas executar tarefas
<b>6 Foco no Resultado</b>
6.1 Assumir suas atribuições
6.2 Concluir as tarefas
6.3 Conhecer suas atribuições
6.4 Cumprir os prazos estabelecidos
6.5 Resolver prontamente os problemas
6.6 Ser eficaz
6.7 Ser objetivo
6.8 Ser proativo
6.9 Ser profissional
6.10 Ter compromisso com o trabalho
<b>7 Liderança</b>
7.1 Agir democraticamente
7.2 Dar orientações corretas
7.3 Delegar tarefas
7.4 Descentralizar informações
7.5 Incentivar mudanças comportamentais
7.6 Promover a integração entre os setores
7.7 Realizar feedback
7.8 Realizar o acompanhamento das atividades delegadas
7.9 Saber ensinar
7.10 Saber expor suas ideias
7.11 Ser participativo
7.12 Ter iniciativa

Figura 33 – Lista de competências e seus respectivos indicadores obtidos por meio do Inventário Comportamental (Continuação)

<b>8 Organização e Planejamento</b>
8.1 Estabelecer um fluxo interno de trabalho
8.2 Manter organizado o ambiente de trabalho
8.3 Realizar o trabalho de maneira organizada
8.4 Saber priorizar as atividades urgentes
8.5 Ser eficiente
8.6 Simplificar os processos de trabalho
<b>9 Relacionamento Interpessoal</b>
9.1 Assumir seus erros
9.2 Confiar no outro
9.3 Dialogar
9.4 Estar disposto a ajudar a todos
9.5 Reconhecer a qualidade do trabalho do outro
9.6 Respeitar o outro
9.7 Saber ouvir
9.8 Ser bem humorado
9.9 Ser confiável
9.10 Ser discreto
9.11 Ser empático
9.12 Ser otimista
9.13 Ser prudente
9.14 Ter autocontrole
9.15 Valorizar a si mesmo
<b>10 Tomada de Decisão</b>
10.1 Agir com bom senso
10.2 Ser assertivo
10.3 Ser justo na tomada de decisões
10.4 Ter autonomia
10.5 Tratar a todos com equidade
<b>11 Trabalho em Equipe</b>
11.1 Agir em prol do bem comum
11.2 Conhecer a equipe de trabalho
11.3 Respeitar o trabalho do outro
11.4 Saber lidar com conflitos
11.5 Ser empático com a equipe de trabalho
11.6 Socializar novos conhecimentos adquiridos
11.7 Valorizar sua equipe
<b>12 Visão Sistêmica</b>
12.1 Compreender a missão da instituição
12.2 Compreender todo o processo de trabalho do setor
12.3 Ter visão ampliada de cada situação
12.4 Ter visão de futuro na realização das tarefas
12.5 Ter visão macro da instituição

Fonte: Elaborado pela autora.

A metodologia aplicada alcançou resultados bem condizentes com a realidade da unidade, de acordo com a percepção dos gestores, porém, exigiu um trabalho de análise de conteúdo bem extenso, o que deve ser considerado, caso a Instituição seja de grande porte e queira aplicar a metodologia em todas as suas unidades. Uma sistematização do método seria uma alternativa a ser considerada e desenvolvida.

Na etapa seguinte, serão apresentados os dados obtidos após a identificação e mapeamento das competências comportamentais de cada função.

### **5.6 Etapa 6: Identificar e mapear as competências comportamentais de cada função**

Nessa etapa, uma vez obtidas as competências organizacionais da unidade, foram identificadas quais e quanto dessas 12 competências são necessárias para cada uma das 24 funções definidas na Etapa 3, apresentadas na Figura 30.

No Passo 1, foi elaborada uma planilha de mapeamento de competências comportamentais com os dados resultantes do inventário comportamental, conforme modelo indicado na Figura 24.

Após preparação desse material, no Passo 2, a planilha de cada função foi entregue ao superior hierárquico ou gestor da função, para que ele analisasse cada indicador, identificando se ele é ou não necessário. Além disso, o gestor, na própria planilha, avaliou também a intensidade da necessidade do indicador marcado como necessário à função.

No Passo 3, os dados de cada planilha foram apurados e foi dado início ao processo matemático da pesquisa. Sendo 5 o nível máximo de competência necessária a cada função e considerando, para essa pesquisa, que cada indicador tem o mesmo peso, sendo a soma do peso dos indicadores de cada competência sempre igual ao nível máximo da escala do nível de competência (5), foi possível determinar o Nível de Competência da Função (NCF), dividindo o valor do nível máximo da escala pela quantidade de indicadores de cada competência, e multiplicando esse número pela quantidade de indicadores marcados pelo gestores da função como Forte ou Muito Forte (LEME, 2010).

**Serão utilizados, para ilustrar melhor os resultados dessa e das próximas etapas da pesquisa, os dados alcançados relativos à Função 1, identificada na Figura 30, na Etapa 3.** No Passo 4 desta etapa, como na etapa anterior, os dados foram validados pela equipe de validação e, nesta etapa, os gestores das funções, na medida de sua disponibilidade, também participaram da validação dos dados concernentes às funções das quais eram gestores. Essa participação do gestor ou superior hierárquico de cada função na validação dos

dados pertinentes a eles foi sugestão da própria equipe de validação, que percebeu relevante sua contribuição nesse momento do estudo.

Na Tabela 1, estão apresentados os níveis de competências comportamentais determinados para a Função 1, após consolidação e validação dos dados:

Tabela 1 – Nível de Competência da Função (NCF) - Função 1

Competência	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Indicadores marcados como “Muito forte” ou “Forte”	NCF
Atendimento ao Público	5	8	8	5
Comunicação	5	8	8	5
Cultura da Qualidade	5	8	8	5
Criatividade e Empreendedorismo	5	6	6	5
Flexibilidade	5	5	5	5
Foco no Resultado	5	10	10	5
Liderança	5	12	12	5
Organização e Planejamento	5	6	6	5
Relacionamento Interpessoal	5	15	15	5
Tomada de Decisão	5	5	4	4
Trabalho em Equipe	5	7	7	5
Visão Sistêmica	5	5	5	5

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível observar, por meio dos dados da Tabela 1, que no caso da Função 1, o NCF quase sempre corresponde ao nível máximo da escala, indicando uma grande exigência de competências comportamentais bem desenvolvidas para o exercício desta função, de acordo com o gestor ou superior hierárquico da função estudada.

No mapeamento das competências comportamentais de cada uma das 24 funções, observou-se, de um modo geral, a determinação de um nível alto de competência comportamental exigida para o exercício da função. Os gestores das funções indicaram que por ser uma função de gestão, quanto maiores as responsabilidades inerentes à função estudada, maior a necessidade de competências comportamentais desenvolvidas. Essa afirmação dos gestores corrobora com Dutra (2004), quando ele define complexidade e espaço organizacional levando em conta o nível de exigência posto ao indivíduo, de acordo com suas ações e funções.

Na próxima etapa, serão explicitados os resultados encontrados por meio da identificação e do mapeamento das competências técnicas de cada função.

### **5.7 Etapa 7: Identificar e mapear as competências técnicas de cada função**

Nessa etapa, utilizando a metodologia de mapeamento técnico de Leme (2010), foram identificadas e mapeadas as competências técnicas de cada função.

No Passo 1, como não havia uma lista pronta das competências técnicas de cada função, foi realizada uma pesquisa documental nos manuais de procedimentos da unidade, e desses documentos foram retiradas as competências técnicas, que depois foram validadas pela equipe de validação. A lista validada com as competências técnicas, se tornou uma lista única para todas as funções, variando, de função a função, o nível de competência técnica necessária.

No Passo 2, de maneira semelhante ao que ocorreu na Etapa 5, foi solicitado ao gestor ou superior hierárquico da função que pudesse mensurar a necessidade de cada competência técnica para aquela função. Foi entregue uma planilha de cada função ao seu gestor e a escala utilizada foi a que se encontra na Figura 27.

No Passo 3, os dados obtidos foram consolidados e foi possível determinar o Nível de Competência Técnica da Função (NCTF). No Passo 4, os dados obtidos foram validados pela equipe de validação, e, nesta etapa, os gestores das funções, na medida de sua disponibilidade, também participaram da validação dos dados concernentes às funções das quais eram gestores.

Na Tabela 2 encontram-se os resultados da identificação e mapeamento das competências técnicas da Função 1:

Tabela 2 – Nível de Competência Técnica da Função (NCTF) - Função 1

<b>Competências Técnicas</b>	<b>NCTF</b>
Legislação vigente específica da área de atuação	4
Lei nº 12772/2012 - Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal	5
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação	5
Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 - Regime Jurídico dos Servidores Federais	5
Administração do Tempo	4
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	4
Elaboração e Gestão de Projetos	5
Gestão da Qualidade	4
Gestão de Conflitos	5
Gestão de contratos administrativos	3
Gestão Patrimonial	3
Governança Corporativa	5
Manualização e Gestão de Processos	4
Planejamento e Execução Orçamentária	4
Planejamento Estratégico	5
Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Profissional	2
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	4
Gestão de Documentos Digitais	4
Segurança da Informação	4
Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar	4
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	2
Técnicas de Secretariado	2
Apresentação de Slides	4
Banco de Dados	2
Editor de texto	4
Internet	4
Planilha	3
Sistemas Administrativos Institucionais	3
Sistemas Governamentais	3
Inclusão e Acessibilidade	4
Educação Ambiental e Sustentabilidade	3
Saúde e Segurança no Trabalho	3
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	2
Inglês	3
Oratória	4
Outros Idiomas	1
Português	4
Redação Oficial	4

Fonte: Elaborado pela autora.

No mapeamento das competências técnicas, pôde-se observar uma variação bem mais significativa do nível de competência necessário entre as funções, do que no mapeamento das competências comportamentais. Ressaltando que, de acordo com Leme (2011), as competências técnicas são todos os conhecimentos específicos que o indivíduo precisa dominar para realizar as atribuições inerentes a sua função, são os conhecimentos e habilidades do “CHA”, o “CH”, e essa especificidade técnica variando de função a função, já era, de certo modo, esperada nos resultados.

Percebeu-se também, no mapeamento técnico das funções, que uma vez que fora utilizada uma lista comum de competências técnicas para todas as funções estudadas da unidade, seria uma opção realizar o mapeamento técnico por meio do inventário técnico, metodologia de Leme (2010), que em um outro estudo poderá ser utilizada. Não ter essa lista específica de competências técnicas de cada função é um obstáculo para realização do mapeamento, pois mesmo com a validação dos dados, percebeu-se que essa lista de competências poderia ser mais específica e menos extensa.

Na Etapa 8, por meio da avaliação com foco em competências, serão determinados e expostos os *gaps* de competências comportamentais e técnicas de cada função.

### **5.8 Etapa 8: Determinar os *gaps* de competência de cada função**

O objetivo dessa etapa foi, a partir do mapeamento das competências comportamentais e técnicas realizado nas etapas anteriores, por meio da avaliação com foco em competências, determinar os *gaps* de competência de cada função.

No Passo 1, foi realizada a avaliação com foco em competências utilizando os dados obtidos e validados do mapeamento das competências comportamentais. A avaliação utilizada foi a 180°, quando o gestor da função avalia o servidor que exerce a função e o próprio servidor que exerce a função se autoavalia também.

Utilizando a escala contida na Figura 28 e a planilha exemplificada na Figura 29, com os dados reais obtidos nas etapas anteriores, o servidor se autoavaliou e gestor de sua função também avaliou o servidor que exercia a função.

Com os dados apurados, os números foram tratados matematicamente no intuito de encontrar o Nível de Competência do Colaborador em relação à Função (NCCf), que é igual a soma dos pontos da avaliação dos indicadores necessários à função dividido pela quantidade de indicadores daquela competência. O NCCf da autoavaliação foi somado ao NCCf da avaliação do gestor e foi extraída a média das duas avaliações. A média encontrada

foi subtraída do NCF de cada competência da função para que se encontrasse o valor absoluto do *gap* de cada competência comportamental da função.

Na Tabela 3, estão expostos os resultados obtidos dessa avaliação com foco em competências relativo às competências comportamentais da Função 1:

Tabela 3 – Determinação do *gap* de competências comportamentais – Função 1

<b>Competência</b>	<b>NCF</b>	<b>Autoavaliação</b>	<b>Avaliação do Gestor</b>	<b>Média</b>	<b>GAP</b>
Atendimento ao Público	5,00	4,25	4,88	4,56	0,44
Comunicação	5,00	3,25	5,00	4,13	0,88
Cultura da Qualidade	5,00	4,75	5,00	4,88	0,13
Criatividade e Empreendedorismo	5,00	4,83	5,00	4,92	0,08
Flexibilidade	5,00	4,80	5,00	4,90	0,10
Foco no Resultado	5,00	4,50	5,00	4,75	0,25
Liderança	5,00	3,58	5,00	4,29	0,71
Organização e Planejamento	5,00	3,83	5,00	4,42	0,58
Relacionamento Interpessoal	5,00	4,53	5,00	4,77	0,23
Tomada de Decisão	4,00	3,20	5,00	4,10	-0,10
Trabalho em Equipe	5,00	3,86	5,00	4,43	0,57
Visão Sistêmica	5,00	4,60	5,00	4,80	0,20

Fonte: Elaborado pela autora.

No Passo 2, ocorreu a determinação dos *gaps* das competências técnicas por função, por meio da Avaliação 180°, utilizando a escala contida na Figura 27 e entregando a mesma planilha para o gestor da função e para o servidor que exercia a função, ocorrendo de modo semelhante ao Passo 1, com a exceção de que o procedimento utilizado foi mais simples, de acordo com a técnica de mapeamento técnico de Leme (2010).

Foi extraída a média soma do Nível de Competência Técnica do Colaborador por Função (NCTCf) da avaliação do gestor e da autoavaliação, e essa média encontrada foi subtraída do NCTF de cada competência da função, para que se encontrasse o valor absoluto do *gap* de cada competência técnica da função.

Na Tabela 4 estão expostos os resultados obtidos dessa avaliação com foco em competências relativo às competências técnicas da Função 1:

Tabela 4 – Determinação do *gap* de competências técnicas – Função 1

<b>Competências Técnicas</b>	<b>NCTF</b>	<b>Autoavaliação</b>	<b>Avaliação do Gestor</b>	<b>Média</b>	<b>GAP</b>
Legislação vigente específica da área de atuação	4	1	4	2,5	1,5
Lei nº 12772/2012 - Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal	5	1	4	2,5	2,5
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação	5	0	4	2	3
Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 - Regime Jurídico dos Servidores Federais	5	1	4	2,5	2,5
Administração do Tempo	4	1	5	3	1
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	4	0	4	2	2
Elaboração e Gestão de Projetos	5	0	5	2,5	2,5
Gestão da Qualidade	4	0	5	2,5	1,5
Gestão de Conflitos	5	0	5	2,5	2,5
Gestão de contratos administrativos	3	0	1	0,5	2,5
Gestão Patrimonial	3	0	1	0,5	2,5
Governança Corporativa	5	1	4	2,5	2,5
Manualização e Gestão de Processos	4	1	4	2,5	1,5
Planejamento e Execução Orçamentária	4	1	4	2,5	1,5
Planejamento Estratégico	5	1	5	3	2
Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Profissional	2	0	1	0,5	1,5
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	4	0	1	0,5	3,5
Gestão de Documentos Digitais	4	0	5	2,5	1,5
Segurança da Informação	4	0	4	2	2
Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar	4	0	1	0,5	3,5
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	2	0	1	0,5	1,5
Técnicas de Secretariado	2	0	1	0,5	1,5
Apresentação de Slides	4	5	5	5	-1
Banco de Dados	2	0	4	2	0
Editor de texto	4	5	4	4,5	-0,5
Internet	4	5	4	4,5	-0,5
Planilha	3	5	4	4,5	-1,5
Sistemas Administrativos Institucionais	3	1	1	1	2
Sistemas Governamentais	3	0	1	0,5	2,5
Inclusão e Acessibilidade	4	0	1	0,5	3,5
Educação Ambiental e Sustentabilidade	3	0	1	0,5	2,5
Saúde e Segurança no Trabalho	3	0	1	0,5	2,5
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	2	0	1	0,5	1,5
Inglês	3	3	4	3,5	-0,5
Oratória	4	0	4	2	2
Outros Idiomas	1	0	3	1,5	-0,5
Português	4	4	4	4	0
Redação Oficial	4	0	4	2	2

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se com os resultados apresentados nas Tabelas 3 e 4, que os *gaps* variam de função a função e são maiores nas competências técnicas do que nas comportamentais. Também é possível observar que há competências tanto técnicas como comportamentais, por meio dos números negativos, que há situações em que não há *gaps*, pelo contrário, há competência excedente para a função exercida, se for possível interpretar e relatar dessa forma para tornar essa ideia tangível.

A descoberta desses *gaps* de competência é o que se espera do mapeamento de competências, pois a partir do momento em que se encontra essas lacunas, é possível gerir pessoas estrategicamente para o alcance dos objetivos da Instituição (CARBONE *et al.*, 2009). Porém, não adianta somente descobrir os *gaps*, pois como afirmam Brandão e Bahry (2005), se não for realizado um projeto de desenvolvimento de competências, essas lacunas tendem a crescer dada a complexidade do ambiente organizacional e a contínua exigência de novas competências.

É importante ressaltar que o estudo foi realizado em funções gerenciais da unidade e, segundo Dutra (2004), esse processo de descoberta dos *gaps* de competência, ou seja, a possibilidade de desenvolver pessoas baseado em competências, permite um desenvolvimento profissional da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Em outras palavras, é meio de preparar atuais e novos gestores, de acordo com as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Por isso, no Passo 3, os dados obtidos nessa etapa foram consolidados para servirem como base da Etapa 9, onde o plano de capacitação baseado em competência foi elaborado por função e apresentado ao gestor da unidade.

### **5.9 Etapa 9: Elaborar um plano de capacitação para os servidores da unidade baseado em competências**

Na última etapa do método proposto, foi possível chegar ao objetivo principal do estudo que é o de desenvolver um plano de capacitação baseado em competências para as funções estudadas da unidade.

Nessa etapa, houve a consolidação dos dados apurados nas etapas anteriores para a formulação de uma proposta de capacitação baseado em competências. O plano está dividido em competências comportamentais e competências técnicas, classificando do maior para o menor *gap*, sugerindo assim que essa ordem seja a ordem prioritária para

desenvolvimento do servidor avaliado, que ocupava aquela função no momento de aplicação do método.

A Tabela 5 apresenta o plano de capacitação desenvolvido para a Função 1, e no Apêndice A dessa pesquisa, estarão expostos os planos sugeridos para as outras 23 funções estudadas, que foram entregues ao gestor da unidade ao final da pesquisa.

Tabela 5 – Plano de capacitação baseado em competências – Função 1

<b>Competências Comportamentais</b>	<b>GAP</b>
Comunicação	0,88
Liderança	0,71
Organização e Planejamento	0,58
Trabalho em Equipe	0,57
Atendimento ao Público	0,44
Foco no Resultado	0,25
Relacionamento Interpessoal	0,23
Visão Sistêmica	0,20
Cultura da Qualidade	0,13
Flexibilidade	0,10
Criatividade e Empreendedorismo	0,08
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	3,50
Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar	3,50
Inclusão e Acessibilidade	3,50
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação	3,00
Lei nº 12772/2012 - Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal	2,50
Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 - Regime Jurídico dos Servidores Federais	2,50
Elaboração e Gestão de Projetos	2,50
Gestão de Conflitos	2,50
Gestão de contratos administrativos	2,50
Gestão Patrimonial	2,50
Governança Corporativa	2,50
Sistemas Governamentais	2,50
Educação Ambiental e Sustentabilidade	2,50
Saúde e Segurança no Trabalho	2,50
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	2,00
Planejamento Estratégico	2,00
Segurança da Informação	2,00
Sistemas Administrativos Institucionais	2,00
Oratória	2,00
Redação Oficial	2,00
Legislação vigente específica da área de atuação	1,50
Gestão da Qualidade	1,50
Manualização e Gestão de Processos	1,50
Planejamento e Execução Orçamentária	1,50
Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Profissional	1,50
Gestão de Documentos Digitais	1,50
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	1,50
Técnicas de Secretariado	1,50
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	1,50
Administração do Tempo	1,00

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível perceber que a maior necessidade de capacitação do servidor que exerce a Função 1 é, no caso das competências comportamentais, em Comunicação. Porém todas as lacunas comportamentais são menores do que 1. No entanto, quanto às competências técnicas, a necessidade de capacitação é maior, pois há lacunas entre 3,5 e 1, sendo a maior necessidade de capacitação em Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais, Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar e Inclusão e Acessibilidade.

A partir desse plano proposto, é possível utilizar os recursos disponíveis para capacitação e desenvolvimento de pessoas, de maneira otimizada, a exemplo da proposta de Côrrea e Ribeiro (2014).

Com essa lista de capacitação necessárias a cada função estudada da unidade, o gestor tem um subsídio concreto para melhor alocar horas de treinamento para os servidores, alinhando esse desenvolvimento de pessoas aos objetivos estratégicos institucionais. (CORRÊA; RIBEIRO, 2014).

Porém, é importante sublinhar que, de acordo com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2007), o desenvolvimento possui um caráter mais abrangente que o treinamento em si, pois refere-se à ação de aprendizagem que proporciona o crescimento pessoal da pessoa, em ter uma relação direta a um trabalho específico. Por isso, a gestão por competência é um processo contínuo, que necessita de constante acompanhamento e avaliação (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Por fim, é possível afirmar que o resultado da gestão por competência, quando ultrapassa o mapeamento por si só das funções, cumpre seu objetivo de ser, de fato, um recurso estratégico na gestão de pessoas (LEME, 2010). Na conclusão dessa última etapa, observa-se que o objetivo principal do estudo foi alcançado.

## **5.10 Considerações**

Após a aplicação das nove etapas do método proposto, foi possível chegar aos resultados e analisá-los. A interdependência das etapas, fez com que o resultado final fosse construído paulatinamente e pudesse ser observado em diferentes aspectos.

As três primeiras etapas apresentaram a IFES escolhida para realização da pesquisa, bem como a unidade selecionada e a população participante. A quarta etapa de sensibilização preparou os participantes, expondo a relevância da gestão por competência para a Instituição e o objetivo do estudo. A participação e o apoio da gestão merecem ser positivamente destacados.

Na quinta etapa, foi aplicada a metodologia do inventário comportamental de Leme (2010), para que fosse possível identificar as competências organizacionais da unidade selecionada. Na sexta e na sétima etapa foram realizados os mapeamentos comportamental e técnico, por função. Na oitava etapa foi aplicada a avaliação 180° graus, quando ocorre a autoavaliação e a avaliação do gestor da função, no intuito de descobrir os *gaps* de competências. Tendo descoberto essas lacunas de competência, na última etapa, foi elaborado o plano de capacitação baseado em competência, priorizando os *gaps* do maior para o menor, alcançando, assim, o objetivo principal da pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo contém as considerações finais do estudo e elucida como foram alcançados o objetivo geral e os objetivos específicos. Nesta secção são apresentados também os principais resultados obtidos, os limites da pesquisa, bem como as sugestões para trabalhos científicos futuros.

A gestão por competência, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), passou a ser o modelo de gestão a ser implantado nas instituições públicas federais. Porém, a implantação desse tipo de gestão, sobretudo no setor público, requer significativa mudança de cultura organizacional e o apoio efetivo da alta gestão. Além disso, essa implantação necessita de técnicas específicas para identificar e mapear as competências organizacionais, adequando-as às particularidades de cada instituição.

O objetivo geral desta pesquisa era o de desenvolver um método de gestão por competência visando à otimização do processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Pode-se afirmar que esse objetivo foi atingido por meio do alcance dos objetivos específicos propostos, que serão descritos a seguir.

O primeiro objetivo específico, de analisar os modelos de gestão por competências existentes e sua implantação no setor público brasileiro, foi contemplado nos capítulos 2 e 3 do estudo. Foram apresentados, além dos modelos teóricos existentes, dois modelos de implantação no setor público brasileiro no item 3.4.

Apesar de passados mais de 10 (dez) anos da publicação do Decreto nº 5.707, percebe-se que as instituições públicas ainda estão descobrindo uma forma de implantar a gestão por competência e analisar seus resultados. Os modelos existentes são escassos e peculiares à realidade cada instituição.

Além disso, muitas das instituições que começaram essa implantação, não têm seus resultados consolidados, pois estes são alcançados ao longo do tempo e precisam ser avaliados. Portanto, a implantação da gestão por competência no setor público, de um modo geral, precisa percorrer um longo caminho ainda a ser desbravado.

O segundo objetivo específico, de mapear as competências técnicas e comportamentais dos servidores técnico-administrativos de uma unidade organizacional de uma IFES, foi alcançado por meio da aplicação das etapas 5, 6 e 7 do capítulo 5.

Na Etapa 5, foram identificadas as competências organizacionais por meio da metodologia do inventário comportamental de Leme (2010). Na Etapa 6, foram identificadas

e mapeadas as competências comportamentais das 24 (vinte e quatro) funções estudadas dentro da unidade selecionada e, na Etapa 7, foram identificadas e mapeadas as competências técnicas das mesmas funções.

Nessas etapas, pôde-se perceber um grande volume de dados obtidos por meio do inventário comportamental, que exigiu um trabalho extenso de análise de conteúdo. Esse fato aponta que, para que esse mapeamento seja expandido para outros setores da IFES escolhida, talvez seja necessário sistematizar essas etapas do estudo, no intuito de agilizar e possibilitar a implantação da gestão por competências em toda a instituição.

A equipe de validação dos dados, nessas etapas, teve um papel imprescindível nesses processos, pois ela apresentava a visão macro da instituição, de maneira sincronizada com a missão e os objetivos organizacionais. Vale ressaltar também, que o apoio da alta gestão foi fundamental para o êxito do estudo, bem como para a implantação da gestão por competências na IFES. Sem esse apoio efetivo da alta gestão, os obstáculos para a implantação desse tipo de gestão podem se apresentar, de certa forma, intransponíveis.

Outra consideração importante, foi que na Etapa 7, o fato de não ter as competências técnicas das funções definidas antes desse mapeamento, limitou esse estudo, fazendo com que uma lista única de competências técnicas fosse utilizada para todas as funções estudadas. Uma sugestão para sanar essa questão, seria a utilização do inventário técnico para mapear também as competências técnicas, em estudos futuros.

O terceiro objetivo específico, de desenvolver um plano de capacitação baseado em competências para uma unidade organizacional de uma IFES, foi alcançado por meio da execução das Etapas 8 e 9. Na Etapa 8, por meio da Avaliação 180°, foram encontrados os *gaps* das competências comportamentais e técnicas de cada função. Já na Etapa 9, esses *gaps* foram organizados em uma tabela, do maior para o menor *gap*, divididos em competências comportamentais e técnicas. Essa planilha foi entregue para o gestor da unidade, sugerindo um plano de capacitação baseado em competências para cada função estudada.

Tendo alcançado o objetivo desse estudo, é importante ressaltar que, para que a gestão por competência seja, de fato, um instrumento estratégico na gestão de pessoas, não basta identificar e mapear as competências das funções, mas é preciso utilizar esse mapeamento para desenvolver e capacitar as pessoas. Ou seja, não é suficiente estagnar no processo de mapeamento em si, mas é preciso realizá-lo e utilizá-lo de forma estratégica.

Essa implantação requer, além do apoio da gestão, uma força de trabalho estruturada, uma sensibilização de todos os servidores da instituição e um trabalho devidamente planejado para que os resultados sejam alcançados. É preciso ter cuidado para

que a falta de resultados positivos imediata, não seja desmotivadora e se torne um obstáculo em potencial.

Uma das contribuições que esse estudo almejou oferecer, foi a de dar um pequeno passo à frente, dentro da esfera científica, no longo caminho a ser percorrido de implantação da gestão por competências nas Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras.

Um dos limites encontrados nessa pesquisa foi a pouca quantidade de participantes no inventário comportamental, que poderia ter uma participação mais significativa, gerando resultados mais precisos ainda. A falta de sistematização para análise dos dados obtidos nas etapas 5, 6 e 7, também limitou o estudo, fazendo com que essa análise se tornasse muito extensa.

Outro limite encontrado foi a ausência de uma lista de competências técnicas para cada função, previamente determinada pela instituição estudada. Esse fato fez com que as competências técnicas mapeadas se tornassem mais generalistas, abrangendo todas as 24 funções estudadas na pesquisa.

Como será utilizado o plano de capacitação, baseado em competências, que foi elaborado para cada função e entregue à gestão da unidade, pode ser tema de uma pesquisa futura, pois a avaliação de como esse plano será utilizado e os benefícios que trará para a instituição ainda fazem parte da implantação da gestão por competência na instituição.

Por fim, a ampliação do estudo para funções gerenciais de outras unidades, sugerindo um estudo comparativo dos resultados encontrados também ensejariam novas pesquisas. Outra sugestão de pesquisa seria a aplicação da metodologia do inventário técnico para o mapeamento das competências técnicas das funções.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. São Paulo, **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 107-137, nov./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n6/a06v13n6.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2016.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>>. Acesso em: 20 jun. 2016.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organização e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2007.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: modelos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 179 -194, 2005. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>>. Acesso em: 11 mar. 2016.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2016.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5.707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5.707.htm)>. Acesso em: 5 fev. 2016.

BRASIL. **Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/152182.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

BRASIL. **Lei nº 11.091 de 12 janeiro de 2005**. Dispõe sobre o Plano de carreira dos cargos dos técnico-administrativos em educação. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 4 jul. 2016.

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de Competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalho. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BURIGO, C. C. D.; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 197-211, jan. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p197>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CAREGNATO, R. C.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.

CEITIL, Mário. **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Sílabo, 2007.

CORRÊA, L. V. R.; RIBEIRO, J. L. D. **Desenvolvimento de um modelo de plano de capacitação baseado em competências**: implantação no setor público. 2014. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/103742>>. Acesso em: 28 out. 2016.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 11.ed. São Paulo: Gente, 2001.

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

FARIAS et al. Trilhas do labirinto na pesquisa educacional qualitativa: dos procedimentos de coleta de dados ao trabalho de campo. *In*: FARIAS, Isabel Maria Sabino de; NUNES, João Batista Carvalho; NÓBREGA-THERRIEN, Silvia Maria. **Pesquisa científica para iniciantes**: caminhando no labirinto. Fortaleza: EDUECE, 2010. p. 67-92.

FICHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-334.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

GANGA, G. M. D. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma.** São Paulo: Atlas, 2012.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIMO, S. E. Gestão de Pessoas na Administração Pública: o desafio dos municípios. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375>>. Acesso em: 2 jul. 2016.

GIL, A. C. **Gestão e pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2008.

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

GODOI, Christiane Kleinubing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Kleinubing Christiane; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas estratégias e métodos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301-323.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45 n. 2, mar./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/09.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competência e gestão dos talentos.** São Paulo: Pearson Education, 2002.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Tradução Patricia Chittoni Ramos Reuilard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEITE, F. Tarciso. **Metodologia científica: iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho científicos (monografias, dissertações, teses e livros).** Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2004.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, Rogério. **Gestão por competência no setor público.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LONGO, F. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 54, n. 2, p. 7-33, abr./jun, 2003. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/265/270>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

MOURA, M. A. Trabalho e competências em transformação: o papel do profissional de Secretariado. **Expectativa**, Toledo, v. 7, n. 7, p. 27-49, 2008. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/issue/view/312/showToc>>. Acesso em: 10 maio 2013.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; SOUZA, R. B. Gestão por competências na administração pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e validação. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 38, p. 29-46, abr. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p29>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/717/2632>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

NASCIMENTO, Telma Araújo do. **Análise do programa de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos da UFC na perspectiva dos técnicos e gestores**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015. Disponível em: <<http://www.repositoriobib.ufc.br/000021/00002116.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

PACHECO, Regina Silvia. Política de recursos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, São Paulo, ano 53, n. 4, p. 28, out./dez. 2002. Disponível em: <[http://www.reformadagestaopublica.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-Pacheco53\(4\).pdf](http://www.reformadagestaopublica.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-Pacheco53(4).pdf)>. Acesso em: 2 jul. 2016.

PRODANOV, C; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** - 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROCHA-PINTO, S. R. *et al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

SANTOS, Luciana G. R. B. dos. **Condicionantes da gestão por competências em organizações públicas**. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1765>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at work**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TOLEDO, G. L.; OVALLE, I. I. **Estatística básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TRASSATI, R. S.; COSTA, M. I. Administração de recursos humanos por competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio. *In*: NERI, A. (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2. ed. rev. e atual. Campinas: PAPIRUS, 2005. p. 46 a 69.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, Aline Roberto. **Um estudo preliminar do Programa de Treinamento e Desenvolvimento da Universidade Federal do Ceará aplicado aos seus servidores técnico-administrativos**. 2014. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014. Disponível em: <<http://www.repositoriobib.ufc.br/000015/00001574.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

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

## APÊNDICE A – PLANO DE CAPACITAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS

### Função 2

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Organização e Planejamento	0,50
Tomada de Decisão	0,50
Foco no Resultado	0,35
Cultura da Qualidade	0,31
Visão Sistêmica	0,30
Atendimento ao Público	0,19
Comunicação	0,13
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Gestão de contratos administrativos	3,5
Gestão de Conflitos	2
Planejamento Estratégico	2
Administração do Tempo	1,5
Gestão de Documentos Digitais	1,5
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	1
Técnicas de Secretariado	1
Gestão da Qualidade	0,5
Governança Corporativa	0,5
Manualização e Gestão de Processos	0,5
Planejamento e Execução Orçamentária	0,5
Segurança da Informação	0,5
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	0,5
Planilha	0,5
Educação Ambiental e Sustentabilidade	0,5
Saúde e Segurança no Trabalho	0,5

**Função 3**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Atendimento ao Público	1,06
Visão Sistêmica	1,00
Relacionamento Interpessoal	0,77
Organização e Planejamento	0,58
Cultura da Qualidade	0,56
Foco no Resultado	0,30
Trabalho em Equipe	0,29
Flexibilidade	0,20
Liderança	0,13
Comunicação	0,06
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Gestão Patrimonial	4,5
Legislação vigente específica da área de atuação	3
Gestão de contratos administrativos	2,5
Planejamento Estratégico	2,5
Sistemas Governamentais	2,5
Gestão da Qualidade	2
Governança Corporativa	2
Gestão de Documentos Digitais	2
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	2
Redação Oficial	2
Administração do Tempo	1,5
Segurança da Informação	1,5
Internet	1,5
Sistemas Administrativos Institucionais	1,5
Inclusão e Acessibilidade	1,5
Educação Ambiental e Sustentabilidade	1,5
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	1,5
Português	1,5
Lei 12772/2012	1
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	1
Gestão de Conflitos	1
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	1
Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar	1
Banco de Dados	1
Editor de texto	1
Planilha	1
Inglês	1
Oratória	1
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação	0,5
Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 - Regime Jurídico dos Servidores Federais;	0,5
Manualização e Gestão de Processos	0,5
Planejamento e Execução Orçamentária	0,5
Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Profissional	0,5
Saúde e Segurança no Trabalho	0,5

**Função 4**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Comunicação	0,50
Organização e Planejamento	0,33
Trabalho em Equipe	0,29
Atendimento ao Público	0,25
Foco no Resultado	0,25
Cultura da Qualidade	0,19
Tomada de Decisão	0,10
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Governança Corporativa	2
Planejamento Estratégico	2
Gestão de Documentos Digitais	2
Segurança da Informação	2
Inclusão e Acessibilidade	2
Educação Ambiental e Sustentabilidade	2
Administração do Tempo	1,5
Gestão Patrimonial	1,5
Manualização e Gestão de Processos	1,5
Planejamento e Execução Orçamentária	1,5
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	1,5
Gestão de Conflitos	1
Gestão de contratos administrativos	1
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	1
Saúde e Segurança no Trabalho	1
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação;	0,5
Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Profissional	0,5
Técnicas de Secretariado	0,5
Banco de Dados	0,5
Redação Oficial	0,5

**Função 5**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Liderança	0,79
Criatividade e Empreendedorismo	0,75
Visão Sistêmica	0,60
Atendimento ao Público	0,50
Tomada de Decisão	0,50
Organização e Planejamento	0,42
Foco no Resultado	0,40
Trabalho em Equipe	0,36
Relacionamento Interpessoal	0,20
Cultura da Qualidade	0,19
Comunicação	0,06
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Gestão de Conflitos	2,5
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	2,5
Segurança da Informação	2,5
Governança Corporativa	2
Planejamento e Execução Orçamentária	2
Gestão de Documentos Digitais	2
Educação Ambiental e Sustentabilidade	2
Saúde e Segurança no Trabalho	2
Lei 12772/2012	1,5
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação	1,5
Administração do Tempo	1,5
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	1,5
Elaboração e Gestão de Projetos	1,5
Gestão da Qualidade	1,5
Manualização e Gestão de Processos	1,5
Planejamento Estratégico	1,5
Banco de Dados	1,5
Inclusão e Acessibilidade	1,5
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	1,5
Legislação vigente específica da área de atuação	1
Gestão Patrimonial	1
Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar	1
Técnicas de Secretariado	1
Apresentação de Slides	1
Sistemas Governamentais	1
Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 - Regime Jurídico dos Servidores Federais;	0,5
Gestão de contratos administrativos	0,5
Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Profissional	0,5
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	0,5
Internet	0,5
Planilha	0,5
Sistemas Administrativos Institucionais	0,5
Oratória	0,5
Redação Oficial	0,5

**Função 6**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Organização e Planejamento	1,67
Foco no Resultado	0,95
Comunicação	0,81
Visão Sistêmica	0,80
Flexibilidade	0,50
Atendimento ao Público	0,13
Cultura da Qualidade	0,13
Criatividade e Empreendedorismo	0,08
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	4
Administração do Tempo	3
Segurança da Informação	3
Gestão da Qualidade	2,5
Gestão de Conflitos	2,5
Sistemas Governamentais	2,5
Lei 12772/2012	2
Governança Corporativa	2
Planejamento Estratégico	2
Gestão de Documentos Digitais	2
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	2
Editor de texto	1,5
Redação Oficial	1,5
Gestão Patrimonial	1
Banco de Dados	1
Sistemas Administrativos Institucionais	1
Educação Ambiental e Sustentabilidade	1
Saúde e Segurança no Trabalho	1
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação;	0,5
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	0,5
Manualização e Gestão de Processos	0,5
Internet	0,5
Planilha	0,5
Inclusão e Acessibilidade	0,5
Inglês	0,5
Português	0,5

**Função 7**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Organização e Planejamento	1,33
Visão Sistêmica	0,90
Comunicação	0,75
Foco no Resultado	0,45
Flexibilidade	0,20
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Segurança da Informação	3
Sistemas Administrativos Institucionais	3
Gestão de Conflitos	2,5
Gestão de Documentos Digitais	2,5
Sistemas Governamentais	2,5
Gestão da Qualidade	2
Governança Cooperativa	2
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	2
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	2
Planejamento e Execução Orçamentária	1,5
Planejamento Estratégico	1,5
Legislação vigente específica da área de atuação	1
Administração do Tempo	1
Gestão Patrimonial	1
Manualização e Gestão de Processos	1
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	1
Lei 12772/2012	0,5
Internet	0,5
Saúde e Segurança no Trabalho	0,5

**Função 8**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Visão Sistêmica	0,80
Organização e Planejamento	0,67
Criatividade e Empreendedorismo	0,17
Foco no Resultado	0,05
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Legislação vigente específica da área de atuação	3
Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 - Regime Jurídico dos Servidores Federais;	2,5
Administração do Tempo	2,5
Gestão da Qualidade	2,5
Gestão de Conflitos	2,5
Manualização e Gestão de Processos	2
Lei 12772/2012	1,5
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação;	1,5
Governança Corporativa	1,5
Planejamento Estratégico	1,5
Segurança da Informação	1,5
Sistemas Governamentais	1,5
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	1
Planejamento e Execução Orçamentária	1
Gestão de Documentos Digitais	1
Sistemas Administrativos Institucionais	1
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	1
Gestão Patrimonial	0,5
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	0,5

**Função 9**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Criatividade e Empreendedorismo	2,08
Organização e Planejamento	1,42
Visão Sistêmica	1,30
Foco no Resultado	0,55
Tomada de Decisão	0,30
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Sistemas Administrativos Institucionais	3
Manualização e Gestão de Processos	2,5
Planejamento e Execução Orçamentária	2,5
Gestão de Documentos Digitais	2,5
Sistemas Governamentais	2,5
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação;	2
Administração do Tempo	2
Governança Corporativa	2
Planejamento Estratégico	2
Segurança da Informação	2
Banco de Dados	2
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	2
Legislação vigente específica da área de atuação	1,5
Lei 12772/2012	1,5
Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 - Regime Jurídico dos Servidores Federais;	1,5
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	1,5
Gestão da Qualidade	1,5
Gestão de Conflitos	1,5
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	1,5
Internet	1,5
Planilha	1,5
Gestão Patrimonial	1
Educação Ambiental e Sustentabilidade	1
Saúde e Segurança no Trabalho	1
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	0,5
Editor de texto	0,5
Redação Oficial	0,5

**Função 10**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Flexibilidade	1,00
Visão Sistêmica	0,80
Atendimento ao Público	0,69
Organização e Planejamento	0,67
Foco no Resultado	0,45
Criatividade e Empreendedorismo	0,25
Trabalho em Equipe	0,14
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Administração do Tempo	4
Legislação vigente específica da área de atuação	3,5
Gestão da Qualidade	3,5
Segurança da Informação	3,5
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	3
Lei 12772/2012	2
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	2
Gestão de Conflitos	2
Governança Corporativa	2
Manualização e Gestão de Processos	2
Gestão de Documentos Digitais	2
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	2
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação;	1,5
Planejamento Estratégico	1,5
Gestão Patrimonial	1
Sistemas Governamentais	1
Redação Oficial	1
Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar	0,5
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	0,5
Banco de Dados	0,5
Editor de texto	0,5
Internet	0,5
Planilha	0,5
Educação Ambiental e Sustentabilidade	0,5
Saúde e Segurança no Trabalho	0,5

**Função 11**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Liderança	0,46
Criatividade e Empreendedorismo	0,33
Organização e Planejamento	0,25
Relacionamento Interpessoal	0,23
Trabalho em Equipe	0,14
Foco no Resultado	0,05
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Elaboração e Gestão de Projetos	2,5
Gestão da Qualidade	2
Gestão de Conflitos	2
Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Profissional	2
Segurança da Informação	2
Legislação vigente específica da área de atuação	1,5
Administração do Tempo	1,5
Governança Corporativa	1,5
Planejamento e Execução Orçamentária	1,5
Planejamento Estratégico	1,5
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	1,5
Educação Ambiental e Sustentabilidade	1,5
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	1,5
Português	1,5
Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 - Regime Jurídico dos Servidores Federais;	1
Gestão de contratos administrativos	1
Manualização e Gestão de Processos	1
Gestão de Documentos Digitais	1
Inclusão e Acessibilidade	1
Gestão Patrimonial	0,5
Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar	0,5
Internet	0,5
Redação Oficial	0,5

**Função 12**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Atendimento ao Público	0,63
Organização e Planejamento	0,58
Liderança	0,50
Relacionamento Interpessoal	0,30
Visão Sistêmica	0,30
Foco no Resultado	0,25
Trabalho em Equipe	0,21
Cultura da Qualidade	0,06
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Administração do Tempo	2,5
Gestão da Qualidade	2
Gestão de Conflitos	2
Planejamento Estratégico	2
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	2
Manualização e Gestão de Processos	1,5
Planejamento e Execução Orçamentária	1,5
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	1
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	1
Gestão de Documentos Digitais	1
Segurança da Informação	1
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	1
Saúde e Segurança no Trabalho	1
Português	1
Redação Oficial	1
Lei 12772/2012	0,5
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação;	0,5
Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 - Regime Jurídico dos Servidores Federais;	0,5
Governança Cooperativa	0,5
Técnicas de Secretariado	0,5

**Função 13**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Liderança	1,00
Atendimento ao Público	0,63
Flexibilidade	0,60
Criatividade e Empreendedorismo	0,58
Organização e Planejamento	0,58
Trabalho em Equipe	0,57
Comunicação	0,50
Foco no Resultado	0,40
Relacionamento Interpessoal	0,40
Visão Sistêmica	0,40
Cultura da Qualidade	0,31
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Planejamento e Execução Orçamentária	2
Gestão de Documentos Digitais	2
Segurança da Informação	2
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	2
Administração do Tempo	1,5
Gestão da Qualidade	1,5
Gestão de Conflitos	1,5
Manualização e Gestão de Processos	1,5
Planejamento Estratégico	1,5
Legislação vigente específica da área de atuação	1
Gestão de contratos administrativos	1
Governança Corporativa	1
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	1
Saúde e Segurança no Trabalho	1
Lei 12772/2012	0,5
Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 - Regime Jurídico dos Servidores Federais;	0,5
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	0,5
Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Profissional	0,5
Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar	0,5
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	0,5
Técnicas de Secretariado	0,5
Redação Oficial	0,5

**Função 14**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Criatividade e Empreendedorismo	1,17
Liderança	0,63
Flexibilidade	0,60
Organização e Planejamento	0,58
Relacionamento Interpessoal	0,57
Foco no Resultado	0,50
Trabalho em Equipe	0,36
Visão Sistêmica	0,20
Atendimento ao Público	0,19
Cultura da Qualidade	0,13
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Legislação vigente específica da área de atuação	3,5
Gestão de Conflitos	3
Elaboração e Gestão de Projetos	2,5
Gestão da Qualidade	2,5
Manualização e Gestão de Processos	2,5
Planejamento Estratégico	2,5
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	2
Gestão de Documentos Digitais	2
Segurança da Informação	2
Saúde e Segurança no Trabalho	2
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	2
Português	2
Administração do Tempo	1,5
Governança Corporativa	1,5
Planejamento e Execução Orçamentária	1,5
Lei 12772/2012	1
Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 - Regime Jurídico dos Servidores Federais;	1
Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Profissional	1
Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar	1
Editor de texto	1
Planilha	1
Sistemas Governamentais	1
Redação Oficial	1
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação;	0,5
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	0,5
Gestão de contratos administrativos	0,5
Gestão Patrimonial	0,5
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	0,5
Internet	0,5
Sistemas Administrativos Institucionais	0,5
Inclusão e Acessibilidade	0,5
Inglês	0,5

**Função 15**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Visão Sistêmica	2,10
Flexibilidade	1,60
Criatividade e Empreendedorismo	1,58
Comunicação	1,50
Organização e Planejamento	1,50
Relacionamento Interpessoal	1,20
Atendimento ao Público	1,13
Trabalho em Equipe	1,07
Foco no Resultado	0,80
Tomada de Decisão	0,40
Liderança	0,38
Cultura da Qualidade	0,25
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Legislação vigente específica da área de atuação	3,5
Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Profissional	3,5
Elaboração e Gestão de Projetos	3
Planejamento Estratégico	2,5
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	2,5
Inclusão e Acessibilidade	2,5
Oratória	2,5
Administração do Tempo	2
Gestão da Qualidade	2
Gestão de Conflitos	2
Gestão de contratos administrativos	2
Manualização e Gestão de Processos	2
Saúde e Segurança no Trabalho	2
Governança Corporativa	1,5
Planejamento e Execução Orçamentária	1,5
Sistemas Governamentais	1,5
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	1,5
Lei 12772/2012	1
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	1
Gestão Patrimonial	1
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	1
Sistemas Administrativos Institucionais	1
Educação Ambiental e Sustentabilidade	1
Segurança da Informação	0,5
Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar	0,5
Técnicas de Secretariado	0,5
Banco de Dados	0,5
Internet	0,5
Inglês	0,5
Português	0,5

**Função 16**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Organização e Planejamento	0,92
Visão Sistêmica	0,80
Comunicação	0,56
Foco no Resultado	0,45
Atendimento ao Público	0,38
Criatividade e Empreendedorismo	0,33
Trabalho em Equipe	0,29
Cultura da Qualidade	0,25
Liderança	0,21
Flexibilidade	0,20
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Gestão da Qualidade	3
Gestão de Conflitos	3
Sistemas Administrativos Institucionais	3
Inclusão e Acessibilidade	2,5
Manualização e Gestão de Processos	2
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	2
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação;	1
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	1
Governança Corporativa	1
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	1
Segurança da Informação	1
Administração do Tempo	0,5
Planejamento Estratégico	0,5
Sistemas Governamentais	0,5
Educação Ambiental e Sustentabilidade	0,5
Inglês	0,5
Oratória	0,5
Português	0,5

**Função 17**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Liderança	0,92
Comunicação	0,81
Criatividade e Empreendedorismo	0,75
Flexibilidade	0,70
Relacionamento Interpessoal	0,70
Atendimento ao Público	0,69
Organização e Planejamento	0,67
Visão Sistêmica	0,50
Foco no Resultado	0,45
Trabalho em Equipe	0,36
Cultura da Qualidade	0,19
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Governança Corporativa	2,5
Segurança da Informação	2
Elaboração e Gestão de Projetos	1,5
Gestão da Qualidade	1,5
Gestão de Conflitos	1,5
Gestão de contratos administrativos	1,5
Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Profissional	1,5
Educação Ambiental e Sustentabilidade	1,5
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	1,5
Administração do Tempo	1
Planejamento e Execução Orçamentária	1
Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar	1
Técnicas de Secretariado	1
Banco de Dados	1
Inclusão e Acessibilidade	1
Redação Oficial	1
Legislação vigente específica da área de atuação	0,5
Lei 12772/2012	0,5
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação;	0,5
Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 - Regime Jurídico dos Servidores Federais;	0,5
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	0,5
Gestão Patrimonial	0,5
Manualização e Gestão de Processos	0,5
Internet	0,5
Saúde e Segurança no Trabalho	0,5
Português	0,5

**Função 18**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Flexibilidade	1,80
Organização e Planejamento	1,67
Visão Sistêmica	1,60
Criatividade e Empreendedorismo	1,33
Foco no Resultado	1,30
Atendimento ao Público	1,13
Cultura da Qualidade	1,00
Comunicação	0,94
Tomada de Decisão	0,60
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Administração do Tempo	3,5
Banco de Dados	3,5
Gestão de Conflitos	2
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	2
Sistemas Governamentais	2
Gestão de Documentos Digitais	1,5
Sistemas Administrativos Institucionais	1,5
Legislação vigente específica da área de atuação	1
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação;	1
Gestão Patrimonial	1
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	1
Segurança da Informação	1
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	1
Técnicas de Secretariado	0,5
Editor de texto	0,5

**Função 19**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Visão Sistêmica	1,20
Tomada de Decisão	1,00
Flexibilidade	0,90
Organização e Planejamento	0,83
Trabalho em Equipe	0,57
Atendimento ao Público	0,50
Criatividade e Empreendedorismo	0,25
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Governança Corporativa	3
Segurança da Informação	3
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	3
Gestão de Conflitos	2
Gestão de Documentos Digitais	2
Sistemas Governamentais	2
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	2
Legislação vigente específica da área de atuação	1
Lei 12772/2012	1
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação;	1
Gestão Patrimonial	1
Técnicas de Secretariado	1
Sistemas Administrativos Institucionais	1
Inclusão e Acessibilidade	1
Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 - Regime Jurídico dos Servidores Federais;	0,5
Administração do Tempo	0,5
Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar	0,5
Banco de Dados	0,5
Redação Oficial	0,5

**Função 20**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Flexibilidade	1,10
Atendimento ao Público	1,00
Trabalho em Equipe	1,00
Organização e Planejamento	0,92
Tomada de Decisão	0,90
Criatividade e Empreendedorismo	0,83
Comunicação	0,75
Visão Sistêmica	0,60
Foco no Resultado	0,05
Liderança	0,04
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Segurança da Informação	4,5
Gestão de Documentos Digitais	4
Banco de Dados	4
Lei 12772/2012	3,5
Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Profissional	3,5
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação	3
Governança Corporativa	3
Planilha	3
Inclusão e Acessibilidade	3
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	3
Legislação vigente específica da área de atuação	2,5
Administração do Tempo	2,5
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	2,5
Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 - Regime Jurídico dos Servidores Federais;	2
Planejamento e Execução Orçamentária	2
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	2
Outros Idiomas	2
Português	2
Gestão de Conflitos	1,5
Planejamento Estratégico	1,5
Sistemas Administrativos Institucionais	1,5
Sistemas Governamentais	1,5
Inglês	1,5
Oratória	1,5
Redação Oficial	1,5
Gestão Patrimonial	1
Técnicas de Secretariado	1
Editor de texto	1
Internet	1
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	0,5
Gestão da Qualidade	0,5
Apresentação de Slides	0,5
Educação Ambiental e Sustentabilidade	0,5
Saúde e Segurança no Trabalho	0,5

**Função 21**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Visão Sistêmica	1,30
Foco no Resultado	0,80
Tomada de Decisão	0,80
Organização e Planejamento	0,75
Atendimento ao Público	0,63
Comunicação	0,63
Criatividade e Empreendedorismo	0,58
Flexibilidade	0,40
Liderança	0,25
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Gestão de Conflitos	2,5
Governança Corporativa	2,5
Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar	2,5
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	2,5
Planejamento Estratégico	2
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	2
Legislação vigente específica da área de atuação	1,5
Lei 12772/2012	1,5
Administração do Tempo	1,5
Elaboração e Gestão de Projetos	1,5
Manualização e Gestão de Processos	1,5
Apresentação de Slides	1,5
Sistemas Administrativos Institucionais	1,5
Sistemas Governamentais	1,5
Oratória	1,5
Gestão Patrimonial	1
Gestão de Documentos Digitais	1
Segurança da Informação	1
Editor de texto	1
Inclusão e Acessibilidade	1
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	1
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação;	0,5
Gestão da Qualidade	0,5

**Função 22**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Visão Sistêmica	1,10
Organização e Planejamento	0,83
Atendimento ao Público	0,63
Flexibilidade	0,60
Cultura da Qualidade	0,13
Foco no Resultado	0,10
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Legislação vigente específica da área de atuação	2,5
Gestão de contratos administrativos	2,5
Governança Corporativa	2,5
Segurança da Informação	2,5
Gestão de Documentos Digitais	2
Saúde e Segurança no Trabalho	2
Português	2
Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação;	1,5
Administração do Tempo	1,5
Planejamento e Execução Orçamentária	1,5
Planejamento Estratégico	1
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	1
Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública	0,5
Gestão de Conflitos	0,5
Gestão Patrimonial	0,5
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	0,5
Técnicas de Secretariado	0,5
Inclusão e Acessibilidade	0,5
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	0,5
Redação Oficial	0,5

**Função 23**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Visão Sistêmica	1,30
Organização e Planejamento	1,25
Trabalho em Equipe	1,07
Atendimento ao Público	1,00
Flexibilidade	0,90
Tomada de Decisão	0,90
Criatividade e Empreendedorismo	0,50
Comunicação	0,25
Relacionamento Interpessoal	0,23
Cultura da Qualidade	0,06
Liderança	0,04
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Elaboração e Gestão de Projetos	2,5
Governança Corporativa	2
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	2
Legislação vigente específica da área de atuação	1,5
Administração do Tempo	1,5
Gestão da Qualidade	1,5
Gestão de Conflitos	1,5
Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Profissional	1,5
Gestão de Documentos Digitais	1,5
Técnicas de Arquivo e Organização de Documentos	1,5
Sistemas Administrativos Institucionais	1,5
Redação Oficial	1,5
Gestão Patrimonial	1
Planejamento e Execução Orçamentária	1
Inclusão e Acessibilidade	1
Oratória	1
Planejamento Estratégico	0,5
Elaboração de Relatórios de Atividades Funcionais	0,5
Apresentação de Slides	0,5
Banco de Dados	0,5
Editor de texto	0,5
Planilha	0,5
Português	0,5

**Função 24**

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>GAP</b>
Atendimento ao Público	0,50
Flexibilidade	0,50
Trabalho em Equipe	0,43
Criatividade e Empreendedorismo	0,33
Visão Sistêmica	0,30
Foco no Resultado	0,20
Relacionamento Interpessoal	0,20
Cultura da Qualidade	0,19
Organização e Planejamento	0,17
Liderança	0,08
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	<b>GAP</b>
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	2,5
Segurança da Informação	2
Legislação vigente específica da área de atuação	1
Administração do Tempo	1
Gestão da Qualidade	1
Gestão de Conflitos	1
Gestão de contratos administrativos	1
Gestão de Documentos Digitais	1
Educação Ambiental e Sustentabilidade	1
Saúde e Segurança no Trabalho	1
Lei 12772/2012	0,5
Gestão Patrimonial	0,5
Manualização e Gestão de Processos	0,5
Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar	0,5
Editor de texto	0,5
Internet	0,5
Sistemas Governamentais	0,5
Inclusão e Acessibilidade	0,5