



ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO DE PESSOAS
com ênfase em Gestão por Competências



Thiago Dias Costa

ADMG97

Gestão de Pessoas por Competências

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS
COM ENFASE EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Thiago Dias Costa

Salvador, 2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor: João Carlos Salles Pires da Silva

Vice-Reitor: Paulo César Miguez de Oliveira

Pró-Reitoria de Ensino de Graduação

Pró-Reitor: Penildon Silva Filho

Escola de Administração

Diretor: Horácio Nelson Hastenreiter Filho

Superintendência de Educação a

Distância -SEAD

Superintendente: Márcia Tereza Rebouças Rangel

Coordenação de Tecnologias Educacionais

CTE-SEAD

Haenz Gutierrez Quintana

Coordenação de Design Educacional

CDE-SEAD

Lanara Souza

Coordenadora Adjunta UAB

Andrea Leitão

Especialização em Gestão de Pessoas

Coordenadora:

Profª Elizabeth Matos Ribeiro

Produção de Material Didático

Coordenação de Tecnologias Educacionais

CTE-SEAD

Núcleo de Estudos de Linguagens &

Tecnologias - NELT/UFBA

Coordenação

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Projeto gráfico

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Projeto Capa: Prof. Alessandro Faria

Arte da capa: Alessandro Faria

Foto de capa: freeimages

Equipe de Revisão:

Edivalda Araujo

Julio Neves Pereira

Márcio Matos

Equipe de Design

Supervisão: Prof. Alessandro Faria

Editoração / Ilustração

Mariana Passos Neto

Raissa Bomtempo

Design de Interfaces

Haenz Gutierrez Quintana

Raissa Bomtempo

Equipe Audiovisual

Direção:

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Produção:

Letícia Moreira

Câmera / Iluminação

Maria Christina Souza

Edição:

Jeferson Alan Ferreira

Animação e videografismos:

Felipe Caldas

Marcela Almeida

Trilha Sonora:

José Balbino



Esta obra está sob licença Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0: esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Sistema de Bibliotecas - UFBA

C837

Costa, Thiago Dias.

Gestão de Pessoas por Competências / Thiago Dias Costa. - 1ª edição - 1ª reimpressão Salvador: UFBA, 2018 80 p. : il. - (Coleção Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências)

Incluem anexos e atividades

Com base na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto 5.707), debate-se os conceitos fundamentais da Gestão por Competências. O módulo instrui para a implantação do modelo de Gestão por Competências na Administração pública.

ISBN: 978-85-8292-054-1

1. Administração pública. 2. Gestão de Pessoas. 3. Gestão por Competências. 4. Gestão de Pessoas por Competências I. Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP). II. Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT). III. Superintendência de Ensino à Distância (SEAD). IV. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. V. Título. VI. Série.

CDD: 350
CDU 37:658

SUMÁRIO

MINICURRÍCULO DO PROFESSOR	07
APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA	08
UNIDADE TEMÁTICA 1 – CONCEITO, MODELOS E TIPOLOGIAS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	11
1.1– Revisitando o Conceito de Competências	11
1.2 – Revisitando o Conceito de Gestão por Competências no Setor Público	18
1.2.1 – Por Que Gestão por Competências?	19
1.3 – Conhecendo Tipologias de Competências	20
1.3.1 – Competências Individuais	21
1.3.2 – Competências Organizacionais	22
UNIDADE TEMÁTICA 2 – BASES METODOLÓGICAS PARA O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	26
2.1– Descrevendo e Mapeando Competências	26
2.1.1 – Como “Descrever” uma Competência?	27
2.1.2 – Como Estabelecer uma “Condição” para uma Competência?	30
2.1.3 – Como Estabelecer o “critério” de uma Competência?	30
2.2– Elementos Constituintes de uma Competência	32
2.3 – Integrando os Três Elementos Constituintes de uma Competência	35
2.4 – Tomada de Decisões para Mapeamento de Competências	37
2.4.1 – Metodologias para a Definição do Mapeamento de Competências: por processo, por Posto de Trabalho e por Categoria/Posto de Trabalho	39
2.5– Identificação da Estratégia Organizacional e Análise Documental	42
2.5.1 – Primeira Fase - Formulação da Estratégia Organizacional	42
2.5.2 – Segunda Fase: Análise Documental	46
2.5.2.1 – Etapas da Análise Documental	49

2.6– Técnicas para Coleta de Dados	54
2.6.1 – Entrevista	56
2.6.2 – Grupo Focal	61
2.6.3 – Observação Participante	64
2.6.4 – Aplicação de Questionário	65
2.7– Inventário de Competências	67

**UNIDADE TEMÁTICA 3 – CONHECENDO EXPERIÊNCIAS
EM MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS E OS DESAFIOS
DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
NO SETOR PÚBLICO** **69**

3.1– Boas Práticas de Mapeamento de Competências Gerenciais	69
3.2 – Desafios e Perspectivas da Implantação e Gestão por Competências no Governo Federal.	74
3.2.1 – Fatores Políticos	75
3.2.2 – Fatores Estruturais	75
3.2.3 – Fatores Meso-Estruturais	76
3.2.4 – Fatores Micro-Estruturais	77

REFERÊNCIAS **78**

MINI CURRÍCULO DO PROFESSOR

Thiago Dias Costa

Professor-Autor

Possui graduação em Bacharelado em Psicologia pela Universidade Federal de São Carlos (2000), graduação em Formação de Psicólogo pela Universidade Federal de São Carlos (2001), doutorado em Psicologia (Teoria e Pesquisa do Comportamento) pela Universidade Federal do Pará (2008). Leciona na faculdade de Psicologia da Universidade Federal do Pará como professor Associado. Atualmente, o docente trabalha na implantação e estudo do modelo de Gestão por Competências na administração pública, prestando consultoria para diferentes órgãos federais e estaduais como Receita Federal do Brasil, Controladoria Geral da União (CGU), Ministério do Planejamento, Secretaria de Políticas econômicas, entre outros.

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA

Prezado(a) aluno(a),

Seja bem-vindo(a) à disciplina Gestão de Pessoas por Competências!

Conforme já teve a oportunidade de estudar nas disciplinas Análise, Cultura e Comportamento Organizacional, Clima e Pesquisa de Clima e Marcos Conceituais, Institucionais e Legais da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, a gestão por competências inaugura um novo padrão de gestão de pessoas, onde o capital humano assume papel central no processo de desenvolvimento organizacional. Nesta disciplina você terá a oportunidade de dar início a sua formação prática em gestão de pessoas.

Com esse objetivo é importante ressaltar que esse material didático foi concebido para dar ênfase às aplicações práticas da Gestão por Competências na administração pública brasileira. O que significa que você deverá priorizar nos seus estudos nessa disciplina o desenvolvimento de capacidades para não apenas aprender a aplicar o conceito, mas tornar-se um multiplicador dessas novas práticas de gestão de pessoas na organização onde trabalha ou em outras que venha a atuar.

A experiência de mais de 10 anos no desenvolvimento de metodologias para realizar mapeamento de competências em diversas organizações públicas brasileiras nos possibilita como autor deste material didático a trazer para você alguns aspectos e nuances que somente o exercício é capaz de corroborar. Nesse sentido, temos a satisfação de termos construído, com o apoio da Escola de Administração e da Pró-Reitoria de Pessoas da UFBA, um conjunto de materiais didáticos conformado por este livro, vídeo-aulas e mais dois outros módulos que complementam a formação prática em Gestão por Competências – Gestão de Capacitação por Competências e Avaliação de Desempenho por Competências – que você cursará após cumprir esse conteúdo.

Ainda que o modelo de Gestão por Competências no Brasil seja recente, há diversos registros, conforme já destacado em outras disciplinas, de que essa metodologia já vem sendo utilizada há décadas em outras administrações públicas, a exemplo de países como Canadá, Inglaterra, França, Portugal, entre outros. Em todos esses contextos, essa metodologia de gestão de pessoas tem sido apontada como um dos processos e instrumentos mais promissores para a modernização e melhoria dos serviços públicos frente às demandas crescentes dos cidadãos e também para atender aos enormes desafios que tem sido impostos ao poder público para dar conta das funções sociais que tem assumido historicamente.

Como você sabe a Gestão por Competências foi introduzida oficialmente na Administração Pública brasileira em 2006, a partir da promulgação do Decreto nº 5.707 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Entretanto, observa-se que, após mais de dez anos desde sua publicação, grande parte dos órgãos públicos federais não se adequaram, ainda, a essa nova política. Para além das diversas e complexas variáveis que explicam esse atraso, conforme você tem tido a oportunidade de estudar, merece destacar que a falta de conhecimento por parte dos servidores para a implantação desse novo padrão de gestão de pessoas tem sido um relevante impeditivo para os avanços necessários.

Nesse sentido, o objetivo central desse curso é **oferecer uma formação pós-graduada continuada focada na instrumentalização de gestores, servidores públicos e outros profissionais interessados em desenvolver capacidades técnicas e políticas para contribuir para a implantação e/ou consolidação do modelo de Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira**. Nessa disciplina você terá a oportunidade de conhecer a *primeira fase* do processo de implantação da Gestão por Competências centrada na realização das técnicas de *mapeamento de competências*.

Com tal foco, esta disciplina, dividida para fins didáticos em três Unidades Temáticas, constitui-se em um espaço importante para reflexões relativas às abordagens metodológicas e experiências práticas em Gestão por Competências no setor público. Desse modo, espera-se que ao final do curso você seja capaz de:

Unidade Temática 1 – Conceito, Modelos e Tipologias de Gestão por Competências

- Revisitar os diferentes conceitos de competências encontrados na literatura;
- Identificar os motivos para a adoção da Gestão por Competências no setor público;
- Identificar as diferentes tipologias de competências.

Unidade Temática 2 – Bases Metodológicas para Mapeamento de Competências

- Reconhecer as metodologias utilizadas para “descrever” e “estabelecer condição” e “critérios” de uma competência;
- Reconhecer quais os elementos constituintes de uma competência;
- Reconhecer como se faz um mapa de competências indentificando as diversas dimensões que envolvem esse processo;
- Reconhecer como se identifica a estratégia e objetivos institucionais como recursos fundamentais para a realização da análise documental;
- Conhecer as diversas técnicas para a coleta de dados em uma organização;
- Conhecer como se faz um inventário de competências.

Unidade Temática 3 – Conhecendo Experiências em Mapeamento de Competências e os Desafios da Implantação da Gestão por Competências no Setor Público

- Conhecer e discutir sobre experiências exitosas de implantação de Gestão por Competências no setor público;
- Identificar e discutir sobre os desafios e perspectivas para a implantação da Gestão por Competências na Administração Pública brasileira.

É importante destacar que, como a maior parte das experiências em Gestão por Competências na administração pública brasileira estão centradas, ainda, no governo federal, os exemplos integrados neste material estão baseados em como desenvolver técnicas de Mapeamento de Competências no contexto de Instituições Federais de Educação Superior (IFES). Ainda que essas organizações tenham suas particularidades, estamos certos de que conhecer tais experiências irá ajudá-lo(a) a avançar no domínio das técnicas fundamentais para avançar na sua formação.

Conforme já foi destacado, você será formado por meio da realização de exercícios práticos e estudos de caso, o que significa que sua participação nas atividades previstas no curso é essencial. É importante destacar, ainda, que como você será desafiado a avançar nas atividades referentes ao Desenvolvimento do Projeto de Desenvolvimento Organizacional-PDO, terá a oportunidade de aprofundar seus conhecimentos e técnicas em Mapeamento de Competências um dos temas objeto dessa atividade de pesquisa.

Todo esse espaço foi concebido e preparado com muito cuidado e atenção para ajudar na sua formação prática em Gestão por Competências. Espero que aproveite, avance e multiplique os saberes e práticas aprendidas!

Thiago Dias Costa

UNIDADE TEMÁTICA 1 – Conceito, Modelos e Tipologias de Gestão por Competências

1.1 Revisitando o Conceito de Competência

Conforme você já teve a oportunidade de estudar sobre o tema, antes de falar sobre o padrão de Gestão por Competências é fundamental revisitar o conceito de competência. Brandão (2012) inicia a apresentação do conceito de competência através do resgate histórico dessa prática social e vai destacar que o termo é proveniente do latim *competentia* que significa concordância, simetria. Com base nessa abordagem você pode interpretar *competência* como algo que é apropriado a um contexto ou algo que está associado à capacidade de um indivíduo agir, de forma adequada, frente a uma dada situação social e/ou organizacional concreta.

Com a adaptação do conceito de competência para o contexto do mundo do trabalho, observa-se que passa a refletir a *capacidade de realizar, apropriadamente, determinada atividade em determinado contexto organizacional e/ou social*. Ao sublinhar o texto buscou-se destacar duas características importantes para seu entendimento sobre o conceito de competência e que será fundamental para desenvolver capacidades práticas: o **desempenho** apropriado e o **contexto** no qual essa performance ocorre.

Assim, para facilitar seu entendimento sobre a definição acima, o convidamos a imaginar juntos uma ação concreta e visualizar a seguinte situação: um jogador de futebol muito competente em marcar gols. Agora idealize que esse mesmo indivíduo está inserido em um escritório para desenvolver planilhas de gastos e reflita sobre a seguinte pergunta:

A competência que ele demonstrava no campo de futebol pode não ser a mesma, você concorda?

Figura 1 - Pessoa trabalhando



Fonte: Morguefile.

Com base nesses exemplos simples, você pode reconhecer, portanto, o conceito de competência como a *capacidade de agir adequadamente frente a uma determinada situação*.

Outro elemento importante a ser pensado para o entendimento do conceito de competência é o significado de “**trabalho apropriado**”. Você pode entender essa adjetivação como esforço para se definir um dado “**padrão de qualidade**” que demarca um **desempenho** apropriado em um **contexto de trabalho concreto**. Tomando como base esses elementos, será mais fácil para você compreender o conceito de competência.

Revisitando o exemplo do jogador de futebol podemos deduzir que um “**desempenho apropriado**” seria ele conseguir marcar o máximo de gols em uma partida. Mas quando falamos em “desempenho apropriado” para a elaboração de planilhas de gastos devemos, portanto, estabelecer quais elementos devem estar presentes nesse documento para que seja considerado como uma “competência de qualidade”. Nesse sentido, podemos estabelecer, por padrão, que a planilha esteja condizente com as informações exigidas pela Controladoria Geral da União (CGU) ou por outro órgão de controle do governo federal.

Independente do padrão de qualidade adotado, o importante é reconhecer que ele é essencial ao trabalhador ou o servidor público para que este seja capaz de avaliar se seu desempenho está sendo competente. Esse critério de qualidade, por sua vez, não é definido aleatoriamente. Como você terá a oportunidade de estudar na Unidade Temática 2, esse padrão de desempenho é definido de acordo com os objetivos do órgão no qual o servidor trabalha. Para os objetivos desse curso, é importante destacar que nem sempre o padrão de qualidade para o desempenho está disponível ou claro para o trabalhador ou servidor.

Conforme você pode observar no Vídeo 1, comportamentos emitidos fora de seu contexto podem ser prejudiciais quando falamos de competências.

Video 1 – Exemplos de Comportamentos Inadequados no trabalho



Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=DyW6G9H50Ww>>

O caso analisado no vídeo indicado exemplifica bem como o contexto é importante para compreendermos o conceito de competência. Você pode concluir que caso os mesmos comportamentos (as mesmas brincadeiras) tivessem ocorrido em um ambiente mais informal, entre amigos em uma festa, um churrasco, o resultado poderia ter sido muito diferente.

Na literatura mais contemporânea sobre o tema, é possível encontrar uma grande variedade de definições de competência no contexto de trabalho. Entre elas, pode ser destacada a proposta por Carbone e colaboradores (2009, p. 43) que definem competências como: “[...] combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de um determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.



Reflexão

Aprofunde seus conhecimentos!

Uma revisão mais aprofundada sobre os diferentes conceitos de competências pode ser encontrada em Brandão e Guimarães (2001).

MILANESI, C. et al. A gestão de competências nas organizações. In: JORNADA CIENTÍFICA, 3., 2006. Disponível em: <http://www.assesc.edu.br/download/3_jornada_cientifica/gestao_competencias_organizacoes.pdf>

Ao analisar alguns dos conceitos de competência trazidos por diferentes autores, você vai identificar alguns elementos em comum. O primeiro e fundamental elemento para os objetivos de aprendizagem dessa disciplina é o seguinte: **toda competência pode ser observada pelo desempenho do indivíduo**. O que significa considerar, em outras palavras, que *a competência só pode ser atestada pelo que as pessoas fazem e pela forma como se comportam ao fazê-la*.

Vamos pensar um pouco sobre as implicações dessa conclusão!

Imagine que um médico precisa realizar uma cirurgia muito delicada e de alto risco para a vida do paciente. Infelizmente, não podemos atestar a competência do médico pela análise do seu currículo profissional ou acadêmico. Os cursos que ele atestou que fez não nos dizem muita coisa sobre sua competência como cirurgião. A única forma possível de afirmar se o médico apresenta ou não as competências necessárias é observando seu desempenho na cirurgia. Com base nesse exemplo você pode concluir que:

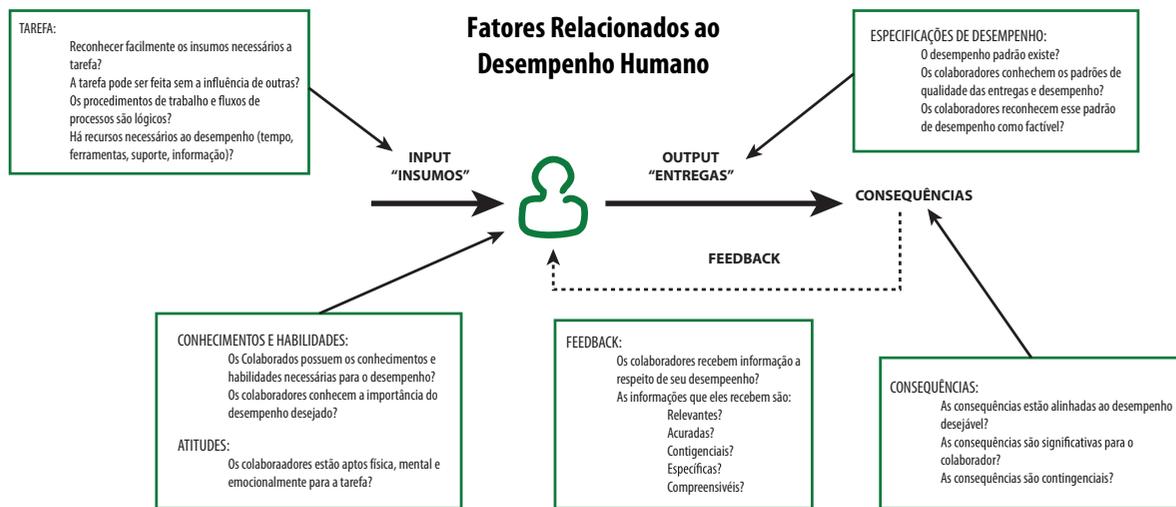
A única forma de atestarmos uma competência é observando o desempenho das pessoas.

De acordo com diversos autores estudados, entre eles os aqui já citados, as competências são resultantes de combinações sinérgicas de três elementos constituintes: **conhecimentos, habilidades e atitudes**. Sobre essa definição Brandão (2012) fornece exemplos interessantes de como esses componentes se relacionam. Mas para atender aos objetivos desse curso, vamos tentar compreender como isso se dá no contexto de uma organização pública. Para isso considere a **demand social de eficiência no serviço público**.

Para atender a essa demanda um órgão pode definir o seguinte **desempenho**: “Simplificar processos de trabalho, minimizando a utilização de recursos naturais.” Para que os servidores sejam capazes de ter um bom desempenho, com vistas atender a essa demanda, eles podem mobilizar:

- a. **Conhecimentos** – sobre fluxos de processos e a legislação que determina os serviços prestados pela organização;
- b. **Habilidades** – para identificar incongruências e desperdícios em processos de trabalho; e
- c. **Atitudes** – como predisposição para manifestar proatividade e atenção a detalhes.

Figura 2 – Fatores relacionados ao desempenho humano



Fonte: adaptado de Rummier e Brache, 1995.

Os Resultados ou “Entrega” para esse desempenho poderiam ser os seguintes: a simplificação de processos de trabalho e a redução na utilização de insumos como papel e tempo dos servidores.

Para finalizarmos essa parte inicial de revisão do conceito de competência, é fundamental analisar o conceito de competência desenvolvido para a Administração Pública Federal, com base no Decreto nº 5.707/2006, que será o conceito adotado para a formação desse curso, que definiu o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), conforme você já estudou em outras disciplinas. Para a PNDP competência é “**um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição**”. (BRASIL, 2006, Art. 2, Inciso II).

Figura 3 – Conceito de Competência na PNDP



Fonte: Brasil, 2012.

De acordo com a definição do referido Decreto, **competências** são **desempenhos**; ou seja, refletem os comportamentos dos servidores no exercício de suas funções. Esse desempenho é relacionado com o que o servidor sabe sobre suas funções (**conhecimentos**), suas **habilidades** frente às tarefas impostas por suas funções e **atitudes** necessárias para querer desempenhar o que se espera dele. O que representa a definição do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)

O que a definição contida no Decreto traz de diferente é referente aos objetivos da instituição. Assim, podemos entender que o desempenho dito “competente” no serviço público é aquele que visa o alcance dos objetivos da instituição. As implicações dessa característica na definição de competências no serviço público são várias, mas vamos nos deter em uma delas nesse momento.

Imagine uma servidora que trabalhe no departamento financeiro de uma universidade federal. Ela é uma pessoa muito querida na instituição e conhecida por seus colegas como extremamente habilidosa no crochê, fazendo sapatinhos e blusas para os bebês de seus amigos. Entretanto, o desempenho da servidora em fazer sapatinhos não é considerado competência. Isso se dá porque, no contexto do departamento de finanças, sua maestria no crochê não garante que os objetivos de sua instituição nem de seu departamento sejam alcançados.

Vídeo 2 – Trecho de *Alice no país das maravilhas*



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=cKhDayWP-5Y>

Com base no filme *Alice no País das Maravilhas* você pode concluir que quando desconhecemos os objetivos da instituição qualquer caminho escolhido a ser seguido serve.

Aplicando o contexto do filme ao exemplo citado acima sobre o desempenho da servidora em fazer sapatinhos para entender os objetivos organizacionais, é possível considerar, pois, que se a demanda institucional mudar esse desempenho pode se tornar uma competência importante para a organização. Imagine que a mesma servidora, agora exercendo a função de docência, empregar sua competência em programas de extensão dirigidos para atender a comunidade! Se esses programas sociais atenderem aos objetivos da instituição, então, o desempenho de trabalhos manuais (fazer sapatinhos) pode ser considerado uma competência relevante.



Resumo

Sistematizando Aprendizagens!

Para ajudá-lo a sistematizar o que estudou até aqui, vamos utilizar o **Guia de Referência Prático: mapeamento e avaliação de competências**. (BRASIL, 2013).

O que significa Competência?

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. (BRASIL, 2006)

O que representa Competência?

Comportamentos que podem ser observados objetivamente no contexto de trabalho do servidor.

O que expressa competência?

Capacidades desejadas do servidor para realização de suas atividades no contexto da equipe e da organização.

O que indica Competência?

O que o órgão, área ou setor espera do servidor para atingir seus objetivos e metas.

Gestão por Competências: uma forma inovadora de qualificação para a revalorização dos processos de trabalho no setor público.

1.2 Revisitando o Conceito de Gestão por Competências no Setor Público

Agora que você já revisou o conceito de competência é importante revisitar a definição de Gestão por Competências no setor público. De acordo com Brandão (2012, p. 8), “A denominada gestão por competências constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas.” Conforme mostra a Figura 4 esse conceito é muito mais amplo do que o defendido pelo Decreto nº 5.707/2006 que assume que a

[...] gestão por competência [corresponde a] 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.

Figura 4 - Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Elaboração do autor.

Considerando, pois, que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal está focada, fundamentalmente, no desenvolvimento de ações de capacitação como forma para melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, não podemos estranhar que a definição do padrão de Gestão por Competências idealizado para a administração pública brasileira considere essa política apenas como um processo vinculado à gestão de pessoas, conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes segundo a PNPD



Fonte: Elaboração do autor.

Entretanto, conforme já destacado anteriormente, é importante notar que a Gestão por Competências é muito mais ampla do que a concepção defendida na referida lei. Conforme destacado por Bittencourt; Barbosa (2004), esse novo modelo de gestão tem sido empregado não apenas para capacitar, mas, essencialmente, para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

1.2.1 Por Que Gestão por Competências?

Para que você possa avançar nos estudos da disciplina, é necessário entender os motivos pelos quais o Brasil decidiu adotar a Gestão de Pessoas por Competências. O guia da gestão da capacitação por competências oferece várias razões que fundamentam a decisão do governo federal ter adotado essa nova política (BRASIL, 2012), conforme destacado a seguir:

1. **Sistematização do Plano de Desenvolvimento de colaboradores, a partir das reais necessidades da instituição** – como as competências são desenvolvidas de acordo com os objetivos do órgão, toda a capacitação deve estar voltada para esse fim.
2. **Capacidade de agregar valor à organização e ao indivíduo** - não é somente a instituição que se beneficia quando as competências de seus servidores são desenvolvidas, os próprios indivíduos passam a ser mais reconhecidos, assim, o trabalho se torna mais amigável e as tarefas passam a ser menos estressantes.
3. **Foco em resultados** – como toda a competência gera um resultado, o modelo de gestão por competências pode ser acompanhado pelas consequências que o desempenho dos servidores gera na instituição.
4. **Qualificação gerencial para o exercício de atividades de direção e assessoramento** – como nem todo gestor demonstra competências necessárias a essa função, a PNDP deixa claro a importância de ações voltadas para esse fim.
5. **Possibilidade de formação de banco de talentos** – uma vez que todas as competências dos servidores de uma instituição estão devidamente identificadas, esse mapeamento pode ser empregado para selecionar pessoas para outras funções, de acordo com o desempenho necessário para as mesmas.
6. **Maior publicidade do processo de capacitação que pode facilitar a aprovação dos planos nas mais diferenciadas instituições públicas** – uma vez que a lógica de um Plano de Capacitação está diretamente relacionado aos objetivos da instituição, este instrumento se torna mais transparente; assim, um servidor só passa por uma ação de desenvolvimento caso tenha sido diagnosticado a necessidade para tal investimento.

7. **Construção de modelos informais de capacitação e desenvolvimento de baixo custo** (treinamento no trabalho, pesquisas, tutorias, coaching) – o desenvolvimento de competências pode ser feito de diferentes formas. Em determinadas situações, observar um colega de trabalho realizando determinada tarefa é mais eficaz para o desenvolvimento de uma competência do que ações formalizadas de capacitação (fique atento pois terá a oportunidade de estudar esse tema em disciplina voltada para esse tema!).
8. **Estímulo ao servidor para tornar-se responsável pelo seu desenvolvimento** – como as ações de capacitação vão ser construídas de acordo com a necessidade de cada servidor da instituição, este se torna corresponsável pelo processo de desenvolvimento de suas competências.



Resumo

Sistematizando Aprendizagens!

Para ajudá-lo a sistematizar o que estudou até aqui, vamos utilizar as principais ações exigidas pela PNDP (BRASIL, 2006).

- Sistematizar do Plano de Desenvolvimento de servidores;
- Agregar valor à organização e aos indivíduos;
- Focar em resultados;
- Qualificar corpo gerencial;
- Formar banco de talentos;
- Tornar mais público e transparente o processo de capacitação;
- Possibilitar a construção de modelos mais informações de capacitação;

Tornar o servidor corresponsável pelo seu processo de desenvolvimento.

1.3 Conhecendo Tipologias de Competências

A tipologia de competências adotada pelo Governo Federal brasileiro passa por transformações de tempos em tempos. Assim, vamos começar esse tema discutindo os tipos de competências mais comuns encontradas na literatura, conforme mostra a Figura 6.

Figura 6 – Relação entre os Diferentes Tipos de Competências



Fonte: Brandão, 2012.

1.3.1 Competências Organizacionais

Conforme você estudou em outras disciplinas as Competências Organizacionais se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas. De acordo com Brandão (2012, p. 32), a competência **“Salvar vidas humanas por meio de intervenções cirúrgicas apropriadas ao tratamento de enfermidades”** é um exemplo dessa competência coletiva. Para ajudar sua compreensão sobre o referido conceito sugerimos que assista o Vídeo 3 indicado a seguir, atentando para observar o papel de cada ator na cena:

Vídeo 3 – Exemplo de Competência Coletiva



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=CxlNaK1cJSQ>

Com base no vídeo indicado você pode perceber que a competência **“Salvar vidas humanas por meio de intervenções cirúrgicas apropriadas ao tratamento de**

enfermidades” é classificada como sendo organizacional ou coletiva por ser resultado de interações sociais entre pessoas em um determinado contexto organizacional (anestesiologista, cirurgião, enfermeiro etc.). Assim, você pode concluir que: **a competência organizacional é produto de uma equipe e não dos indivíduos.**

De acordo com o citado autor, ainda são consideradas competências organizacionais aquelas que emergem da interação entre as diversas equipes de trabalho, citando como exemplos as seguintes:

- A mecânica de alta precisão da Canon;
- Capacidade de Geoprocessamento – Embrapa;
- Capacidade de inovação na concepção e produção de aeronaves – Embraer;
- Capacidade de produzir conhecimento socialmente relevante na região Amazônia – Universidade Federal do Pará (UFPA).

Com base na descrição apresentada acima, você pode observar que a forma de descrever os dois tipos de competências: **capacidade da organização** e **capacidade de suas equipes** é diferente. Via de regra, quanto maior o universo que estamos tratando, mais genérica deve ser a descrição.

O *Guia de Referência Prática: Mapeamento e Avaliação de Competências (BRASIL, 2013)* destaca as seguintes definições:

- **Competências organizacionais são descrições de expectativas da organização frente aquela equipe de pessoas ou unidade; e**
- **Uma boa forma de descrevermos competências organizacionais é começarmos pensando na “entrega”, ou seja, aquilo que nossa organização espera de nossa unidade.**

1.3.2 Competências Individuais

Outra tipologia de competência fundamental para sua formação e que está muito bem descrito na literatura é o de **Competências Individuais** descrito por Brasil (2012; 2013); Brandão (2012); Carbone et al. (2009) como as contribuições, entregas ou experiências que os servidores oferecem a sua organização. Uma das definições mais empregadas na literatura nacional é a de Fleury e Fleury (2001, p. 188): “**Saber agir** responsável e reconhecido, que implica **mobilizar, integrar, transferir** conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para que possa entender melhor o conceito proposto pela autora, é necessário que compreenda o que significa cada um dos verbos inseridos e destacados na definição citada acima. Para ajudá-lo nesse exercício utilize o quadro 1 apresentado abaixo:

Quadro 1 – Competências para o Profissional (Servidor)

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury, 2001

Como você pode observar o autor ressalta que o conceito de competências se refere a **conhecimentos** e/ou **experiências distintas**, aliados a **habilidades específicas** e **atitudes** frente ao ambiente de trabalho. Entretanto, é importante notar na definição da citada autora que, para ser considerada competência, é necessário que **todos esses saberes agreguem valor ao indivíduo e a organização**.

Como exemplos de Competências Individuais são apresentados no Quadro 2 algumas descrições dos servidores públicos do governo de Portugal (2007).

Quadro 2 – Competências Individuais de Servidores Públicos de Portugal

Nº	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
1	<p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para se focalizar na concretização dos objetivos do serviço e garantir que os resultados desejados são alcançados.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromete-se com os resultados a alcançar de acordo com os objetivos estratégicos da organização e é persistente perante obstáculos ou dificuldades. • Assume em regra objetivos ambiciosos e exigentes, embora realistas, para si e para os seus colaboradores. • Tem noção do que é prioritário para o serviço, respondendo, em regra, prontamente nos momentos de pressão e urgência. • Aceita correr riscos para atingir resultados desejados e assume as responsabilidades pelo sucesso ou fracasso dos mesmos.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para orientar a sua atividade, respeitando os valores éticos e deontológicos do serviço público e do setor concreto em que se insere, promovendo um serviço de qualidade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na prática cotidiana aplica os princípios da legalidade e de conduta ética do serviço público. • Demonstra compromisso pessoal com os valores do serviço público e com a missão da organização, através dos seus atos e aplicação dos princípios deontológicos. • Adapta o funcionamento do serviço de forma a satisfazer as necessidades dos utentes, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade. • Implementa medidas internas de avaliação da qualidade, designadamente a monitoração da satisfação e gestão ativa das reclamações, fomentando a participação dos utentes na melhoria dos serviços.
3	<p>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Capacidade para programar, organizar e controlar a atividade da sua unidade orgânica e dos elementos que a integram, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeia e coordena a atividade do serviço, de acordo com os objetivos superiormente definidos • Define prioridades para si e para o serviço, tendo em conta os objetivos a alcançar e os recursos existentes.

Fonte: Portugal, 2007.

Nas descrições destacadas no Quadro 2, é possível identificar um servidor competente através do seu reconhecimento social (valor para o indivíduo) e da entrega que essa competência gera para a organização (valor para a organização). Você pode concluir que o coletivo ao qual o servidor pertence reconhece sua competência o que significa que seu trabalho tem elevado potencial para gerar resultados importantes para a organização.



Resumo

Sistematizando Aprendizagens!

Para ajudá-lo a sistematizar seus conhecimentos são apresentadas abaixo alguns exemplos de descrição de **Competências Individuais**, com base no **Guia de Referência Prático: mapeamento e avaliação de competências** (BRASIL, 2013).

DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
Prestar atendimento de excelência ao cidadão, procurando satisfazer às suas expectativas
Comunicar-se com o cidadão, adotando linguagem clara, objetiva e acessível
Redigir correspondências oficiais, obedecendo à norma gramatical
Executar com agilidade suas atividades, observando os procedimentos estabelecidos pela organização
Gerenciar conflitos, buscando transformar situações adversas em oportunidades para novos projetos, serviços e ideias

UNIDADE TEMÁTICA 2 – Bases Metodológicas para Mapeamento de Competências

2.1 Descrição de Competências

A descrição de uma competência individual é utilizada para qualificar a ação ou atuação do indivíduo em determinado contexto de trabalho (GILBERT, 1978). Como você já sabe, a competência individual estabelece padrões de desempenho que representam expectativas da organização em relação a performance de seus membros. Assim, uma boa competência individual deve deixar claro para o servidor:

- **O que deve ser feito?**
- **Como deve ser feito?**
- **Quão bem deve ser feito?**

Quando se estabelece somente **o que deve ser feito**, sem definir a **ferramenta a ser utilizada** ou **como o desempenho é considerado de qualidade** em nossa organização, a **entrega pode não ser a esperada**. Desse modo, para sua formação prática o mais importante é que compreenda a necessidade e dimensão do cuidado que deverá dar para a descrição da competência.

Para ajudá-lo a entender melhor o papel da descrição de uma competência assista o Vídeo 4.

Vídeo 4 – Acidente no Trabalho



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=AcCCBKaI6wY>

Como você pode ter percebido no vídeo, até as tarefas mais simples, quando realizadas de forma inapropriada, podem ter resultados inadequados. O que significa, portanto, a necessidade de identificar as expectativas frente ao desempenho dos servidores que trabalham conosco; ou seja, implica ter uma clara descrição das competências necessárias.

Uma descrição adequada de competências deve ter, segundo delineado por Carbone e colaboradores (2009), a descrição de padrões de desempenho passíveis de observação. O que significa considerar, portanto, que a **competência deve representar algo que o servidor deve fazer e que sejamos capazes de observar, diretamente.**

Assim, para que a competência possa ser descrita de forma que possa ser diretamente observável, os autores sugerem três elementos importantes:

- Iniciar a descrição de competência com um **verbo** e um **objeto de ação**;
- Definir uma **condição**; e
- Descrever um **critério**.

2.1.1 Como “Descrever” uma Competência?

Toda a competência representa o que um indivíduo deve ser capaz de fazer, ou seja, suas ações. Assim, nada mais apropriado que iniciar a descrição de uma competência com um verbo, conforme exemplificado a seguir:

Exemplos de Verbos e Objetos de ação:

- **Redigir** textos;
- **Analisar** documentos;

- **Solucionar** problemas;
- **Operar** sistemas informatizados.

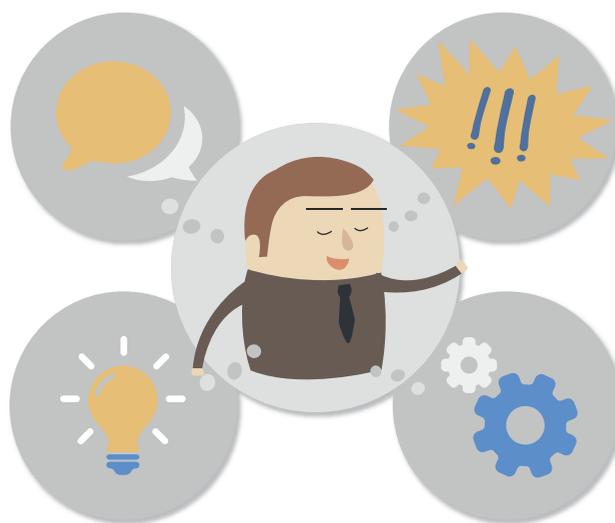
Se as competências devem ser descritas de forma que possam ser observadas diretamente o desempenho dos indivíduos, é importante, portanto, evitar a utilização de alguns verbos que não permitem essa observação, conforme você pode observar nos exemplos destacados abaixo:

Verbos **não recomendados** para a definição de competências:

- Saber
- Apreciar
- Acreditar
- Entender
- Refletir
- Pensar
- Conhecer

Como você pode observar, os **verbos não recomendados** descrevem coisas que as pessoas fazem, mas que não podem ser observadas diretamente. Como mostra a Figura 7, que não somos capazes de observar, por exemplo, o que uma pessoa está pensando em um dado momento.

Figura 7 – “Pensar” não é Competência



Fonte: Clip-art.

Verbos que não descrevem comportamentos diretamente observáveis não são boas escolhas para competências

Da mesma forma que não podemos observar o que uma pessoa está pensando, não somos capazes de observar o que uma pessoa sabe. Só somos capazes de inferir o que nosso colega “sabe” somente quando ele desempenha apropriadamente sua competência. Quando chamamos alguém para resolver um problema em nosso computador, por exemplo, não observamos as ideias saindo do pensamento ou da cabeça do técnico, mas atestaremos sua competência pela sua capacidade de resolver o problema apontado.

Brandão (2013) sugere que quando nos depararmos com verbos não recomendados em um exercício de mapeamento de competências investiguemos a razão pela qual apareceu para, assim, entender melhor o contexto organizacional, conforme exemplos destacados a seguir:

Exemplos dos cuidados na escolha de verbos:

- » Fala do servidor: *“Conhecer os serviços da instituição”*.
- » Fala do mapeador: *“Por que isso importante? Para que devemos ser capazes de conhecer os serviços da instituição?”*
- » Resposta do servidor já no formato de competências: *“Apresentar ao cidadão os serviços da instituição”*.

Da mesma forma, seguem mais exemplos abaixo:

- » Fala do servidor: **“Internalizar crenças e valores”**.
 - » Fala do mapeador: *“Por que isso é importante? Para que devemos ser capazes de conhecer os as crenças e valores da instituição?”*
 - » Resposta do servidor: *“Para propor ações para promover a economia de recursos”*..
- Compreender rotinas de trabalho;
 - São exemplos mais interessantes:
 - Organizar processos administrativos;
 - Identificar e corrigir adequadamente falhas no processo.

O Guia de referência prático: mapeamento e avaliação de competências (BRASIL, 2013) traz uma lista de verbos adequados para serem empregados em contextos de descrição de competências.

Mas cuidado! Não se atenha muito a essa lista, pois o mais importante é que você estabeleça verbos que podem ser diretamente observáveis e que reflitam o contexto dos servidores e da organização.

2.1.2 Como Estabelecer uma “Condição” para uma Competência?

Além da escolha apropriada do verbo para a descrição, é necessário saber descrever a **condição** na qual a ação deve ocorrer.

O que são condições?

Condições são restrições ou elementos impostos ao profissional/servidor que indicam as circunstâncias sob as quais se espera que ele manifeste o desempenho desejado. (MAGER, 1981)

Tradicionalmente, as condições estabelecem que **instrumentos, equipamentos, procedimentos, métodos e técnicas** devem ser empregados para o desempenho. Vamos ver alguns exemplos de **condições** apontados por Brandão (2012):

- Organizar documentos, **de acordo com o fluxo de trabalho definido pela instituição;**
- Elaborar documentos, **utilizando o aplicativo Word;**
- Solucionar problemas matemáticos, **sem utilizar calculadoras;**
- Formular planilhas de cálculo, **utilizando o aplicativo Numbers;**
- Redigir pareceres, **observando normas do manual de redação da organização.**

Ao estabelecer a condição da competência, estamos oferecendo mais informações a respeito do desempenho que esperamos de nosso servidor. A condição é essencial para prepararmos ações de desenvolvimento de competências, conforme você estudará ainda nesse curso.

Elaborar documentos utilizando o aplicativo Word é, portanto, uma competência muito diferente quando comparada essa mesma ação empregando o aplicativo Br-Office, por exemplo. Assim, é muito importante que possamos tornar clara a condição da competência sempre que seja necessário.

Quando a competência não possui condição, estamos incumbindo o servidor de escolher o método mais adequado de trabalho. Essa falta de informação, em algumas situações, pode gerar resultados muito diferentes do esperado pela organização.

2.1.3 Como Estabelecer o “critério” de uma Competência?

Além da escolha apropriada do verbo e da condição na qual a ação deve ocorrer, é necessário definir os **critérios de competências**.

O que são critérios de uma competência?

Crítérios são padrões desejados ou níveis de desempenho considerados satisfatórios pela instituição (MAGER,1981). Tradicionalmente, critérios são descritos em termos como velocidade, exatidão, qualidade, quantidade, prazo, periodicidade.

Apresentamos alguns exemplos de definição de **crítérios** apontados por Brandão (2012):

- Digitar textos a **150 toques por minuto, sem erros ortográficos;**
- Comunicar-se, na forma oral e escrita, **com clareza e objetividade;**
- Mediar conflitos, **com imparcialidade.**

Como você pode observar nos exemplos destacados acima, **crítérios** são importantes fontes de informação para os membros de uma organização, pois descrevem para os trabalhadores/servidores as condições para que seu desempenho seja reconhecido como satisfatório.

Na Administração Pública é fundamental observar que alguns critérios voltados podem ser definidos para atender a exigências legais, assim também como é muito comum a descrição de prazos nesses contextos organizacionais regulados por marcos legais próprios.

Apesar das definições de **crítérios e condições de competências** não revelaram grandes dificuldades, é importante destacar que essas duas dimensões podem se confundir, em muitas ocasiões. Para exemplificar destacamos a seguir o exemplo da seguinte competência: “Elaborar relatório de prestação de contas, de acordo com **as normas estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União**”. No modelo citado, as normas estabelecidas pelo TCU podem ser consideradas pela instituição tanto um **critério** como uma **condição**.

Mas para os objetivos desse curso, orientamos que você procure avançar no desenvolvimento de capacidade para descrever a competência da melhor forma possível sem ficar buscando identificar o **critério** e a **condição**. Ainda que algumas metodologias considerem a definição do critério e da condição como algo relevante, nossa experiência prática em mapeamento nos permite afirmar que quando a organização estabelecer que somente a **condição** é suficiente ou o **critério**, a competência está pronta.

Para facilitar seus estudos apresentamos no Quadro 4 alguns exemplos de critérios e condições destacados no *Guia de Referência Prático: mapeamento e avaliação de Competências* (BRASIL, 2013).

Quadro 4 – Exemplos de Critérios e Condições

COMPORTAMENTO (VERBO + OBJETO DE AÇÃO)	CRITÉRIO ¹	CONDIÇÃO ²
Editar textos	Sem erros	Utilizando o aplicativo Odt. do BrOffice
Comunicar-se com pessoas	De forma clara e objetiva	Utilizando diferentes veículos de comunicação
Realizar análises financeiras	Com precisão	Utilizando modelos de mensuração de riscos de projetos
Prestar atendimento ao cidadão	Com cortesia	Levando em consideração suas expectativas
Negociar acordos e contratos com fornecedores		Respeitando o código de ética do serviço público
Formular estratégias de comunicação interna	Que estimule o autodesenvolvimento dos servidores	

(1) pode ser omitida, em especial quando for óbvia, (2) pode ser omitido, em especial quando o desempenho é complexo.

Fonte: Brasil, 2013, p. 22.

2.2 Elementos Constituintes de uma Competência

Conforme você já teve a oportunidade de estudar sobre o tema, o Decreto nº 5.707/2006 definiu competências como “um conjunto de **conhecimentos, habilidades e atitudes** necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Assim, é fundamental que discuta cada um desses elementos constituintes do que a PNPD define como competência.

Conhecimento

Nos estudos desenvolvidos na disciplina Gestão do Conhecimento e Governança no Setor Público você se aproximou do conceito de conhecimento que foi descrito, em síntese, como um conjunto de informações assimiladas e estruturadas ao longo da vida pelo indivíduo e que vão adquirir significado, significância e relevância. Assim, rompe-se com uma visão simplista de conhecimento como resultado de memorização e assume-se uma compreensão mais ampla sobre esse processo que ganha o significado de transformar os saberes acumulados em entendimento sobre a realidade individual, organizacional e social.



Resumo

Aprofundando Conceitos!

Revisando algumas definições de **conhecimento**:

- O “saber” que a pessoa acumulou ao longo de sua vida. (DURAND, 1998)
- Estrutura de informações ou proposições armazenadas na memória do indivíduo, que influenciam seu julgamento. (GAGNÉ et al., 1988)
- Conjunto de informações integradas pelo indivíduo dentro de um esquema cognitivo. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998)

Conhecimentos são informações que adquirem significado e relevância.

Habilidade

A habilidade se refere à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento acumulado, em termos de ação prática. Em outras palavras, pode ser entendida como a capacidade que o indivíduo tem em, seguindo uma receita/orientação, preparar produto/tarefa/atividade esperada.

De acordo com Brandão (2013), as habilidades podem ser classificadas em dois tipos:

As habilidades cognitivas ou intelectuais

As habilidades cognitivas são necessárias em condições em que o servidor, por exemplo, deve identificar incongruências ou erros em um relatório.

As manipulativas ou psicomotoras.

As habilidades manipulativas são importantes para servidores que devem ser capazes de digitar rapidamente, por exemplo.

Por mais que a habilidade possa ser compreendida como uma extensão do conhecimento, essa relação não é observada diretamente. Assim, é possível encontrarmos alguém que consegue ler e até decorar uma receita de bolo; entretanto, esse domínio não garante que seja capaz de preparar o bolo a contento. A habilidade pode ser entendida, dessa

forma, como produto de experiência, da prática, o que implica concluir que somente o conhecimento teórico não possibilita o desenvolvimento de habilidades.



Resumo

Aprofundando Conceitos!

Conhecendo algumas definições de **habilidades**:

- Capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento. (GAGNÉ et al., 1988)
- Capacidade de instaurar conhecimentos para utilizá-los em uma ação específica. (DURAND, 1998)
- Diz respeito ao saber como fazer algo ou apropriar-se dos meios adequados para alcançar um propósito. (SANCHEZ, 1997)

Atitude

A atitude é o elemento constituinte da competência relacionada aos aspectos sociais e afetivos no contexto do trabalho. Conforme você estudou na disciplina Tópicos Avançados em Análise Institucional: metodologias de pesquisa de clima organizacional, a atitude é um elemento subjetivo, sutil e que revela, portanto, os elementos ou variáveis individuais/comportamentais que afetam, direta ou indiretamente, o desempenho do trabalhador em seu contexto profissional. De uma forma simplista podemos deduzir que quando gostamos do nosso trabalho revelamos ter identidade com ele e manifestamos, assim, que “desejamos” ter um melhor desempenho.



Resumo

Aprofundando Conceitos!

Conhecendo alguns conceitos de **atitudes**:

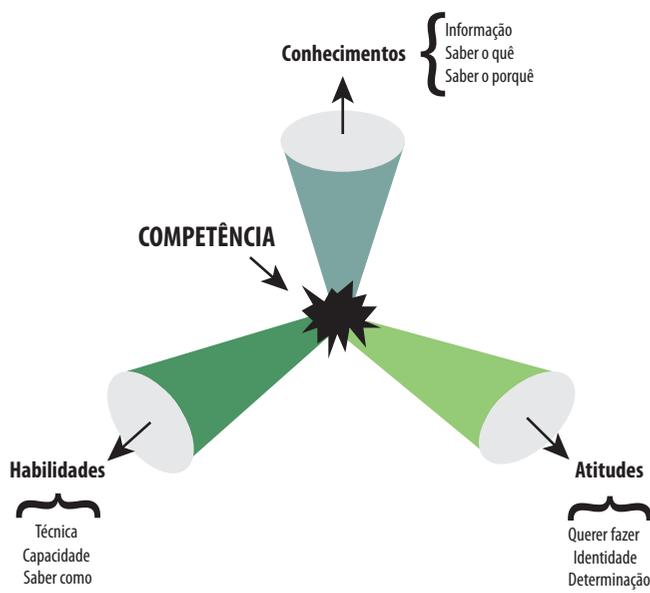
- “Querer-fazer”. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; DURAND, 2000)

- Propriedade relacionada ao desejo, à disposição, à intenção, que influencia a tendência de a pessoa realizar determinada ação. (GAGNÉ et al., 1988)
- Possuir identidade com a tarefa. (DURAND, 2000)
- Avaliação, afeto, cognição e predisposições comportamentais. (OLSON; ZANNA, 1993)
- “Tendência psicológica que é expressa pela avaliação de uma entidade particular com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade” (EAGLY; CHAIKEN, 1992, p. 1)
- “As atitudes são vistas geralmente como predisposições comportamentais adquiridas, introduzidas na análise do comportamento social para dar conta das variações de comportamento em situações aparentemente iguais”. (JASPARS, 1986, p. 22).
- “Predisposição para responder de forma favorável ou desfavorável a um objeto, pessoa, instituição ou acontecimento”. (AJZEN, 1988, p. 4).

2.3 Integrando os Três Elementos Constituintes de uma Competência

Com base na Figura 8, vamos ver, com base em um exemplo, como esses três elementos se inter-relacionam (Conhecimento-Habilidades-Atitudes).

Figura 8 – Inter-Relação entre as três Dimensões da Competência



Fonte: Brandão e Guimarães, 2001.

Suponha que uma dada organização pública estabelece um padrão desejado de desempenho definido pela seguinte competência:

“Atender o cidadão com receptividade e cortesia, considerando suas expectativas e características.”

Para que esse desempenho seja alcançado, devemos supor, então, que nosso servidor deva apresentar os seguintes elementos constituintes da competência desejada:

CONHECIMENTOS

- Os serviços oferecidos pelo órgão e os serviços que ele não oferece;
- As leis, instruções normativas e regimentos pertinentes a sua função;
- As rotinas e processos de trabalho de sua unidade e de seu órgão.

HABILIDADES

- Identificar corretamente a demanda do cidadão;
- Identificar o serviço mais adequado à demanda;
- Comunicar-se de forma clara com o cidadão na prestação das informações solicitadas.

ATITUDES

- Empatia para colocar-se no lugar do cidadão;
- Receptividade para deixar o cidadão a vontade durante o atendimento;
- Cortesia no trato com o cidadão.

No exemplo apontado acima, a ausência de qualquer um dos elementos constituintes da competência não possibilitaria a expressão do comportamento esperado. O que significa considerar que de nada adiantaria o servidor conhecer os serviços da organização se não fosse capaz de identificar o que os cidadãos estão solicitando. Essa conclusão leva à seguinte conclusão:

O trabalho em equipe exige uma série de atitudes como assertividade e encorajamento para garantir uma maior e melhor participação de todos os servidores.

O contrário seria igualmente verdadeiro, ou seja:

Identificar o que o servidor está solicitando corretamente não iria contribuir para o bom desempenho do servidor se ele não conhecesse os serviços ofertados pelo órgão em que trabalha.

Por fim, considerando o referencial de desempenho estabelecido pela organização, pode-se afirmar que os conhecimentos e habilidades do servidor não seriam suficientes caso o mesmo não fosse capaz de atender ao público com cortesia. Em síntese, para ser capaz de apresentar um desempenho competente, o servidor precisa: **saber o porquê está se fazendo** (conhecimento), **saber fazer** (habilidade) e **desejar fazer** (atitude).

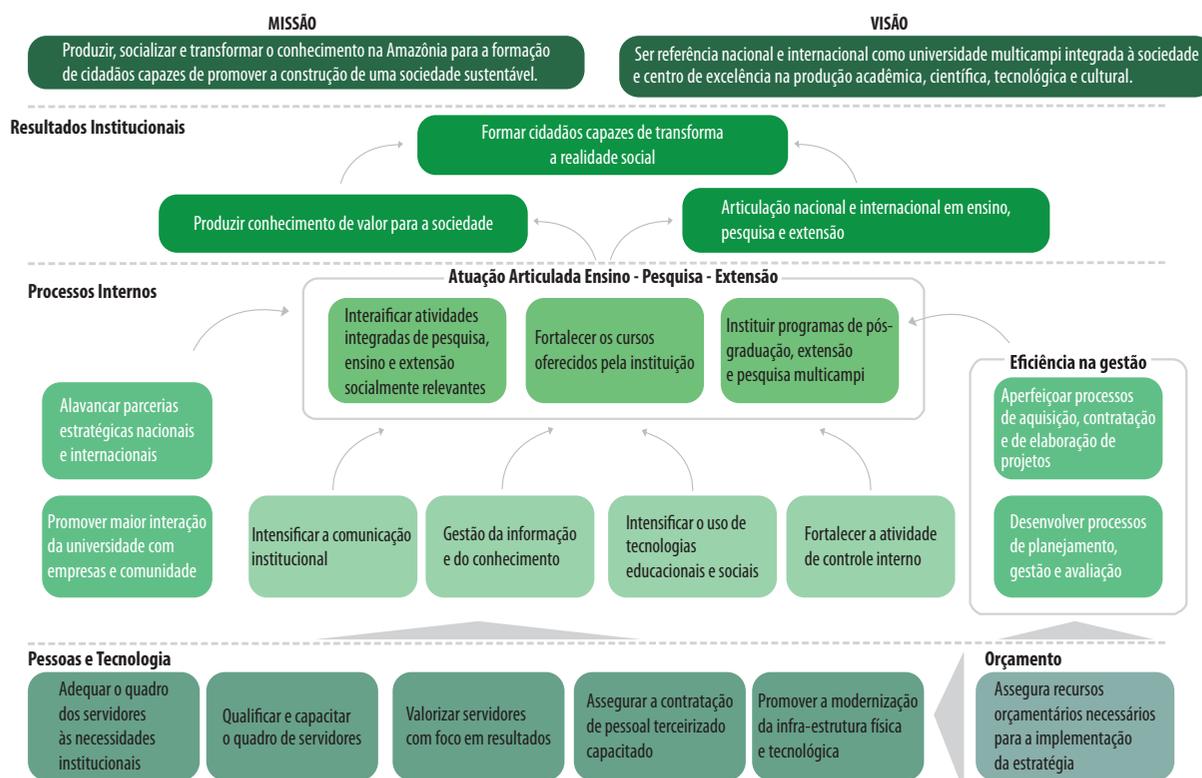
2.4. Tomada de Decisões para Mapeamento de Competências

Para dar início ao processo de implantação do modelo de gestão por competências em uma organização, é necessário, antes de mais nada, conhecer o delineamento dos objetivos da instituição. O documento que deixa mais claro quais seriam esses elementos é o planejamento estratégico.

Muitas organizações públicas não possuem planejamento estratégico o que exige, nesses casos, que podem ser utilizados outros documentos que contemplem esses elementos, a exemplo de regimentos, instruções normativas, entre outros.

Para ajudá-lo a observar os elementos estratégicos de uma organização apresentamos na Figura 9 o Mapa Estratégico da Universidade Federal do Pará.

Figura 9 - Mapa estratégico da Universidade Federal do Pará 2011-2015



Fonte: UFPA, 2011.

Merece destacar que existem organizações que mesmo não tendo formalizado seus objetivos, estes podem ser claramente compreendidos por seus membros. Nesses casos para conhecer os objetivos da instituição podem ser utilizadas metodologias de entrevistas realizadas junto aos próprios membros/gestores/trabalhadores. O importante para sua formação prática em gestão por competências é considerar que toda organização deve conhecer seus objetivos ou a razão de sua existência.

O conhecimento sobre os aspectos estratégicos da organização é relevante não apenas para orientar a identificação das competências existentes e as necessárias, mas para garantir o patrocínio político dos gestores para a realização do processo de implantação do novo modelo de gestão por competências. Como terá a oportunidade de ver mais adiante, o apoio da alta administração para a realização desse trabalho tem sido descrito por diversos estudos sobre o tema como o fator essencial para o sucesso desse empreendimento.

Dessa forma, a orientação para inaugurar o processo de mapeamento de competências em uma organização é o planejamento de ações de sensibilização, a exemplo de palestras para a alta administração do órgão. Nessa exposição devem ser apresentados não somente a obrigatoriedade ou relevância de implantação do novo modelo de gestão, mas destacar as vantagens que essa inovação pode trazer para a instituição. Sugerimos que utilize os vídeos, textos e casos de sucesso destacados nessa disciplina para embasar a construção de sua palestra – a título de exemplificação veja a Figura 10 disponibilizada abaixo como um exemplo que utilizamos para nossas palestras.

Figura 10 – Exemplo de palestra para sensibilização



Fonte: Elaboração do autor.

Destacamos que apresentações sobre a metodologia e vantagens do modelo de gestão por competências na administração pública são essenciais para a sensibilização da instituição.

Mesmo que o mapeamento de competências tenha sido estabelecido como objetivo pela própria administração, é importante mobilizar os dirigentes, garantindo que o apoio seja dado durante todo o processo. Sugerimos que você se certifique, por exemplo, que o corpo de dirigentes do órgão se comprometa em fornecer ofícios e memorandos assinados, lembrando a todos os demais servidores sobre a importância de sua participação durante a realização do mapeamento.

Outra forma de sensibilizar a direção do órgão é realizar um pequeno estudo piloto tendo como base apenas uma unidade. Assim que o estudo estiver pronto, você pode apresentar os resultados para a alta gestão, mostrando, assim, que o projeto não somente é possível, como já apresenta resultados relevantes com base nos achados aplicados na unidade selecionada.

Por fim, cabe destacar que, dependendo do tamanho da unidade organizacional selecionada, você não será capaz de realizar o trabalho sem ajuda. Sugerimos que prepare uma equipe para dar suporte à realização do trabalho (mapeamento). A título de exemplo, com base em nossas experiências práticas, para dimensionar o tamanho de sua equipe você pode fazer a seguinte conta:

Divida o número de unidades do órgão selecionado pelo número de dias previstos para que o mapeamento de competências seja concluído.

Com base nesse cálculo você poderá ter:

- Uma perspectiva do tamanho da tarefa; e
- Uma perspectiva do quantitativo de participantes necessário para montar sua equipe.

2.4.1 Metodologias para a Definição do Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências identifica dois conjuntos de informações importantes para a organização:

- As competências que a organização precisa para alcançar seus objetivos estratégicos; e
- As competências que seus servidores já apresentam.

A diferença entre as **competências necessárias** a organização para atingir seus objetivos e as **competências existentes** entre seus servidores é denominado na literatura de **‘lacuna de competências’** ou **‘gap’** (ver Figura 18).

No início deste material didático você já viu que as competências sofrem influência direta do espaço organizacional. O que lhe permite considerar que na Administração Pública existem duas variáveis que devem ser respeitadas para a realização do mapeamento de competências:

- A função;
- A lotação do servidor.

Para seu melhor entendimento vamos tomar como exemplo o cargo de assistente em administração:

Considere que dois servidores no mesmo cargo podem apresentar diferentes competências em diferentes locais de trabalho. Caso um dos servidores esteja lotado em um gabinete, é esperado que seja capaz de “elaborar documentos oficiais”. Entretanto, se ele estiver trabalhando em um hospital universitário, é provável que deva apresentar a competência “elaborar planilhas de cálculo” para realizar o controle de entrada e saída de materiais hospitalares.

Esse exemplo permite que você observe que tentar identificar as competências para um determinado cargo na administração pública pode gerar distorções nos resultados, caso o espaço organizacional e a função do servidor não seja levada em consideração.

Conforme mostra a Figura 11, diferentes espaços organizacionais necessitam de competências distintas.

Figura 11 – Espaços organizacionais e competências



Fonte: Clipart.

Em outras palavras, o espaço organizacional vai determinar quais são os **processos** e as **entregas** que são esperadas daquela unidade, em particular. Esse reconhecimento é importante, conforme você verá mais adiante, pois vai determinar, diretamente, o elenco de competências necessárias para esse fim. Se o setor/órgão é responsável por estabelecer indicadores organizacionais, por exemplo, as competências dos servidores que estão lotados ali devem seguir essa premissa.

A **função** por sua vez, estabelece quais as **entregas esperadas** pelo indivíduo que está atuando nesse setor/órgão atualmente. Vamos analisar melhor essa relação, com base no seguinte exemplo:

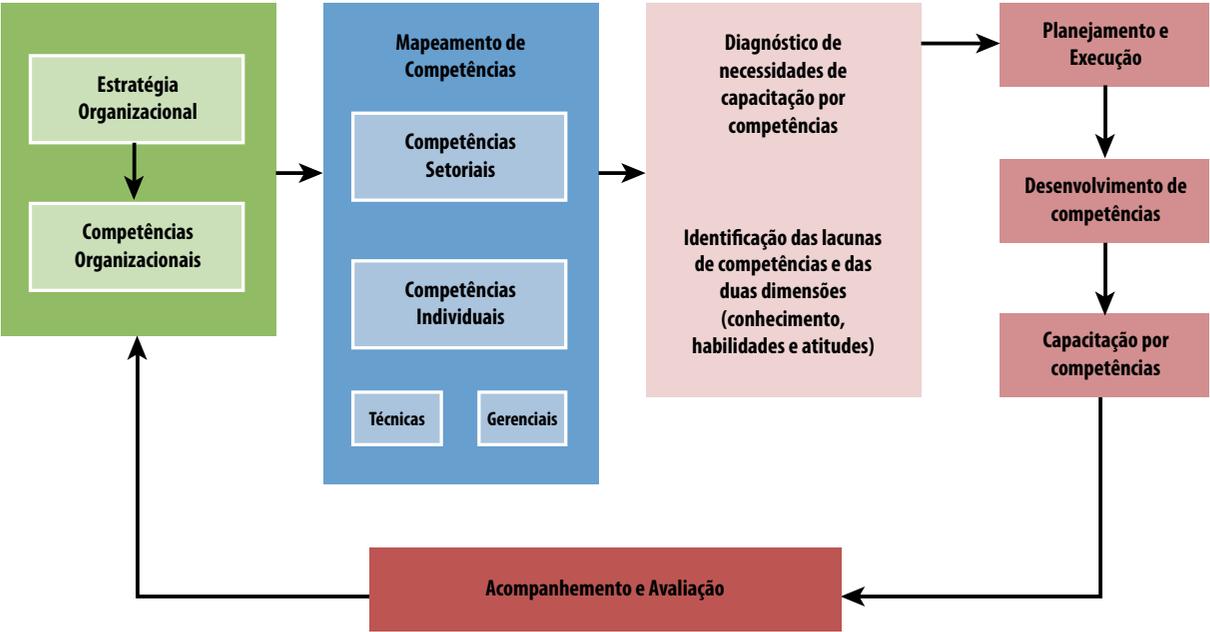
A servidora X é uma ótima técnica em informática, apresentando várias competências para esse fim. Entretanto, foi escolhida para ser a gestora da área. Imediatamente depois dessa mudança, suas competências mudam. Ao invés de “estabelecer redes computacionais” na sua unidade, ela passa a ser cobrada a “delegar tarefas”, “mediar conflitos interpessoais”, “avaliar o desempenho” dos servidores sob sua tutela.

Lembre-se que para os objetivos de sua formação:

Função e lotação são as variáveis que estão mais relacionadas às competências na administração pública.

A Figura 12 abaixo o ajudará a observar melhor como funciona o fluxo de processos na Administração Pública para a elaboração de mapeamento de competências.

Figura 12 – Modelo de gestão por competências na administração pública



Fonte: adaptado de Brasil (2012)



Sabendo um pouco mais

Conhecendo os passos iniciais para o processo de Mapeamento de Competências!

Nessa subseção você teve a oportunidade de conhecer que algumas decisões estratégicas fundamentais que devem ser tomadas antes de realizar o processo de mapeamento de competências, dentre as quais merecem destacar os seguintes passos:

- Estabelecer os objetivos estratégicos que a organização pretende atingir;
- Sensibilizar o comitê gestor da organização a respeito da importância e vantagens da implementação do modelo de gestão por competências;
- Disponibilizar e treinar uma equipe para a realização do trabalho;

Identificar o quantitativo de unidades existentes na organização (setores, coordenações, diretorias, departamentos, etc.), pois o mapeamento de competências irá considerar os objetivos desses diferentes espaços e a função que os servidores ocupam em cada um.

2.5 Identificação da Estratégia Organizacional e Análise Documental

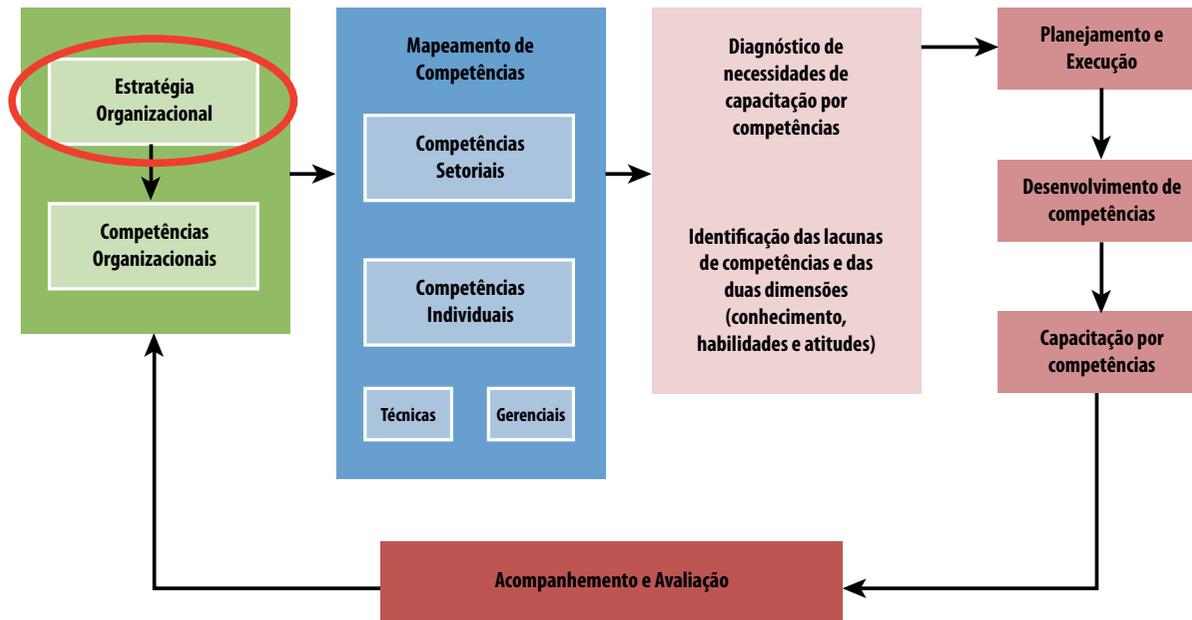
Com o corpo da alta gestão devidamente sensibilizado e a equipe técnica pronta, estamos prontos para dar início ao mapeamento de competências. Nossa primeira etapa dentro desse processo é retomar os objetivos estabelecidos pela organização a serem atendidos pelo mapeamento.

2.5.1 Primeira Fase - Formulação da Estratégia Organizacional

Conforme já destacado anteriormente, a compreensão dos objetivos da organização é essencial para o processo de mapeamento. Quando não há uma compreensão clara do que a organização espera alcançar, a identificação das competências não é possível.

Na Figura 13 você pode ver destacado o estudo da estratégia organizacional como um dos primeiros passos para o processo de mapeamento de competências.

Figura 13 – Estudo da Estratégia Organizacional para Mapeamento de Competências



Fonte: Adaptado de Brasil (2012).

Como já destacado, mesmo que não estejam devidamente formalizados, os objetivos da organização devem ser levantados pela equipe como base fundamental para orientar o processo de mapeamento. Em algumas situações concretas, a equipe poderá receber algumas ‘dicas’ sobre o que o órgão almeja e alguns servidores podem destacar, por exemplo: **“queremos diminuir o desperdício”** ou **“queremos melhorar a celeridade dos serviços prestados”**. A partir dessas falas, a equipe pode investigar junto a outros servidores como esses objetivos serão alcançados. Esse esforço para a realização desse diagnóstico inicial exigirá, pois, que a equipe que coordena o mapeamento esteja intimamente relacionada a equipe de planejamento da instituição selecionada ou outra equipe que possa estar desempenhando papel similar no órgão. O planejamento será sempre uma fonte muito rica de informações a respeito do que a organização espera alcançar. Quando o órgão possui seu próprio planejamento estratégico. Assim, podemos afirmar que

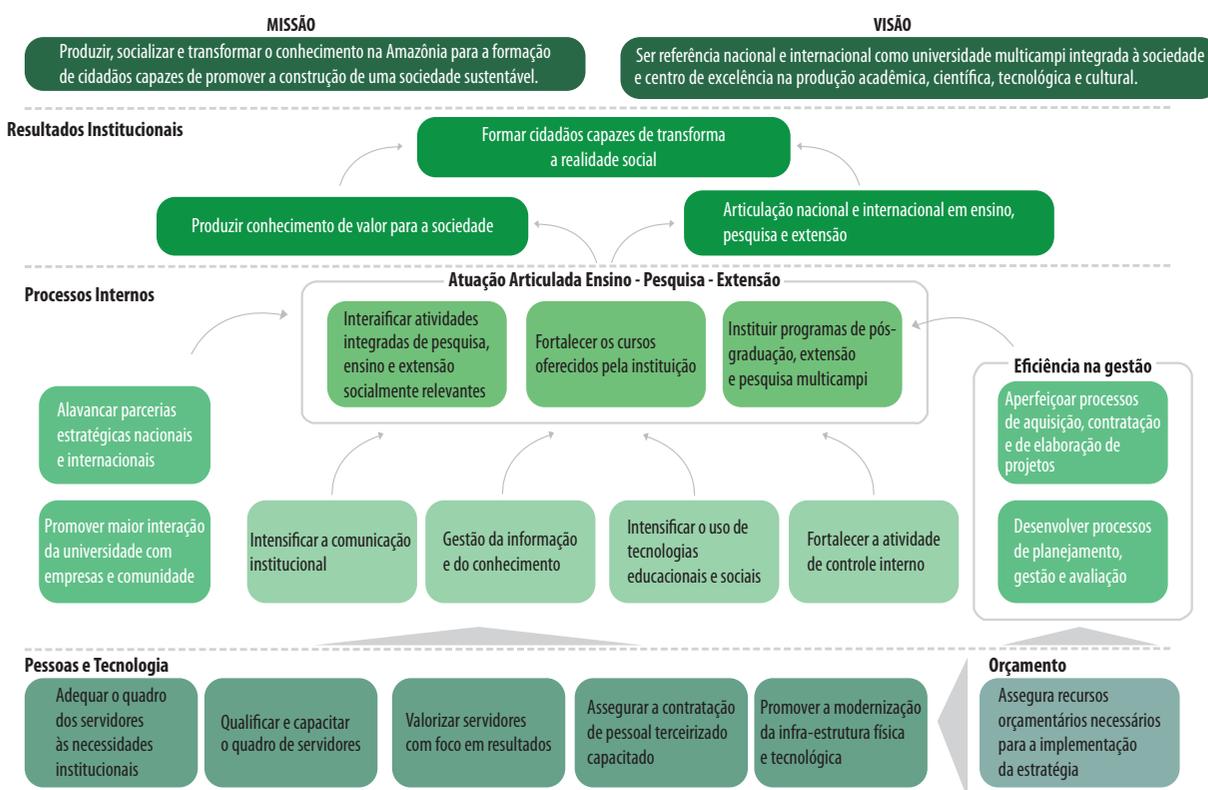
Mapeamento e planejamento estratégico estão diretamente inter-relacionados.

Para facilitar sua compreensão prática sobre esse processo a seguir, apresentamos um exemplo de como a *Missão* de uma universidade pode ser desdobrada em objetivos e

indicadores. Observe a Figura 14 que descreve o mapa estratégico da Universidade Federal do Pará (já apresentado anteriormente) e veja que a missão desta instituição é descrita da seguinte forma:

“Produzir, socializar e transformar o conhecimento na região amazônica para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade sustentável”.

Figura 14 – Mapa Estratégico da Universidade Federal do Pará (2011-2015)



Fonte: UFPA, 2011.

É importante neste momento do processo identificarmos como a instituição pretende mensurar esta missão. Ao observar a Figura 14 pode identificar que uma das formas de se alcançar a missão definida no documento é: **“melhorar seu relacionamento com a sociedade”**, um de seus objetivos estratégicos.

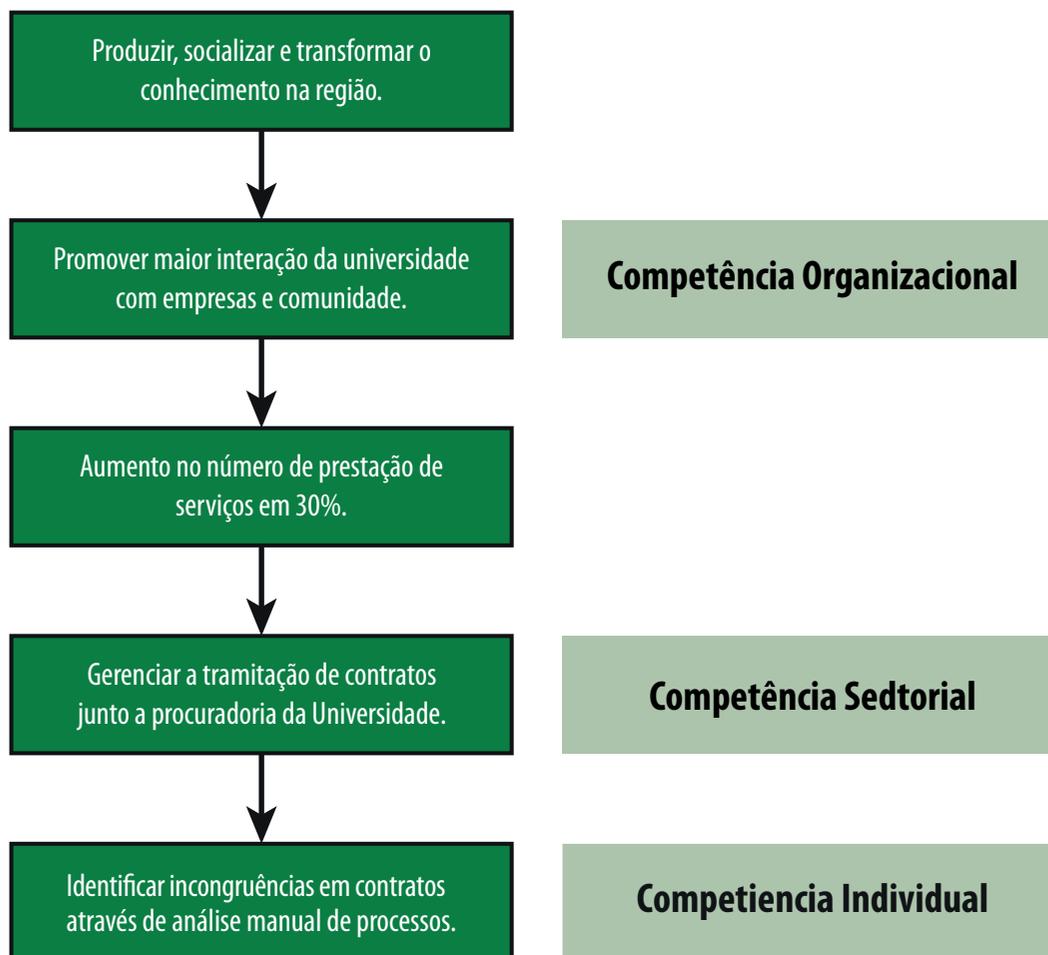
Quando analisamos a descrição de cada um destes objetivos estratégicos, encontramos um elemento essencial para guiar o trabalho de análise documental, os **indicadores**. Com base no exemplo mencionado na Figura 14, **“melhorar o relacionamento com a sociedade”** significa, entre outras coisas:

“Promover maior interação da universidade com empresas e comunidade.”

Continue observando o documento e verá que este objetivo estratégico, por sua vez, é **mensurado** pelo **número de serviços prestados pela instituição à sociedade**.

Com base nesses dados mais gerais, identificados na análise do documento selecionado, podemos começar a investigar, portanto: **quais competências serão necessárias para se atingir esta meta** (ver Figura 15)?

Figura 15 - Mapeamento Decorrente da Análise do Planejamento Estratégico da UFPA



Fonte: Elaboração do autor.

É importante destacar que a equipe de mapeamento não precisa, obrigatoriamente, apresentar competências em planejamento, principalmente nas organizações onde essa equipe já existe para cumprir essa função. Entretanto, a equipe responsável pelo mapeamento deve compreender muito bem **quais são os objetivos da organização e seus indicadores**, quando esses existirem. O que significa afirmar que **a estratégia precisa existir e ser identificada**, ainda que possa não estar, devidamente, formalizada.

No caso de organizações públicas, a estratégia deve estar pautada em seus regimentos e instrumentos normativos, conforme você já estudou em outras disciplinas do curso, tudo que a Administração Pública faz deve seguir os ditames da lei – respeitando, assim, o princípio da legalidade. Em outras palavras, utilizando o exemplo da UFBA, podemos concluir que uma universidade pública não pode mudar sua função social, ou seja, seu ramo de atuação, porque alguns gestores assim o desejam. Além disso, todas as decisões estratégicas mesmo as mais inovadoras devem estar condizentes com a legislação pertinente. Dessa forma, uma universidade pública, por exemplo, não pode começar a cobrar mensalidade de seus alunos como estratégia para captar mais recursos.

A conjuntura da estratégia organizacional em órgãos públicos, ligada, portanto, às amarras legais, exige da equipe responsável pelo mapeamento uma análise documental muito apurada, conforme será apresentado a seguir.

2.5.2 Segunda Fase: Análise Documental

De acordo com Brandão (2013), análise documental é a descrição objetiva e sistemática do conteúdo de materiais escritos. Essa fase do mapeamento de competências tem por objetivo, portanto, compreender melhor no conjunto dos documentos escritos o **significado das palavras, frases e orações**. Nesse sentido, durante a análise documental espera-se que os mapeadores sejam capazes de:

- **Interpretar e descrever conteúdos;**
- **Definir categorias de análise;**
- **Identificar elementos que permitam fazer inferências sobre competências relevantes à consecução de objetivos organizacionais.**

Para cumprir esses objetivos, é importante destacar que nesta fase quaisquer materiais escritos podem ser analisados, a exemplo dos seguintes:

- Planejamento estratégico (com destaque para a descrição da missão, visão, valores, metas...);
- Normas;
- Regimentos;
- Estatutos;
- Portarias;
- Pareceres técnicos;
- Relatórios;
- Entre outros.

O exemplo apresentado a seguir mostra melhor como a identificação dos elementos que conformam uma competência pode ser retirada de um regimento interno de um órgão público federal, que apresenta os objetivos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA):

De acordo com o Decreto nº 7.142, de 29 de Março de 2010, a missão do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) é:

“Realizar pesquisas e estudos sociais e econômicos e **disseminar o conhecimento resultante**, do apoio técnico e institucional ao Governo na avaliação, formulação e acompanhamento de políticas públicas, planos e programas de desenvolvimento e **oferecer à sociedade elementos para o conhecimento** e solução de problemas e dos desafios de desenvolvimento brasileiro”.

Os trechos sublinhados pelo autor desse material didático destacam o que foi utilizado no regimento para definir as competências do IPEA:

CATEGORIA – disseminação do conhecimento (trechos sublinhados)

INTERPRETAÇÃO – para o IPEA atingir a sua missão suas pesquisas e estudos devem ser divulgados. Como divulgar amplamente? Em periódicos – revistas e jornais especializados de caráter científico.

DESCRIÇÃO – os pesquisadores do IPEA devem ser capazes de disseminar para a sociedade os conhecimentos produzidos em suas pesquisas.

Portanto, ao destacar os objetivos do órgão, segundo Brandão (2013, p. 42) conseguimos chegar à descrição de uma competência possivelmente requerida para os pesquisadores do IPEA:

Descrição da Competência

“Elaborar relatos de pesquisa, sob a forma de artigos científicos, com estrutura e conteúdo adequados à publicação em periódicos conceituados.”

Como você pode observar, nesse exemplo, o autor decidiu se concentrar em somente um aspecto da missão do IPEA: a **disseminação do conhecimento**. Assim, o primeiro passo para o mapeamento das competências do órgão citado foi criar uma **categoria de análise** definida como “**disseminação do conhecimento**”. O que significa que as demais competências relacionadas a esse assunto estariam subordinadas a essa categoria analítica mais abrangente.

Após identificar a categoria central de análise, o autor passou para a interpretação propriamente do texto. Para isso, formulou a seguinte pergunta para utilizar em grupos focais ou entrevistas, vinculados às unidades envolvidas, em disseminar o conhecimento do IPEA: **“Como divulgar amplamente a pesquisa?”**

Para o comitê científico do IPEA, a resposta resultante da pergunta foi a seguinte: **“em jornais especializados de caráter científico.”**

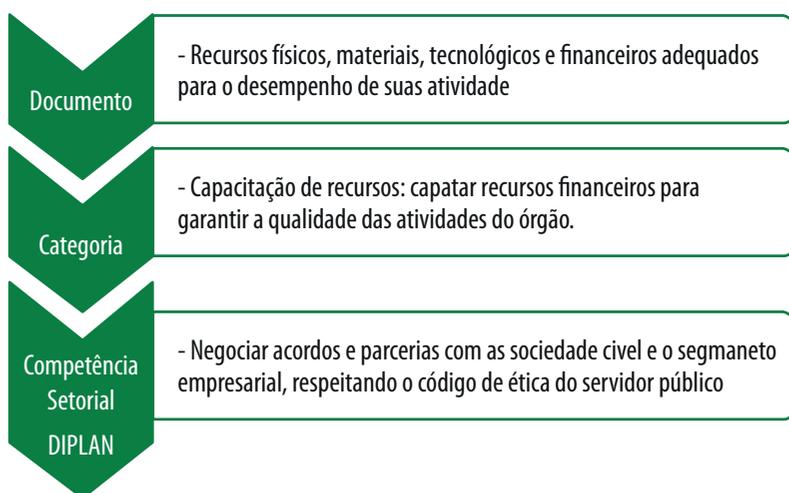
Com essas informações identificadas, era possível, portanto, elaborar uma proposta de competência. Com essa base, o autor considerou que para que o conhecimento produzido seja difundido amplamente em jornais especializados de caráter científico, os pesquisadores do IPEA devem ser capazes de:

“Elaborar relatos de pesquisa, sob a forma de artigos científicos, com estrutura e conteúdo adequados à publicação em periódicos conceituado.”

Entretanto, podemos pressupor que a disseminação do conhecimento no IPEA pode não ser feita unicamente via jornais científicos. Durante a análise do regimento interno órgão foi possível identificar que além de relatos em periódicos científicos, a Assessoria de Imprensa e Comunicação do IPEA (ASCOM), promove a divulgação de notícias em jornais televisivos e em rádio. Essa observação permite a equipe responsável pelo mapeamento reconhecer que em outra unidade, em outro espaço organizacional, a categoria **“disseminação do conhecimento”** exige outras competências.

Outro exemplo de análise documental pode ser observado na Figura 16 que destaca as competências identificadas, a partir da visão de futuro de uma organização fictícia.

Figura 16 – Exemplo de Análise Documental com base na Visão de Futuro



Fonte: Elaboração do autor.

Ainda que a análise tenha sido feita com base na Visão de Futuro, pode-se observar que o processo descrito é semelhante ao exemplo anterior (do IPEA). Assim, ao analisar a descrição da visão de futuro: “**Autonomia em recursos físicos, materiais, tecnológicos e financeiros adequados para o desempenho de suas atividades**”, é necessário investigar, portanto, junto a organização para a definição das competências necessárias:

“O que a organização deve ser capaz de fazer para [...] garantir a autonomia em recursos físicos, materiais, tecnológicos e financeiros adequados para o desempenho de suas atividades?”

Uma das respostas que a organização pode fornecer à pergunta destacada acima seria a seguinte: “**Temos que ter a capacidade de captar mais recursos**”. Mas essa resposta implicaria considerar apenas que essa seria apenas uma das competências da organização ou de um setor que ficaria responsável por essa responsabilidade. Para aprofundarmos ainda mais o nível de nossa análise fundamental para fazer um bom processo de mapeamento de competências seria perguntar aos trabalhadores da organização: “**O que os servidores devem ser capazes de fazer para [...] captar recursos financeiros?**”.

Não se preocupe que você será desafiado a praticar diversos exercícios no Moodle e também no nosso encontro presencial para que possa, assim, aprender na prática como identificar e descrever competências.

2.5.2.1 Etapas da Análise Documental

Para uma boa análise documental, deve ser estabelecido um roteiro-guia, conforme as etapas descritas a seguir:

- **Etapa 1** - Definição da documentação frente ao objetivo da Organização

Estabeleça junto ao comitê Gestor da organização quais os documentos deverão ser considerados na análise documental. Assim, se o objetivo da organização é atingir os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico (PE), o documento a ser analisado com mais relevância é o próprio PE.

Sugerimos cautela com a análise de regimentos internos, pois podem estar desatualizados e não representar, portanto, mais a realidade do órgão público que será mapeado.

Mas é importante ter atenção para outros documentos escritos que descrevam funções ou expectativas da organização pois devem ser considerados na sua análise documental.

- **Etapa 2 - Definição de categorias de análise**

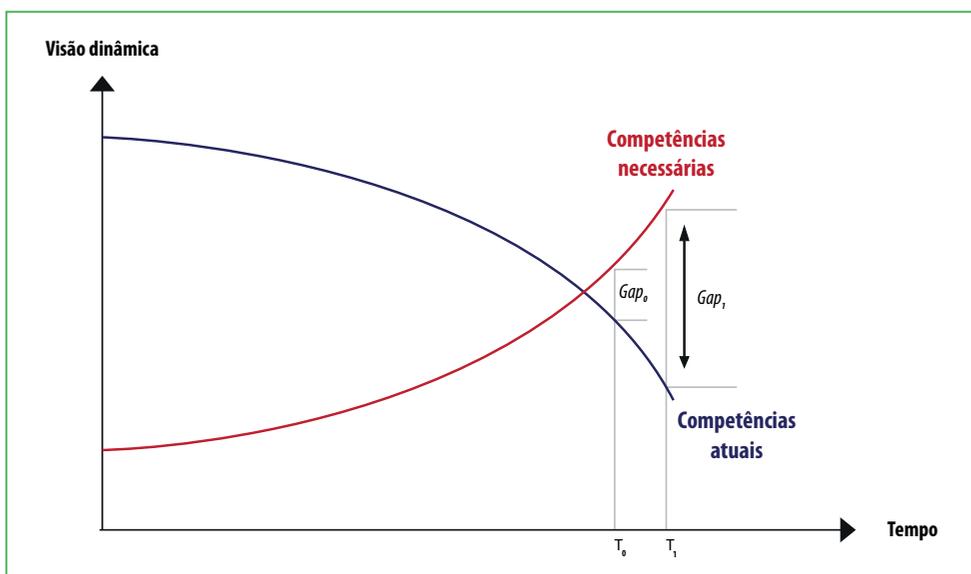
Estratégia, clientes, processos internos, sociedade, organizacional vs individuais, técnicas vs gerenciais, emergentes, declinantes, estáveis, transitórias.

As categorias de análise serão úteis para organizar as competências individuais que forem surgindo ao longo do trabalho. Assim, “**atender ao público com cortesia**” e “**elaborar instrumentos de satisfação de atendimento junto ao cidadão**” podem ser agrupadas na mesma categoria “**cidadão**”.

Competências declinantes são definidas como aquelas que estão perdendo importância para a organização (conforme mostra a Figura 17). Um exemplo desse tipo de categoria é “**Dirigir veículos automotores**” considerando que em razão desta função está se tornando declinante em organizações públicas os cargos de motorista estão sendo extintos.

Competências emergentes, ao contrário, agrupa um conjunto de competências que estão se tornando importantes para a organização muito recentemente ou em uma competência nessa categoria seria “**Alimentar o Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE), como informações de servidores corretamente digitadas.**” A competência em questão seria considerada emergente em um órgão da Administração Pública federal uma vez que o sistema SIGEPE foi implantado recentemente.

Figura 17 - Exemplo de Competências Declinantes e Emergentes



Fonte: Brandão e Guimarães, 2001.

A linha vermelha da Figura 17 descreve as competências emergentes, isto é, competências que vão ganhando importância para a instituição ao longo do tempo. Já a linha azul representa um conjunto de competências declinantes que vão perdendo importância para a organização ao longo do tempo.

Entretanto, é importante notar que não há uma regra para a definição dessas categorias de análise. Cada organização pode definir suas categorias do jeito que melhor lhe convier. Na Universidade Federal do Pará (UFPA), por exemplo, foram definidas 31 categorias de análise quando da realização do mapeamento de competências. Essa afirmação permite considerar, pois, que a definição de categorias analíticas pode ser feita de forma progressiva ou até, posteriormente. Na Unidade Temática 3 desse material você encontrará a apresentação de diversas experiências exitosas que o ajudará a compreender melhor esse tema.

• **Etapa 3 – Análise Documental**

Com as categorias determinadas, cada competência deve passar por um processo de codificação e categorização. Em outras palavras, competências novas devem ser endereçadas a uma categoria, de acordo com analogias que podem ser temáticas ou semânticas.

Assim, por exemplo, as competências **“Prestar atendimento ao cidadão”, “Comunicar-se com cliente interno ou externo” e “Identificar a demanda do cidadão”** podem ser competências endereçadas à categoria de análise **“Relacionamento com o cliente”**. O Quadro 5 apresenta um resumo das etapas, processos e correspondentes exemplos e o ajudará a compreender melhor essa descrição.

Quadro 5 – Exemplo de Análise Documental

ETAPAS	PROCESSOS	EXEMPLOS
Definição dos objetivos da análise.	Estabelecer, com precisão, o propósito da análise do documento.	Identificar competências relevantes à organização.
Escolha dos documentos adequados.	Considerar a pertinência e a representatividade dos documentos.	Estratégia organizacional, relatórios, regimento interno, plano de cargos, etc.
Definição das categorias de análise.	Definidas a priori: categorias predeterminadas.	Competências Organizacionais e Individuais.
	Definidas a posteriori: emergem da própria análise de conteúdo.	Competências gerenciais e técnicas dos servidores.
Interpretação, descrição e classificação dos textos documentais.	Elaboração de descrições operacionais e agrupamento baseado em analogias (convergências e divergências por análise semântica).	Descrição da competência gerencial: “Orientar a atuação dos integrantes de sua equipe para atingir os objetivos estabelecidos”.

Fonte: Brasil, 2013.

Saiba Mais!

Para maiores informações sobre categorização o *Guia de Referência Prático: mapeamento e avaliações de competências*. (BRASIL, 2013, p. 31)



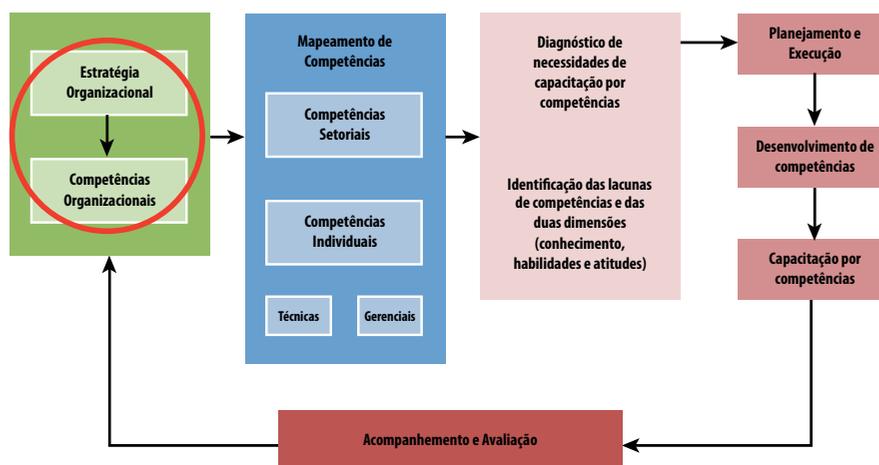
Resumo

Sistematizando Aprendizagens!

Para que você possa avançar nos estudos sobre a formação em gestão por competências, recomendamos que faça uma síntese dos conteúdos estudados nessa subseção onde foi destacada a importância da estratégia organizacional no Mapeamento de Competências.

Com base no reconhecimento das estratégias/objetivos organizacionais foram apresentados exemplos de como identificar e descrever nos documentos analisados as possíveis competências organizacionais e individuais, conforme mostra a Figura 18

Figura 18 – Relação de estratégia e competências organizacionais



Fonte: BRASIL (2012) com adaptações

Você estudou, ainda, que a categorização e a interpretação de conteúdos da análise documental pode ser uma poderosa ferramenta para o mapeamento de competências de um órgão público. De fato, acreditamos que a análise documental seja a fase mais delicada e importante do mapeamento. Afirmamos isto baseado, unicamente, em nossas experiências práticas junto a diversos órgãos da Administração Pública.

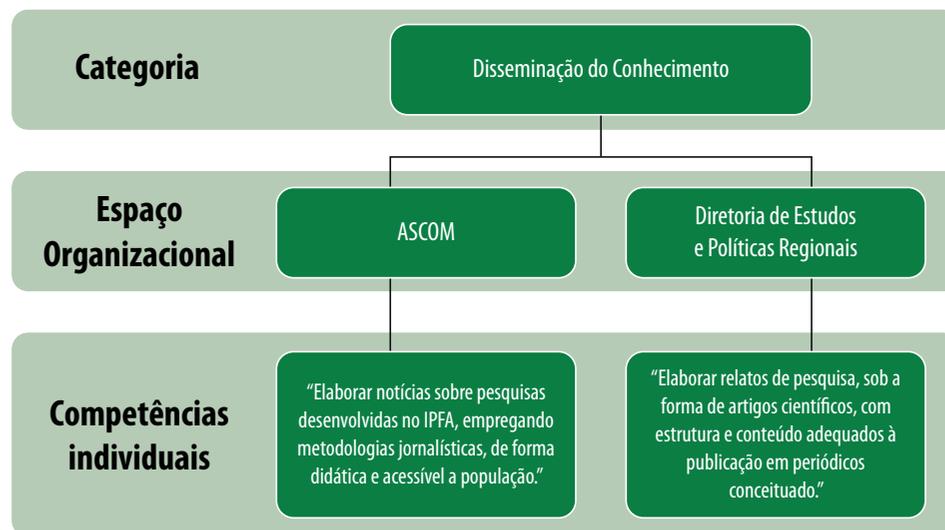
Consideramos, pois, que em organizações onde boa parte dos servidores públicos possui pouco ou nenhum conhecimento sobre o mapa estratégico da organização, a análise documental bem feita é essencial para manter o grupo focado na descrição e identificação de suas competências.

Você ainda pode estar se questionando a respeito do **papel das categorias dentro da análise documental**. Mas como ressaltado, elas podem ter diferentes finalidades, mas a mais importante é a **organização dos dados**. Imagine que, ao final do mapeamento da sua organização como um todo tem 570 competências identificadas. Tratar cada uma individualmente para prever ações de capacitação, por exemplo, seria inviável. Todavia, se as mesmas competências puderem ser organizadas em 30 categorias, o próprio tratamento dos dados se torna muito mais factível.

Isso foi exatamente o que fizemos na UFPA, ao invés de tratarmos as competências: “Delegar tarefas” e “Avaliar o desempenho de equipes” como duas competências distintas, as endereçamos a mesma categoria “gestão de pessoas”.

Outro fator importante para considerarmos a respeito de Categorias de Competências é que elas podem ser aplicadas de diferentes formas, de acordo com o espaço organizacional. Assim, tomando como exemplo o exercício das competências do IPEA, a categoria “Disseminação do Conhecimento” gerou diferentes competências individuais de acordo com o espaço organizacional analisado (ver Figura 19).

Figura 19 - Exemplo de análise documental



Fonte: elaboração do autor.

Você pode ter notado nos exemplos que a elaboração de possíveis competências dos setores da organização e de seus indivíduos podem ser extraídas de diferentes fontes. Assim, mesmo que seu órgão não possua um Planejamento estratégico formalizado, normas e regimentos podem ser empregados para a construção de possíveis competências. Estou empregando o termo “Possíveis”, pois ainda não validamos junto com os servidores da instituição, tema de nossa seção.

2.6 Técnicas para Coleta de Dados

Agora que já sabemos como realizar uma análise documental bem construída, chegou o momento de validar as “possíveis” competências junto aos servidores da organização. Para isso, há um conjunto de técnicas que podem ser empregadas para facilitar essa fase do mapeamento de competências. Nessa seção veremos todas as possibilidades de técnicas que podem ser utilizadas especialmente na Administração Pública.

Mas antes de iniciarmos a coleta de dados, é importante reconhecer uma etapa importante antes de iniciar a pesquisa de campo: a sensibilização dos servidores. Esse momento é fundamental para conseguir a adesão do maior número de participantes possível na realização do mapeamento de competências. Esta fase é relevante devido ao fato do próprio conceito por ser novo e não haver também consensos gerar entendimentos dúbios a respeito do que se trata e, em consequência, gerar indisposição dos servidores em participar. Há diferentes formas de realizar uma sensibilização institucional.

– BANNERS

Banneres tem sido considerada uma das mais relevantes e comuns, conforme já comprovado em diversos exercícios realizados por nosso grupo para ser apresentados em diferentes locais-chave da instituição (ver Figura 20). Os **banners** têm se provado eficazes para sensibilizar os servidores do órgão quando dispostos nos locais de muita confluência de pessoas. Na saída de elevadores, próximos a mecanismos de registro de ponto, saída de estacionamento e em refeitórios são locais recomendados pelo fluxo de pessoas que ali circulam e param.

Figura 20 - Exemplos de banners empregados para sensibilizar servidores



Fonte: elaboração do autor.

Banners ou posters são ferramentas eficazes de sensibilização quando fixadas em locais de grande fluxo de pessoas na organização.

– NOTÍCIAS INSTITUCIONAIS

Outra ferramenta eficaz de sensibilização são as **notícias institucionais**. A assessoria de comunicação (Ascom) do órgão pode ser mobilizado para acompanhar todo o processo de mapeamento, desde a reunião que decidiu seu cronograma de início até as unidades que estão sendo ouvidas no momento. (ver Figura 21)

Figura 21 – Exemplos de notícias institucionais



Fonte: elaboração do autor.

Manter os servidores do órgão informados a respeito do que é o mapeamento, quais são seus objetivos e o andamento do processo pode evitar boatos e mal-entendidos a respeito do mesmo.

– PALESTRAS PROGRAMADAS

Outra forma de sensibilizar os servidores do órgão são **palestras programadas** para esse público, em diferentes momentos. Na palestra, a equipe de mapeamento pode apresentar o conceito de gestão por competências, as vantagens de se estar empregado esse modelo, assim como apresentar sobre a metodologia de trabalho e o cronograma de entrevistas e/ou grupos focais a serem realizados com os servidores de diferentes espaços organizacionais (coordenadorias, diretorias, setores etc.).

Palestras para apresentação do mapeamento também podem ser empregas como técnicas de sensibilização.

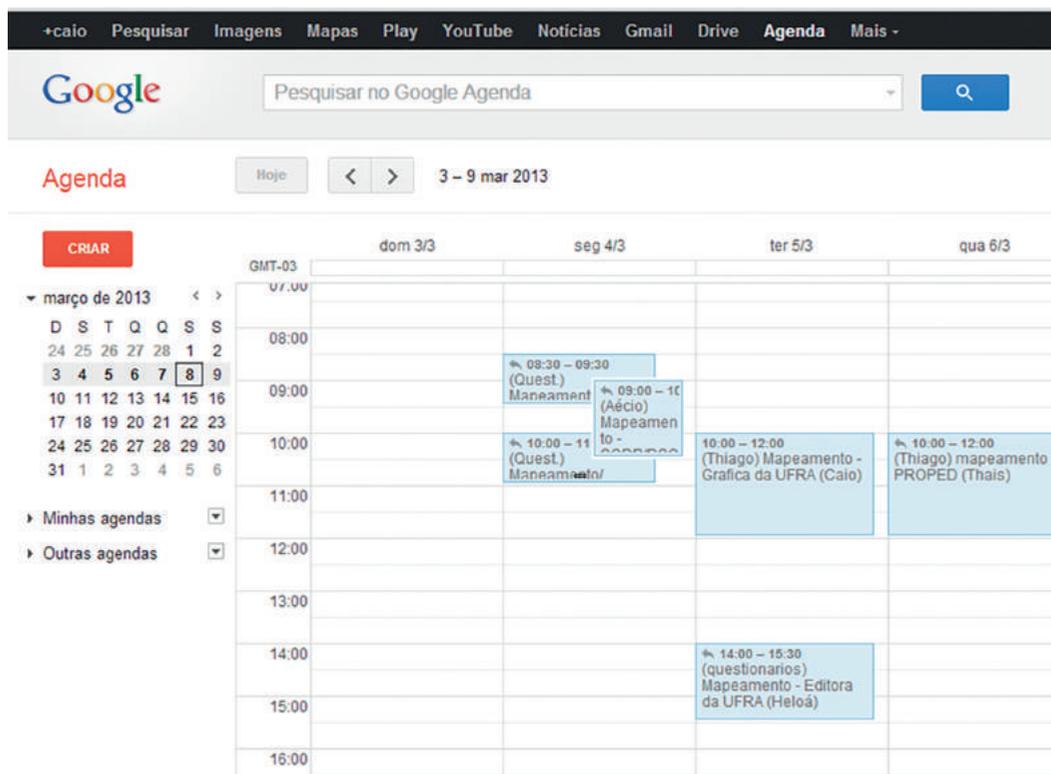
2.6.1 Entrevistas

Com os servidores devidamente sensibilizados, a equipe de mapeamento pode dar início à **marcação de visitas** junto aos diferentes servidores que atuam nos espaços organizacionais. Em nossa experiência, essas visitas devem considerar o menor nível de unidade de análise possível. O que implica definir, por exemplo, quatro agendas de visitas para atender uma diretoria que tenha três coordenações vinculadas: uma para a diretoria e uma para cada coordenadoria.

É importante nesse momento consultar as unidades se a data estabelecida para a visita é apropriada. Isso é importante porque cada espaço organizacional possui dias nos quais o trabalho não pode ser interrompido para a recepção da equipe de mapeamento.

Como forma de organizar o trabalho, sugerimos utilizar ferramentas disponíveis gratuitamente na internet como, por exemplo, o *Google* agenda ou outros recursos. Em nossos trabalhos de mapeamento, os membros da nossa equipe acessam a agenda do projeto identificando onde e quando devem estar presentes para a realização da coleta de dados. (ver Figura 22)

Figura 22 – Google agenda como ferramenta para marcação de grupos focais



Fonte: elaboração do autor.

Ferramentas gratuitas de internet podem ser empregadas também para gerenciar o trabalho de mapeamento.

Com essas duas fases estabelecidas, estamos prontos para dar início a coleta de dados. Como foi dito no início dessa seção, podemos empregar uma variedade de técnicas para a coleta de dados. Vamos ver a seguir cada uma delas.

A entrevista é uma das técnicas estabelecidas na literatura para validar os dados provenientes da análise documental. Assim, o objetivo da entrevista seria cotejar a percepção dos entrevistados com os dados levantados durante a análise documental.

Para que a entrevista contribua para o mapeamento de competências, é necessário a escolha correta dos servidores que irão participar do processo. Servidores com conhecimento da estratégia, cultura e processos da organização são os mais recomendados para dizer se as competências estabelecidas na análise documental estão de fato coerentes com os objetivos da instituição.

Dentre as perguntas que podem orientar as entrevistas sugerimos utilizar o roteiro indicado no Guia da Gestão da capacitação por competências (BRASIL, 2012, p. 21):

- **Que competências você acha importante para o alcance dos objetivos organizacionais?**
- **Tendo como referência os objetivos estratégicos definidos para a sua instituição, quais seriam as competências transversais necessárias a todos os servidores?**
- **Para que a sua equipe consiga atingir os objetivos estabelecidos, os servidores devem ser capazes de quê?**

O roteiro apresentado acima é o exemplo de guia para uma entrevista em uma condição onde você conhece pouco a organização. Mas se você já avançou na realização da etapa de análise documental pode estabelecer um roteiro um pouco diferente. Tomando como exemplo o exercício que fizemos com a análise documental da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), poderíamos formular o roteiro apresentado na Figura 23:

Figura 23 - Sugestão de roteiro para entrevista baseado na análise documental

Saudações,

De acordo com a nossa análise documental, identificamos o seguinte trecho no regimento da organização:

“I - Certificação: processo sistematizado, acompanhado e avaliado, de forma a propiciar adequado grau de confiança de que um produto, empresa, processo ou serviço, ou ainda um profissional, atende a requisitos pré-estabelecidos em normas e regulamentos da aviação civil;”

Esse trecho nos fez pensar na seguinte competência para seu setor:

“Capacidade de certificar serviços de acordo com normas e regulamentos da aviação civil;”

Você concorda com essa redação? Ou sugere alguma modificação?

Para essa competência setorial, estabelecemos duas competências individuais:

- **Identificar incongruências na prestação de serviços na aviação civil, de acordo com normas e regulamentos estabelecidos pela ANAC; e**

- **Emitir certificação digital para companhias áreas de acordo com a regulamentação estabelecido pela ANAC.**

Você concorda com essa redação?

Sugere alguma modificação? ou

Sugere alguma outra competência que seria necessária para “certificar serviços” no seu setor?

Fonte: elaboração do autor.

As vantagens desse tipo de entrevista são muitas:

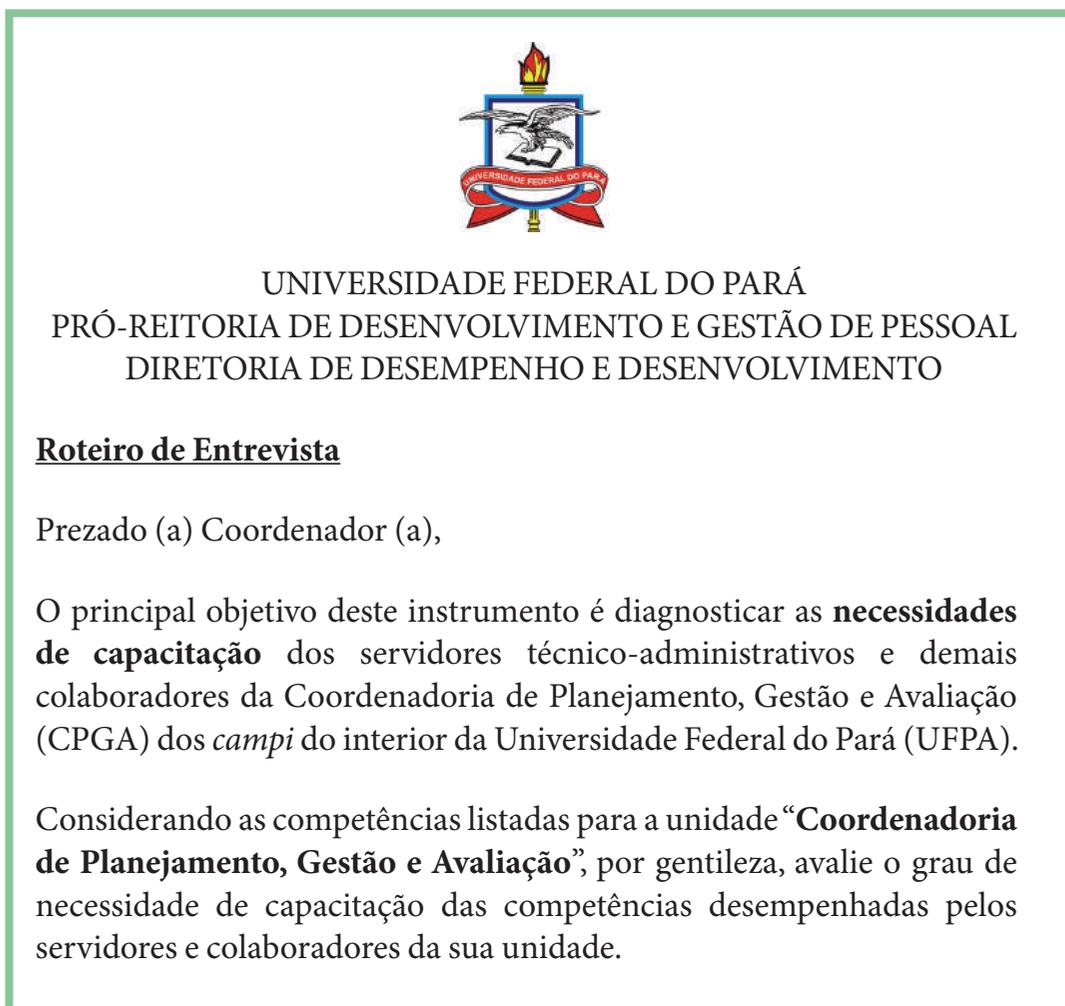
- A **primeira** delas é a discussão com o servidor a respeito das expectativas que o órgão tem de seu setor, de acordo com o próprio regimento.
- A **segunda** vantagem é a discussão de competências do setor, a partir de documentos oficiais e não da percepção do servidor;
A sua percepção pode sofrer influências da cultura e história da organização que podem não estar condizentes com o próprio objetivo da mesma. Assim, com esse tipo de roteiro, minimizaríamos o risco de estarmos descrevendo fenômenos como; “*não sei por que fazemos assim...só sei que sempre foi feito desse jeito...*”;
- A **terceira** vantagem é a identificação de competências individuais de acordo com as competências setoriais traçadas. Quando discutimos com o servidor as competências individuais dessa forma, mantemos o mesmo focado no problema em questão e temos menos chance de sairmos do assunto.

Novamente, ressaltamos que é preciso ter cautela com o uso de regimentos, principalmente quando observar que o mesmo não retrata mais a realidade da organização. Regimentos com mais de dez anos de duração podem ter esse efeito. Uma análise documental feita única e exclusivamente com esse material seria discutido pelo servidor da seguinte forma: “*Isso está errado. Já faz anos que não temos mais essa responsabilidade...*” (BRANDÃO, 2013)

Agora que já possuímos o roteiro pronto, devemos agendar a entrevista. Não é recomendável que o encontro se dê no próprio local de trabalho do servidor. O telefone pode tocar, ele pode receber demandas de auxílio ou outros serviços que dificultarão o andamento da reunião. Assim, marque a entrevista em um local próximo, mas que seja reservado.

No início da entrevista, é importante fornecer ao servidor informações a respeito do trabalho e sua importância, mesmo se ele já tiver participado de atividades de sensibilizações anteriores (ver Figura 24). O anonimato das informações prestadas também é importante de ser garantida nesse momento. Afirmar para o entrevistado que “os dados serão tratados internamente pelo nosso setor e seu nome não será citado como fonte” podem garantir que o servidor se sinta mais à vontade para opinar, criticar e sugerir.

Figura 24 - Modelo de informações a serem repassadas ao servidor no início da entrevista



Fonte: elaboração do autor.

Uma vez que a primeira série de perguntas tenha sido realizada, estimule o servidor a opinar. Ele é o detentor do conhecimento sobre sua área e isso deve ser deixado muito claro. Suas opiniões devem ser respeitadas integralmente e avalie, muito bem, antes de interromper sua fala. Na verdade, é recomendado que você só faça isso quando seu discurso estiver saindo do assunto em questão.

Não exponha suas opiniões a respeito do assunto, mesmo quando questionado a esse respeito. Lembre-se que você não conhece a unidade tão bem quanto ele. Qualquer opinião emitida por você nesse momento pode enviesar completamente a resposta do entrevistado.

Ao final do roteiro, agradeça sua participação e estabeleça um prazo para que o entrevistado tenha o resultado da entrevista (a relação das competências de seu setor).



Resumo

Sistematizando Aprendizagens!

Para ajudá-lo a sistematizar essa fase importante da pesquisa (mapeamento) com base na técnica de entrevista, sugerimos que reveja o Roteiro de entrevista para Mapeamento de Competências apresentado no *Guia de referência prática*. (BRASIL, 2013, p. 34), com ênfase nos seguintes critérios:

1. Defina o roteiro de perguntas e planeje a realização da entrevista;
2. Agende as entrevistas, expondo ao respondente o objetivo do trabalho e a importância de sua colaboração;
3. Garanta o anonimato para quaisquer declarações, dando caráter pacífico e cooperativo à entrevista;
4. Valorize a participação do entrevistado, respeitando seus pontos de vista;
5. Busque estabelecer relação de empatia e evite a tendência de projetar no entrevistado suas próprias ideias e sentimentos;
6. Proceda à entrevista, deixando o entrevistado à vontade para falar;
7. Transcreva, analise o conteúdo e interprete as respostas dos entrevistados.

2.6.2 Grupo Focal

O grupo focal é uma técnica de pesquisa muito útil para a discussão de competências em uma organização, devido à diversidade de perspectivas e percepções que são combinadas nos resultados. Assim, no grupo focal podem se debater as competências identificadas durante a análise documental, buscando, assim, um consenso sobre sua realidade.

Figura 25 - Grupos focais

Fonte: acervo do autor.

Aqui merece chamar sua atenção para a necessidade de cuidados na escolha das pessoas para participar de um grupo focal. Além de disposição para participar e contribuir, os servidores devem ter experiência e conhecimento sobre o funcionamento de sua unidade e da instituição como um todo.

Para a Administração Pública em particular, sugerimos a condução de um grupo focal para cada menor unidade de análise existente no organograma. Assim, se uma diretoria possui três coordenadorias vinculadas a ela, recomendamos a condução de quatro grupos focais, um para a Diretoria e outro para cada coordenadoria.

Como já recomendado para a realização das entrevistas, o agendamento deve obedecer aos mesmos princípios: o local deve ser neutro e distante o suficiente para minimizar as possibilidades de interrupções. Entretanto, é importante avaliar se o local escolhido comporta, com conforto, um grupo entre 6 a 12 pessoas.

A importância do trabalho e a confidencialidade das falas devem obedecer às mesmas instruções estabelecidas no questionário. Estimule a fala do grupo iniciando a apresentação dos trechos selecionados por você durante a análise focal. Em algumas situações, será a primeira vez que os servidores terão contato com o planejamento estratégico da instituição, com os indicadores de desempenho endereçados a sua unidade e até com o regimento interno. Isso já pode gerar um bom início da discussão.

Fique atento à condução do debate do grupo focal, pois várias pessoas conversando podem gerar mais distanciamentos do assunto em foco do que normalmente ocorre em entrevistas. Fique vigilante, principalmente, nas discussões de situações passadas ou conflitos internos do próprio grupo. Quando esse tipo de fala começar a aparecer interrompa imediatamente, apresentando novamente o trecho que estava sendo discutido.

Uma sugestão para a condução de grupos focais é iniciar com a apresentação das competências organizacionais identificadas durante a análise documental. Assim, apresente ao grupo os indicadores, objetivos estratégicos e trechos de documentos que você empregou para identificar as possíveis competências daquela unidade.

Em seguida, comece questionando com o grupo se aqueles documentos apresentados estão condizentes com a realidade da unidade e da organização. Assim que houver consenso, apresente as competências estabelecidas para cada trecho de documento analisado, solicitando que o grupo avalie, criticamente, cada uma.

Caso não haja uma análise documental realizada, questione o grupo sobre as competências que consideram que seriam necessárias para a unidade considerando os textos apresentados anteriormente. Recomendamos, entretanto, que a análise documental seja feita para manter o grupo focado na discussão em questão.

No grupo focal, você pode também investigar qual o grau de importância das competências elencadas. Realizar essa investigação no grupo focal pode poupar que essa investigação seja realizada durante a aplicação dos questionários, onde cada servidor pode ter uma opinião diferente.



Resumo

Sistematizando Aprendizagens!

Para ajudá-lo a sistematizar essa fase importante da pesquisa (mapeamento) com base na técnica condução de grupos focais, sugerimos que reveja o Roteiro de entrevista para Mapeamento de Competências apresentado no *Guia de referência prática*. (BRASIL, 2013, p. 38), com ênfase nos seguintes critérios:

1. Defina o roteiro de questões (podem ser as mesmas das entrevistas individuais) e planeje a realização do grupo focal;

2. Selecione os participantes (de 6 a 12 pessoas para cada grupo);
3. Identifique local adequado (com privacidade, iluminação conforto térmico e acústico);
4. Agende o grupo focal e exponha aos participantes o objetivo do trabalho e a importância de sua colaboração;
5. Garanta o anonimato para quaisquer declarações, dando caráter pacífico e cooperativo à discussão;
6. Valorize a participação das pessoas, respeitando seus pontos de vista;
7. Busque estabelecer relação de empatia e evite a tendência de projetar nos participantes suas próprias ideias e sentimentos;
8. Exponha as questões presentes no roteiro;
9. Proceda à moderação, deixando os participantes à vontade para falar; e
10. Transcreva, analise o conteúdo e interprete as respostas.

2.6.3 Observação Participante

A observação é uma técnica que permite analisar como o servidor se desempenha em seu ambiente de trabalho. Assim, para definir o que seria um “atendimento de qualidade” em um setor, por exemplo, uma escolha metodológica possível seria observar um servidor reconhecido por sua competência nessa área. Entretanto, a observação só é recomendável quando o mapeador tem treinamento nessa técnica e sabe exatamente o que está observando. Mesmo assim, a tarefa pode não ser simples. O próprio servidor, quando nota que está sendo observado por outra pessoa, tende a se comportar de forma distinta.

O mais recomendável nesses casos seria a **observação participante**. Essa técnica se fundamenta em treinar um servidor da própria unidade para observar o comportamento de seu(s) colega(s) e descrevê-lo de forma condizente ao esperado pelo mapeador.

Outra ferramenta de observação ainda pouco utilizada na administração pública é o uso de técnicas de monitoramento a distância. Com a anuência dos servidores, pequenas câmeras podem ser instaladas no ambiente de trabalho por um período determinado. Os dados sobre esse tipo de trabalho são promissores, mas ainda pouco comuns na realidade brasileira. (AUSTIN, 2005)

2.6.4 Aplicação de Questionário

O questionário é maneira mais eficaz e econômica de determinar a competência e o grau de domínio que os servidores apresentam em uma instituição. Entretanto, alguns cuidados devem ser respeitados para que essa técnica traga os resultados desejados.

O primeiro deles é uma boa análise documental. Questionários abertos, perguntando ao servidor que competências são importantes em seu ambiente de trabalho podem não apresentar bons resultados. A ausência de respostas condizentes nessa situação pode se dar pelo desconhecimento que o servidor tem do conceito de competência, do planejamento estratégico da sua instituição, ou até da falta de costume de pensar e descrever seu próprio trabalho.

Apresentamos abaixo um modelo de questionário (ver Figura 26) que tem funcionado em nossos trabalhos de mapeamento. É importante ressaltar que esse questionário é produto de uma análise documental que foi validado por um grupo focal, posteriormente. Assim, esse instrumento já apresenta um grau de maturidade suficiente para ser totalmente fechado. Entretanto, mesmo que as competências já tenham sido discutidas em um grupo focal, é possível observar que ainda mantivemos um campo em branco para que o servidor tenha condições de contribuir com algo mais que tenha lembrado.

Mesmo assim, sugerimos alguns cuidados na aplicação dos questionários. O apoio dos gestores é muito importante para que os questionários sejam devolvidos. Um prazo para sua devolução é outro fator importante. Em nossos trabalhos, indicamos o prazo de uma semana como período ideal para a devolução.

Figura 26 – Exemplo de uma linha de questionário para avaliação de competências

Competência	Não se aplica ao caso	Grau de domínio
<p>18. Operar o SIASG - Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais através do módulo SISME: Utilizar o SISME para gerar a minuta do empenho e possibilitar o envio de dados ao SIAFI para emissão da nota de emepenho, registro contábil e impressão.</p>	<p>0</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>Indicadores de Atividades</p> <p><input type="checkbox"/> Gerar minuta de empenho no SISME, utilizando o perfil COMPRAS</p> <p><input type="checkbox"/> Outros:</p>		
<p> </p>		

Fonte: elaboração do autor.

Outra metodologia com bons resultados foi descrito por Costa e Júnior (2013). Nesse trabalho, as competências identificadas nos grupos focais são transformadas em questionários a serem aplicados com os servidores, posteriormente (ver Figura 27). Nesse caso, o questionário é uma técnica aplicada em conjunto, após a análise documental e o grupo focal.

Figura 27 - Diversas técnicas sendo aplicadas em conjunto conforme Costa e Júnior (2013)

Fase 1- Grupo focal para validação das competências provenientes da Análise documental.

Fase 2- Resultados do Grupo Focal são transformados em questionários.

Fase 3- Aplicação dos questionários.

Competências Individuais	
Competência 1. Atendimento ao Público: Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da instituição. Encerrar Dívidas Fornecer Informações Outros: _____	Grav de domínio ① ② ③ ④ ⑤
Competência 6. Prestar serviços ao servidor: Capacidade de identificar as demandas do servidor, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente. Realizar recolhimento aos novos servidores Calcular descontos/parcelas dos servidores e professores Conceder incentivo à qualificação Outros: _____	Grav de domínio ① ② ③ ④ ⑤

Fonte: elaboração do autor.

A escolha da escala para a elaboração do questionário é outro fator importante. A literatura sobre a área (BRANDÃO, 2013; CARBONE et al., 2006) tem sugerido a escala *Likert* com cinco fatores. Entretanto, outras escalas podem ser empregadas conforme mostra a Figura 28 abaixo.

Figura 28 – Questionário com base na Escala Likert

1. Análise de Documentos: Analisar, diferentes tipos de documentos, para corrigir falhas e/ou subsidiar processos decisórios.

Não utilizo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Questionário de Avaliação

LEGENDA

1 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não tem dificuldades e/ou não necessita de ajuda
 10 - Ligerte necessidade de capacitação, pois tem extrema dificuldade e/ou sempre necessita de ajuda.

Fechar Avaliação Salvar Resposta

1. Análise de Documentos: Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões.											
Servidor 2	Não utiliza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servidor 3	Não utiliza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Arquivar Documentos: Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.											
Servidor 2	Não utiliza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servidor 3	Não utiliza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Elaboração do autor.

O *Guia de Referência Prático* oferece mais algumas recomendações que devem ser respeitadas. A validação semântica, por exemplo, é uma fase importante para a construção de um questionário de modo que possa ser compreendido por todos da mesma forma. Esse processo já pode ser feito durante a própria condução do grupo focal, caso essa técnica seja utilizada na sua organização.

2.7 Inventário de Competências

A partir da definição das competências individuais requeridas pela organização, é possível identificar a “lacuna de competências” ou o *gap*, isto é, a diferença entre **o que se tem** e **o que se precisa desenvolver de competências** para concretizar a estratégia organizacional. (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

Para tanto, Carbone e colaboradores (2005) sugerem a seguinte equação matemática:

$$L = I * (5 - D)$$

L= grau de Lacuna

I=Importância da Competência

5= correspondente ao número de itens que foi utilizado na escala do questionário. Caso seu questionário vá de 1 até 7, esse número deve ser substituído por 7.

D= Domínio proveniente das respostas dos questionários.

Vamos ver a aplicação dessa equação no seguinte exemplo:

A competência “**Atender ao público**: capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e cordialidade, de acordo com os objetivos da instituição” foi pactuada pelo Grupo Focal da Unidade Ascom como sendo de importância grau 5. A escala utilizada no questionário para mensurar o grau de domínio é de 1 a 5.

Quando o questionário foi aplicado na unidade, tivemos a resposta de três servidores para a competência “atendimento ao público”.

Servidor	Domínio
João	5
Maria	3
Pedro	1

Assim, para o servidor João, o cálculo da Lacuna ficaria da seguinte forma:

$$L = I * (5 - D)$$

$$L = 5 * (5 - 5)$$

$$L = 0$$

Nesse caso, o servidor João não apresenta nenhuma lacuna na referida competência.

Um exemplo muito diferente pode ser constatado quando o cálculo da Lacuna é realizado para o servidor Pedro:

$$L = I * (5 - D)$$

$$L = 5 * (5 - 1)$$

$$L = 5 * (4)$$

$$L = 20$$

A lacuna apresentada pelo Pedro é a maior que essa equação pode apresentar.

Os valores, dessa forma, podem variar de 0 a 20. Quando mais próximo de 20, maior é a necessidade de capacitação para aquela competência.

A instituição ainda pode decidir que o grau de domínio será calculado pela média entre a percepção do servidor e de seu gestor direto. Essa prática pode ser utilizada para considerar mais um ponto de vista, além da do próprio servidor.

Quando esse for o caso, o grau de domínio a ser inserido na fórmula em seu valor final, já calculado a média entre os dois atores.

UNIDADE TEMÁTICA 3 – Conhecendo Experiências de Mapeamento de Competências e os Desafios da Implantação da Gestão por Competências no Setor Público

Para concluir esse curso que tem um caráter mais prático, serão apresentados a seguir exemplos de mapeamento de competências em organizações públicas nacionais, assim como serão destacados os desafios e as perspectivas da implantação da gestão por competências no governo federal.

3.1 Conhecendo Experiências de Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências gerenciais da Agência Nacional do Petróleo (ANP) será descrito com base no trabalho de Bertoldi (2011), que assume uma metodologia muito semelhante a utilizada para a elaboração dessa disciplina.

Dessa forma, esperamos que com esse estudo de caso você seja capaz de identificar todas as etapas estabelecidas pela autora durante o mapeamento desenvolvido na ANP. Assim como esperamos que você possa constatar algumas peculiaridades que foram essenciais para que o mapeamento fosse bem sucedido, considerando as peculiaridades do órgão.

O trabalho em questão trata da realização do **mapeamento de competências transversais** dos servidores da Superintendência de Biocombustíveis e de Qualidade de Produtos (SBQ/ANP), considerando os documentos relevantes da instituição como portarias, resoluções e decretos.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas com os gestores, coordenadores e superintendente da SBQ/ANP para descrever as competências transversais dos servidores. As competências descritas foram validadas através de grupos focais com uma amostra de servidores ocupantes dos cargos que tiveram suas competências mapeadas.

A amostra foi dividida em quatro momentos:

- Análise documental;
- Levantamento de dados, através de questionários;
- Entrevistas com os gestores; e
- Grupo de foco.

Na análise documental foram pesquisados documentos da Agência de forma intencional e flexível. Foram selecionados documentos relacionados à estrutura, análise e descrição de cargos, além de regimentos, lei de formação da carreira e documentos internos. Além disso, foi realizada uma análise documental, incluindo documentos considerados relevantes para a identificação de competências, como a Lei de formação da carreira e documentos relacionados ao Planejamento Estratégico da Superintendência. Esse levantamento só se esgotou quando todo o conteúdo estava suficientemente abordado.

Na fase de levantamento (*survey*), o questionário foi enviado para todos os 72 servidores da organização e a amostra foi composta por 45 servidores da Superintendência de Biocombustíveis e Qualidade de Produtos da ANP, número que corresponde ao total de servidores que retornaram os questionários.

Em um segundo momento, foram realizadas entrevistas com os gestores da SBQ, totalizando quatro entrevistas. O grupo focal foi composto por nove servidores, a saber: quatro especialistas em regulação, três técnicos em regulação, um técnico administrativo e um analista administrativo.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com ocupantes de cargos gerenciais da superintendência, a saber: a superintendente de biocombustíveis e qualidade de produtos, a superintendente adjunta, o coordenador geral do Centro de Pesquisas e Análises Tecnológicas e a coordenadora substituta, para levantar as competências transversais da SBQ.

Após as entrevistas, foi realizado grupo focal com os servidores ocupantes dos cargos a terem suas competências mapeadas para validação semântica. O grupo focal normalmente é utilizado no entendimento das diferentes percepções e atitudes acerca de um fato, prática, produto ou serviço.

Os dados foram coletados nas cidades de Brasília e Rio de Janeiro, na Sede e Unidade Central da Agência Nacional do Petróleo, durante os meses de novembro de 2011 e março de 2012. Foram aplicados questionários impressos e realizadas entrevistas nos horários de trabalho dos servidores, tanto como o grupo focal para validação, que foi previamente agendado com os servidores.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio de análise de conteúdo. Nesse procedimento, as respostas são classificadas de acordo com o conteúdo apresentado e agrupadas. Em seguida, foi realizada análise descritiva das categorias levantadas e identificadas as competências mais frequentes.

Após a descrição das competências transversais levantadas nas entrevistas com os gestores, estas foram validadas semanticamente por meio do grupo focal. Este grupo foi composto de servidores de todos os cargos efetivos existentes na SBQ, escolhidos por acessibilidade e conduzido pela pesquisadora líder da equipe, no papel de moderadora.

Como resultado da análise documental verificou-se que as competências da SBQ, de acordo com o Regimento Interno, envolvem atividades relacionadas, principalmente, com a gestão da qualidade do petróleo, dos combustíveis, biocombustíveis e seus derivados, além de atividades relacionadas com o desenvolvimento e estabelecimento das especificações desses produtos. A SBQ deve dotar a ANP de conhecimento analítico laboratorial para garantir a confiabilidade dos resultados das análises de derivados de petróleo.

Além disso, a SBQ é a superintendência responsável pelo acompanhamento dos estudos e pesquisas sobre processos de produção de petróleo, gás natural, biocombustíveis, lubrificantes e seus derivados. Ela deverá atuar, juntamente com a Superintendência de Fiscalização do Abastecimento, em ações relacionadas à qualidade dos combustíveis, lubrificantes, gás natural, biocombustíveis, lubrificantes e seus derivados.

Em relação às atividades dos servidores da ANP e, principalmente da SBQ, foi considerada a Lei nº 10.871 de 2004, que dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras. Nessa Lei, foram criados os cargos das carreiras de especialista em regulação de serviços e atividades relacionadas a cada uma das agências reguladoras; técnico em regulação de serviços e atividades relacionadas a cada uma das agências reguladoras; analista administrativo; e técnico administrativo.

As informações obtidas com as entrevistas foram analisadas e agrupadas em categorias, de acordo com o que foi colocado pelos gestores. A primeira pergunta da entrevista pedia

que os entrevistados listassem no mínimo três e no máximo cinco competências transversais para os servidores da SBQ, considerando os objetivos estratégicos definidos no Planejamento SBQ 2012-2016.

Após a transcrição e análise de conteúdo das entrevistas, foram encontradas quatro competências mais significativas, que foram traduzidas por: competência de comunicação, gestão da informação, visão sistêmica da SBQ e trabalho em grupo. Foram realizadas definições operacionais para cada uma das competências, utilizando os termos “capacidade de” ou “ser capaz de”.

As quatro competências transversais identificadas nas entrevistas foram coerentes com os estudos de Gramigna (2007) em empresas situadas no mercado brasileiro. A autora identificou algumas competências de suporte, tais como comunicação e interação, orientação para resultados, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, trabalho em equipe, visão sistêmica, entre outras.

Por se tratar de competências transversais, a serem desenvolvidas por todos os servidores da organização, independentemente de cargo ou área de atuação, pode-se inferir que as competências identificadas abrangem uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao alcance dos objetivos da SBQ.

A segunda pergunta solicitava que os entrevistados respondessem quais as especificidades mais marcantes nos resultados a serem alcançados pela Superintendência, relacionando esses resultados com as competências transversais sugeridas.

Segundo os entrevistados, as competências sugeridas relacionam-se diretamente com o alcance dos resultados. Nesse aspecto, os entrevistados, pontuaram a necessidade de a SBQ conseguir acompanhar a evolução do mercado, apresentando uma visão integrada e alinhada das atividades a serem executadas por todos os servidores. Esse aspecto se relaciona muito com a resposta dada à primeira pergunta em que todos os entrevistados citaram o conhecimento das atividades da SBQ, além da missão-visão-valores como uma competência a ser trabalhada para se atingir os objetivos da área.

Além disso, foi pontuada a questão do comprometimento com a gestão pública com o papel da ANP e da SBQ, aprimorando o atendimento às demandas. Segundo um dos entrevistados, quando os servidores conhecem o que precisa ser realizado estão comprometidos e motivados, é possível que a superintendência alcance seus resultados pretendidos.

A terceira pergunta era sobre os desafios para a implementação do Modelo de Gestão da Capacitação por Competências no âmbito da ANP e no âmbito específico da SBQ. Para

um dos entrevistados a maior dificuldade seria a preparação do servidor público para entregar competências, devido principalmente à herança patrimonialista, em que não havia concurso e os servidores “entram” pela janela, o que demonstrava uma influência política muito grande.

Dentro da SBQ, outra dificuldade que poderia existir foi ressaltada como algo que já está sendo superado. Essa dificuldade seria a falta de um planejamento estratégico, porém este já está sendo desenvolvido. Segundo um dos entrevistados, a partir do planejamento será possível desenvolver uma visão mais clara do que a SBQ quer atingir e em quais competências os servidores precisam se capacitar para poder entregar resultados direcionados para esse objetivo.

Além disso, outra dificuldade relatada para a SBQ implantar a Gestão por Competências seria a dimensão orçamentária e o relacionamento da SBQ com a Superintendência de Recursos Humanos, pelo fato de esse processo ainda não ter sido implantado na ANP. Porém, assim como o que tem acontecido com o planejamento estratégico, essa poderia ser uma iniciativa importante para ser implantada posteriormente em outras áreas.

Um aspecto importante foi a visão oferecida pelos gestores de que a SBQ tem uma possibilidade de capacitação imensa, e que apesar de várias falhas que podem ser apontadas nesse processo, a ANP possui um plano de capacitação. Segundo a entrevista, se a ANP/SBQ conseguir se alinhar será possível elaborar novos planos de capacitação, mais alinhados com as necessidades e objetivos estratégicos.

Outra dificuldade pontuada foi a necessidade de mudar a cultura de capacitação com base no bom senso ou no interesse individual do chefe ou do servidor. Adicionalmente, foi ressaltada a importância de se ter pessoas capazes de aplicarem/desenvolverem a gestão por competências e do apoio da alta direção.

Os entrevistados não identificaram nenhuma resistência na Superintendência de Biocombustíveis e de Qualidade de Produtos para a implantação da gestão por competências, pelo contrário, seria algo muito produtivo a ser desenvolvido. Em apenas uma das entrevistas foi ressaltado que talvez os servidores pudessem ter alguma dificuldade ou resistência na implantação, mais por desconhecimento e por ter que lidar com um processo de mudança.

O grupo focal foi realizado na sala de reuniões da Superintendência de Biocombustíveis e de Qualidade de Produtos, em Brasília, e teve a participação de nove servidores, a moderadora e um observador. A atividade teve duração de duas horas e envolveu principalmente a validação das competências transversais levantadas nas entrevistas.

Primeiramente, foi realizada uma apresentação introdutória sobre os objetivos do trabalho, conceituação de competências e explicação sobre a identificação das competências a serem validadas. Após essa apresentação, a moderadora distribuiu uma matriz de competências para os participantes e solicitou que definissem cada uma das competências listadas.

Os participantes deveriam escrever em cartelas essas definições que, posteriormente, eram abertas para todo o grupo. Após a leitura das definições oferecidas pelos servidores, a moderadora sugeria uma definição operacional já elaborada previamente. Esse procedimento foi realizado para cada uma das competências, e após discussões e validação, o grupo aprovou as seguintes definições operacionais:

1. **Comunicação:** compreender e transmitir com coerência e clareza as informações necessárias ao trabalho, utilizando os canais adequados.
2. **Gestão da informação:** tratar, consolidar e disponibilizar informações de forma clara, objetiva, segura e transparente.
3. **Visão sistêmica:** ser capaz de descrever como o trabalho realizado pela SBQ contribui para o alcance dos objetivos da ANP.
4. **Trabalho em grupo:** desenvolver ações compartilhadas, potencializando esforços com respeito e cooperação mútua.

3.2 Desafios e Perspectivas da Implantação e Gestão por Competências no Governo Federal

Camões (2013) identificou fatores intervenientes que podem facilitar ou dificultar o processo de implementação da PNDP. De acordo com a autora, fatores estruturais, sistêmicos, políticos e de relações humanas devem ser considerados e controlados antes que o modelo de gestão por competências possa ser implementado com sucesso em uma organização pública.

Figura 28 – Matriz analítica parcial: fatores intervenientes



Fonte: Camões, 2013, p. 116.

3.2.1 Fatores Políticos

No trabalho desenvolvido por Camões (2013), foi possível constatar que quando não havia interesse da alta cúpula da organização para a implementação do modelo de gestão por competências, o processo não tinha prosseguimento ou sucesso. Nesse sentido, é importante ressaltar a importância da sensibilização da administração do órgão a respeito dos ganhos com a implementação do modelo. Palestras e apresentações de experiências exitosas podem contribuir muito com esse processo, conforme já destacado anteriormente.

Como as instituições públicas brasileiras possuem pouca tradição de mensurar o impacto das ações de capacitação nos seus resultados, a agenda de desenvolvimento de servidores possui, conseqüentemente, pouca força de agenda entre os dirigentes.

Quadro 6 – Resultados parciais da lente política: órgãos na percepção dos implementadores

Lócus	Categorias	Sucesso	Insucesso
Órgãos <i>Percepção dos implementadores</i>	Principal: - Interesses dos grupos de poder	Alto	Baixo
	Causas: - Força de agenda da temática	Facilitador	Dificultador
	Consequências: - Priorização das ações da temática pela alta cúpula	Facilitador	Dificultador
	- Legitimação da área do desenvolvimento de Pessoas	Facilitador	Dificultador

Fonte: Camões, 2013, p. 127.

Com base na descrição da citada autora, pode-se destacar que o sucesso da gestão por competências exige o apoio da alta cúpula, assumindo, portanto, a variável política peso fundamental.

3.2.2 Fatores Estruturais

Outro fator apontado como dificultador da implementação da PNDP citado pela autora é a excessiva rotatividade ou troca nos cargos de direção dos órgãos públicos. Como o apoio e patrocínio político foram apontados como uma variável essencial para o sucesso do processo, a troca continua da gestão impacta diretamente na qualidade dos processos de trabalho.

Outro fator estrutural apontado como dificultador para a implementação de um modelo de gestão por competências em órgãos públicos é a falta de integração entre os subsistemas de gestão de pessoas. Como exemplo, foi apontada a dissonância entre o modelo de capacitação adotado pela PNDP com a realização de concursos públicos. Assim, toda a política de desenvolvimento de pessoas deve considerar as competências necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Entretanto, tal preocupação não é empregada para a realização dos atuais concursos cujas provas, na grande maioria das vezes, continua a avaliar somente conhecimentos sem sequer considerar quais são os objetivos a serem alcançados com o ingresso de novos servidores.

De fato, o trabalho de Camões salientou que a adoção do modelo de gestão por competências somente para processos de capacitação foi um elemento dificultador para a implementação da PNDP. A falta de um modelo conceitual-metodológico dessa política pública foi outro fator apontado como dificultador. A autora aponta que não houve uma maturação conceitual suficiente para que a maioria dos órgãos do executivo federal pudesse delinear a implantação do modelo de gestão por competências de acordo com suas características e expectativas.

Ressalta que, na ausência de uma definição de metodologia por parte do órgão central, cada órgão desenvolveu seu próprio projeto metodológico para implementação da gestão da capacitação por competências. Assim, os órgãos fizeram uso de um grande número de consultorias, nem sempre qualificadas, e com entendimentos sobre gestão por competências muito diversas. O nivelamento conceitual sobre que conceitos e metodologias utilizadas passa a ser, assim, outro elemento estrutural essencial para a implementação do modelo de gestão por competências.

Esse nivelamento se faz, ainda, mais importante considerando que boa parte da literatura sobre o tema, além de tratar o mesmo conceito de forma muito diversa, é derivada da iniciativa privada.

3.2.3 Fatores Meso-Estruturais

Como fatores meso-estruturais relevantes, a autora aponta que a existência de um Planejamento estratégico no órgão é um grande diferencial para a implementação do modelo de gestão por competências. Entretanto, constata que, mesmo sendo estabelecido na Constituição Federal, o planejamento estratégico ainda é visto por muitas instituições públicas como burocrático e de pouca utilidade. (PAULO, 2010)

A falta de um sistema informatizado para a Gestão do Conhecimento foi apontado como outro grande empecilho para a PNDP. Havia a expectativa que o governo federal iria

disponibilizar um sistema integrado para todos os órgãos do executivo. Atualmente, o Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEP) está sendo desenvolvido para esse fim, mas ainda sem um prazo certo para disponibilização.

3.2.4. Fatores Micro-Estruturais ou Organizacionais

Como fatores micro organizacionais, a competência técnica das equipes e a disponibilidade de pessoal aparece como essencial para o sucesso no trabalho. Nesse sentido, a autora destaca que um dos grandes desafios de um novo modelo de gestão de pessoas é a formação de uma equipe em quantidade e competência suficientes para a tarefa. Uma vez que não exista nem um referencial teórico-metodológico único, a formação da equipe ainda se torna mais difícil.

Costa e Almeida Júnior (2012) corroboram com essa análise crítica ao relatarem que para o mapeamento de competências da Universidade Federal do Pará, que possuía um contingente de 7.300 servidores, foi necessária a formação de uma equipe de 18 pessoas. A disponibilidade de pessoal é apontada como outro desafio a ser contornado pela instituição. Apesar de já possuímos um referencial conceitual e metodológico mais robusto para a Administração Pública, o desafio da unidade de Gestão de Pessoas de uma instituição pública ainda permanece. O número de pessoas lotadas nessas unidades tem se mostrado, em muitas ocasiões, insuficiente para a implementação do modelo de gestão por competências em órgãos maiores.

REFERÊNCIAS

AJZEN, I. *Attitudes, personality and behavior*. Milton Keynes: Open University Press, 1988.

BRANDÃO, H. P. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e instrumentos*. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. *Revista RAE*, São Paulo, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001.

BRASIL. *Decreto nº 5707, 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 17 set. 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Guia da gestão da capacitação por competências*. Disponível em: <<https://portalsipec.planejamento.gov.br/eventos/iii-encontro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas/arquivos/arquivo.2013-01-07.0167156876>>. Acesso em: 13 dez. 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Guia de referência prática: mapeamento e avaliação de competências*. 2013. Disponível em: <<https://portalsipec.planejamento.gov.br/arquivos/dialogos-setoriais-sobre-gestao-por-competencias-no-sistema-de-pessoal-civil-da-administracao-federal/arquivo.2013-12-03.1582580473>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

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

COSTA, T. D.; ALMEIDA JÚNIOR, J. C. de. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONGRESSO NACIONAL CONSAD. 2013. Brasília. *Anais eletrônicos...* Brasília: CONSAD, 2013. Disponível em: <<http://consadnacional.org>>.

br/wp-content/uploads/2013/05/017-MAPEAMENTO-DE-COMPET%C3%8ANCIAS-INDIVIDUAIS-DOS-SERVIDORES-T%C3%89CNICO-ADMINISTRATIVOS-DA-UNIVERSIDADE-FEDERAL-DO-PAR%C3%81.pdf> Acesso em: 20 jan. 2014.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. *Proceedings...* Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

EAGLY, A. H.; CHAIKEN, S. *The psychology of attitudes*. Forth Worth, TX: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1993.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GAGNÉ, R. M.; BRIGGS, L. J.; WAGNER, W. W. *Principles of*

Instructional Design. Orlando, Flórida: Holt, Rinehart and Winston, 1988.

GILBERT, T. F. *Human competence: engineering worthy performance*. Nova York: McGraw-Hill, 1978.

JASPARS, J. Attitudes. In: HARRÉ, R.; LAMB, R. (Org.). *The dictionary of personality and social psychology*. Oxford: Basil Blackwell, 1986.

MAGER, R. F. *Goal analysis*. Belmont, CA: Pitman, 1984.

OLSON, James M.; ZANNA, Mark P. Attitudes and attitude change. *Annual review of psychology*, v. 44, n. 1, p. 117-154, 1993.

PORTUGAL. *Portaria 1633 de 31 de Dezembro de 2007*. Aprova os modelos de fichas de auto-avaliação e avaliação do desempenho no âmbito do sistema integrado de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública (SIADAP). Disponível em: <<http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=91f17207-d63e-4f78-a525-4e8140f46f49&ID=368>>

RUMMLER, G.; BRACHE, A. *Improving performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SANCHEZ, R. Managing articulated knowledge in competence-based competition. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. (Org.). *Strategic learning and knowledge management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.



Universidade Federal da Bahia

Gestão de Pessoas por Competências

Nesta disciplina você terá a oportunidade de dar início a sua formação prática em gestão de pessoas. Com esse objetivo é importante ressaltar que esse material didático foi concebido para dar ênfase às aplicações práticas da Gestão por Competências na administração pública brasileira. O que significa que você deverá priorizar nos seus estudos nessa disciplina o desenvolvimento de capacidades para não apenas aprender a aplicar o conceito, mas tornar-se um multiplicador dessas novas práticas de gestão de pessoas na organização onde trabalha ou em outras que venha a atuar.



PROGRAD
PROFESSORIA DE GRADUAÇÃO



Escola de Administração
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

