



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FACE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

**DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS CONSIDERANDO  
FATORES QUE INFLUENCIAM SUA EXPRESSÃO**

**LANA MONTEZANO DA SILVA**

**Orientadora: Prof. Dra. Gardênia da Silva Abbad**

**Dissertação de Mestrado em Administração**

**BRASÍLIA/DF  
2016**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FACE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO – ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO DE  
PESSOAS

**DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS CONSIDERANDO  
FATORES QUE INFLUENCIAM SUA EXPRESSÃO**

**LANA MONTEZANO DA SILVA**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Gardênia da Silva Abbad

BRASÍLIA/DF

2016

Ficha catalográfica elaborada automaticamente pelo sistema da Biblioteca Central da UnB,  
com os dados fornecidos pela autora

Montezano, Lana.

MC737d Diagnóstico de competências profissionais considerando fatores que influenciam sua expressão / Lana Montezano da Silva; orientadora Gardênia da Silva Abbad. – Brasília, 2016.  
213 p.

Dissertação (Mestrado – Mestrado em Administração) –  
Universidade de Brasília, 2016.

1. Competências. 2. Diagnóstico de competências. 3. Fatores para expressão das competências. I. Abbad, Gardênia da Silva, oriente.  
II. Título.

**DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS CONSIDERANDO FATORES QUE  
INFLUENCIAM SUA EXPRESSÃO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração como requisito para obtenção do grau de mestre em Administração pela Universidade de Brasília.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ pela seguinte Comissão Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gardênia da Silva Abbad  
Orientadora (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Mourão Cerqueira e Silva  
Examinador Externo (Universidade Salgado de Oliveira – Universo)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Catarina Cecília Odelius  
Examinador Interno (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

---

Prof. Dr. Antônio Isidro-Filho  
Examinador Interno (Universidade de Brasília – PPGA/UnB) – Suplente

Dedico esta dissertação à minha avó Tereza Montezano Vaz, *in memoriam*, por ser uma inspiração de garra no alcance dos objetivos de vida dela, e que sempre me incentivou e me fez acreditar que eu poderia realizar meus sonhos... tenho certeza que ela está lá em cima ainda torcendo por mim e muito feliz com mais esta conquista na minha vida... saudades...

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, começo meus agradecimentos a Deus, Nossa Senhora de Fátima, Arcanjo Miguel e Anjo lehuiah, pois nada seria possível sem as bênçãos deles na minha vida... Agradeço por iluminarem meus caminhos, pela força que me concedem para eu superar cada desafio e principalmente por colocarem na minha vida pessoas especiais que me ajudaram a tornar este sonho real.

Agradeço aos meus pais por todo apoio, incentivo e orações que fizeram por mim, e logicamente os lanchinhos de madrugada quando viam que eu estava virando a noite estudando. É difícil achar palavras para expressar a gratidão, então vou usar um trecho de uma música de 1999 que marcou muito a minha vida e me faz lembrar de vocês – *“You were always there for me, pushing me and guiding me, always to succeed, you showed me, when I was young just how to grow, ..., you showed me, just to walk without your hands, ..., and you showed me that you would always be there, il wanna thank you for the time, and I’m proud to say you’re, cause mom (and dad) you always were... the perfect fan”* (Brian Little, 1999). É muito bom realizar uma conquista tão importante como esta e saber que existem vocês torcendo por mim e que se eu precisar posso contar com vocês...E também agradeço ao meu irmão por todos os momentos que me ajudou durante o curso, em especial com apoios de tecnologia, inclusive no sentido amplo do conceito... me salvou muito! Valeu menino! ;-)

Aos meus amigos e amigas de toda uma vida, em especial aos que são como uma família para mim, agradeço por me incentivarem também nos meus estudos, pelas orações, pela compreensão dos momentos que não pude estar presente em função das demandas acadêmicas, pelos momentos que estivemos juntos para desopilar a mente ou simplesmente pelo prazer da companhia e das boas risadas. Infelizmente não posso nominar cada um de vocês e justificar o quanto são importantes para mim, pois isto daria outra dissertação, e um amigo me falou que talvez não fosse justo colocar o nome de um e não de outro. Sendo assim, não vou nominar ninguém, mas por questão de justiça, preciso fazer três agradecimentos especiais: (1) ao meu amigo e sua família que são pessoas muito especiais e que sei que posso contar sempre, agradeço por ter me indicado para falar com a pessoa que acabou se tornando o contato na organização que fiz a pesquisa, abrindo assim as

portas para a realização do meu estudo empírico; (2) a você que me convenceu a fazer o mestrado no PPGA, (3) e a você que sempre me incentivou, que sempre soube falar o que eu precisava escutar para me dar força, para me fazer acreditar em mim, pelo seu reconhecimento, orações e até ir na missa comigo no período da seleção para o mestrado e por tudo o que me disse naquele dia e todas as vezes que precisei.

Aos amigos que fiz durante este período do mestrado no PPGA muito obrigada pelas parcerias, pelas discussões em sala, pelas discussões antes e depois das aulas, pelos resumos e textos compartilhados, pelas reuniões em grupo para entregar os trabalhos, pelas dicas, força e estímulo para continuar a caminhada, pela companhia pelo whatsapp nos finais de semana discutindo exercícios de inferenciais, de metodologia, TO, ADO, comportamento organizacional e métodos qualitativos, enquanto os outros grupos postavam fotos em barzinho tomando cerveja, nós postávamos discussões de matérias para entregas dos trabalhos (bastidores da vida acadêmica!). Obrigada também pelos almoços, lanches e *happy hours*, trocas de dicas de saúde, por marcarem confraternizações em locais que tivesse no cardápio algo permitido pela minha dieta... E principalmente pelas ajudas na minha pesquisa da produção nacional, análise de conteúdo... e logicamente pela parceria para escrevermos artigos e apresentá-los no Enanpad! Compartilhar estes momentos com vocês foi um aprendizado com certeza muito melhor!

Agradeço aos professores do PPGA pela aprendizagem e crescimento que obtive durante esta formação e às professoras Luciana Mourão e Catarina Odelius pela forma carinhosa, respeitosa, profissional e contributiva que me deram os feedbacks na banca de qualificação, e que me auxiliaram muito no desenvolvimento da pesquisa e mostraram que eu precisaria dar continuidade na vida acadêmica... regando a sementinha para o meu interesse pelo doutorado.

Um agradecimento especial a minha orientadora Professora Gardênia Abbad que me incentiva e me desenvolve há mais de 10 anos, desde que fui sua aluna na especialização que fiz, oportunidade em que me questionou se eu não teria interesse em fazer mestrado na UnB, pois acreditava no meu potencial e me aguardaria no mestrado. E foi assim que resolvi tentar ser aluna especial dela em 2011 e fui aceita não só para fazer a disciplina de Educação Corporativa, como também convidada para participar do Grupo de Pesquisa Impacto, e assim fui sendo integrada a este mundo

instigante da pesquisa científica. Professora, obrigada por me acolher no grupo de pesquisa, por me orientar, por ser um exemplo de profissional competente (no conceito adotado pela dissertação), pelo aprendizado, pelas discussões técnicas e profundas, por aceitar pesquisar um tema que tanto gosto, tenho interesse, acredito, o que ajuda muito na condução da pesquisa! Agradeço por acreditar em mim e por contribuir muito até onde cheguei! Que nossa parceria continue, que venham nossas publicações e apresentações em Congressos, além das que já conquistamos juntas para o CBPOT deste ano!

Ao grupo de pesquisa Impacto pela riqueza das discussões, “cricrizagens”, validações e aprendizados proporcionados! Em especial às queridas colegas que participaram comigo das etapas de pesquisa da produção internacional, transcrições das entrevistas, coleta e análise de dados, principalmente à Alice Martins Pederiva que esteve presente comigo em todas as etapas que precisei ir na organização estudada.

E por falar em organização pesquisada, não poderia ser em outro lugar – tive o privilégio de fazer o estudo empírico em uma organização que me recebeu muito bem, que acreditou nos meus objetivos de pesquisa e autorizou a condução das coletas de dados, disponibilizando todos os documentos necessários, disponibilizando agenda prontamente para as entrevistas, grupo focais e reuniões de validação, querendo participar das discussões, contrariando todos os riscos e dificuldades inerentes a coleta de dados de uma pesquisa. Aos técnicos que participaram voluntariamente do grupo focal com contribuições muito válidas. Aos gestores que foram entrevistados pela excelência dos dados gerados, pela disponibilidade em prestar informações, pelo respeito pela minha pesquisa quando se prepararam para responder às minhas perguntas ou por terem ficado comigo mais de uma hora falando de forma transparente com vistas a geração de melhores dados, e ainda se colocarem à disposição para esclarecimentos ou em etapas posteriores... é muito gratificante como pesquisadora coletar dados desta forma e acima de tudo obter dados tão ricos que geram maior prazer, encantamento e satisfação para trabalhar com eles. Ainda mais, por permitirem gerar resultados tão interessantes e que contribuíram para o aperfeiçoamento da produção sobre competências. Minha gratidão, respeito, admiração e reconhecimento ao trabalho que vocês fazem e ao profissionalismo de vocês!

Agradeço à FGV Projetos pelo incentivo em fazer o mestrado e pela compreensão de restrições na minha agenda para atender as demandas dos projetos em função da minha grade horária de aulas presenciais em Brasília. Aos meus colegas de trabalho que contribuem também para o meu aprendizado com discussões técnicas. Aos meus clientes dos projetos que me fazem querer sempre aprender mais para desenvolver o projeto da melhor forma e buscando sempre os melhores resultados para vocês. Em especial, gostaria de agradecer ao José Bento Carlos Amaral Junior, meu mentor profissional, por ser um profissional competente que admiro, respeito e que me inspira – muito obrigada por acreditar em mim e me oferecer oportunidades e desafios de desenvolvimento profissional, acadêmico e pessoal!

Enfim, muito obrigada a todos vocês pelo carinho e por terem contribuído de alguma forma para esta conquista! Quem faz uma pós-graduação *strito sensu* sabe o quanto é importante termos pessoas nas nossas vidas que nos ajudem neste processo, cada um da sua forma, pois não é possível vencer isto sozinha não!

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo propor instrumento de diagnóstico de competências profissionais em amostra de servidores públicos, considerando as lacunas existentes e os fatores que influenciam sua expressão. O estudo busca fazer um diagnóstico integrado para que sejam realizadas ações de melhorias adequadas a causa efetiva do problema (lacuna de competência ou de fatores). Pesquisou-se a produção científica, com base em critérios pré-definidos, permitindo a análise de 122 artigos nacionais e 30 internacionais publicados entre 2000 e 2015. Trata-se de estudo descritivo transversal com abordagem qualitativa realizado em Órgão Público. A coleta de dados buscou a triangulação de diferentes técnicas e fontes de dados, por meio de pesquisa documental da organização, entrevista com 19 gestores de diferentes áreas finalísticas e estratégicas, e grupo focal com 13 técnicos destas áreas. As coletas de dados primários foram conduzidas pela mestranda e acompanhadas por integrantes do Grupo de Pesquisa Impacto da UnB, e foram gravadas com autorização dos participantes, gerando *corpus* de 130.550 palavras nas entrevistas e 1.595 no grupo focal. Utilizou-se análise de conteúdo categorial, primeiramente com sete juízes, e posteriormente pela mestranda e orientadora para consolidação da análise. Pode-se identificar os fatores que influenciam a expressão de competências agrupados em duas categorias subdivididas em 11 subcategorias: Situacionais (Suporte material, Ambiente físico, Políticas e práticas de gestão de pessoas, Demanda de trabalho, Apoio à gestão, Suporte psicossocial, Critérios de avaliação de resultados, Estruturação organizacional e autonomia institucional, Relações interinstitucionais) e Disposicionais (Motivação, Estratégias de enfrentamento em situações adversas). De modo geral, houve convergência nos resultados oriundos de diferentes fontes de informação e técnicas de coleta de dados quanto às subcategorias de conteúdo, indicando alinhamento entre percepção dos gestores e técnicos sobre os fatores. As categorias obtidas na pesquisa são similares a constructos como percepção de suporte organizacional, suporte psicossocial e material e restrições situacionais ao desempenho no trabalho, apoiando outras pesquisas que indicam relacionamento entre expressão de competências e variáveis do ambiente organizacional interno e externo e do próprio indivíduo. Em relação à identificação das competências profissionais foram validadas 130 definições operacionais, classificadas em competências gerenciais (39), transversais (24) e técnicas (67), as quais foram

subdivididas em periciais (28), de educação institucional (24), de normatização (6) e de pesquisa e desenvolvimento (9). Nesta etapa, o uso das diferentes técnicas de coleta foi complementar para gerar as definições operacionais. Pode-se perceber que a divergência conceitual, de classificação e de descrição das medidas de avaliação de competências compromete a comparação dos estudos existentes, além da diferença do contexto específico desta pesquisa. Foi possível construir o instrumento de diagnóstico, estruturado em quatro partes: (1) apresentação e orientações de preenchimento, (2) questões sociodemográficas com 12 itens, (3) 130 itens das competências profissionais para avaliação quanto ao grau de expressão e (4) 96 itens de fatores para avaliação quanto à percepção da influência e da condição existente. Recomenda-se para futuras pesquisas a validação semântica, de conteúdo e estatística, e análise dos dados quantitativos para subsidiar tomada de decisão quanto às melhores soluções para superar as lacunas identificadas.

**PALAVRAS-CHAVES:** competências, diagnóstico de competências, fatores para expressão das competências.

## **ABSTRACT**

This dissertation aims to propose a diagnostic tool of professional competencies in a sample of public servants considering the gaps and the factors that influence their expression. The study seeks to make an integrated diagnosis so that improvement actions appropriate to the effective cause are carried out (competency or factor gap). Research was conducted of scientific literature on the topic of the dissertation, based on predefined criteria, which allowed the analysis of 122 national and 30 international articles published between 2000 and 2015. It is a cross-sectional qualitative study conducted in a Public Organ. Data collection sought triangulation of different techniques and data sources through research of documents organization, interviews with 19 managers from different areas, and a focus group with 13 technicians who work in the various purposive areas. The primary data collection was conducted by the graduate student and accompanied by members of UnB Research Impact Group, and recorded with the consent of the participants, generating a corpus of 130,550 words in interviews and 1,595 words in the focus group. The categorical content analysis was used, first with seven judges' analysis, and later by the graduate student and advisor

to consolidate analysis. It was possible to identify the factors that influence the expression of grouped competencies in two categories split in eleven subcategories: Situational (material support, physical environment, policies and people management practices, labor demand, management support, psychosocial support, results evaluation criteria, organizational structuring and institutional autonomy, inter-institutional relations) and Dispositional (motivation, coping strategies in difficult situations). In general, there was convergence on the results from different sources of information and data collection techniques regarding the content of subcategories, indicating alignment between the perception of managers and technicians of the factors. Content categories obtained in this research are similar to constructs such as perceived organizational support, psychosocial and material support and situational restrictions on work performance, supporting other research indicating relationship between expression of competencies and variables of internal and external organizational environment and own individual. Regarding the identification of professional competencies, 130 operational definitions have been validated and classified in managerial (39), transverse (24) and techniques (67) competencies, which were subdivided into expert (28), institutional education (24), regulation (6) and research and development (9). In this step, the use of different sampling techniques was complementary to generate operational definitions. It can be seen that the conceptual, classification and description divergence of measures for evaluating competencies compromises the comparison of existing studies, besides the difference in the specific context of this research. It was possible to build a diagnostic tool, structured in four parts: (1) presentation and filing guidelines, (2) sociodemographic questions with twelve items (3) 130 items of professional competencies, organized by categories/subcategories to assess the degree of expression and (4) 96 items of factors for evaluation as to the perception of influence and the organization offered conditions. It is recommended to further research the semantic, contextual and statistical validation and analysis of quantitative data to support decision making regarding the best solutions to overcome the identified gaps.

**KEYWORDS:** Competency, diagnostic of competencies, factors for expression of competencies.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 Competências profissionais .....	7
2.1.1 Origem e conceitos .....	7
2.1.2 Classificação das competências .....	14
2.2 Gestão de pessoas por competências .....	17
2.2.1 Modelos de gestão por competências.....	18
2.2.2 Diagnóstico de competências .....	25
2.2.3 Fatores que influenciam a expressão de competências .....	27
2.2.4 Medidas de competências profissionais.....	30
2.3 Pesquisas nacionais e internacionais sobre competências .....	33
2.3.1 Publicações nacionais sobre competências.....	33
2.3.2 Publicações estrangeiras sobre competências .....	52
2.4 Lacunas na literatura de competências.....	60
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>65</b>
3.1 Caracterização da pesquisa.....	67
3.2 Caracterização da organização.....	70
3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados.....	72
3.3.1 Procedimentos de coleta e análise dos dados dos objetivos específicos 1 e 2 .....	74
3.3.1.1 <i>Coleta de dados com pesquisa documental</i> .....	74
3.3.1.2 <i>Coleta de dados com entrevistas individuais</i> .....	75
3.3.1.3 <i>Coleta de dados com grupo focal</i> .....	77
3.3.1.4 <i>Análise dos dados</i> .....	79
3.3.1.5 <i>Validação semântica e de juízes</i> .....	83
3.3.1.6 <i>Uso da triangulação</i> .....	85
3.3.2 Procedimentos para objetivo 3.....	85
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>88</b>
4.1 Identificação dos fatores que influenciam a expressão de competências.....	88
4.2 Identificação das competências profissionais .....	96
4.3 Elaboração da versão preliminar do instrumento de diagnóstico .....	108
4.4 Síntese dos principais resultados.....	112

<b>5. DISCUSSÃO .....</b>	<b>114</b>
5.1 Aspectos do método .....	114
5.2 Identificação de fatores que influenciam a expressão de competências.....	115
5.3 Identificação de competências profissionais .....	120
5.4 Elaboração preliminar do instrumento de diagnóstico de competências.....	123
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>125</b>
6.1 Contribuições acadêmicas e práticas.....	125
6.2 Limitações e recomendações para futuras pesquisas .....	127
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>141</b>
Anexo 1 – Relação dos periódicos nacionais pesquisados em 2014/2015.....	141
Anexo 2 – Roteiro dos critérios de busca da pesquisa bibliométrica .....	142
Anexo 3 – Roteiro da pesquisa documental.....	143
Anexo 4 – Roteiro de entrevista.....	144
Anexo 5 – Planejamento do grupo focal .....	147
Anexo 6 – Roteiro do grupo focal.....	150
Anexo 7 – Consolidação da análise de conteúdo (qualitativa) – fatores que influenciam a expressão de competências .....	154
Anexo 8 – Material proposto para validação das competências individuais identificadas na análise de conteúdo .....	168
Anexo 9 – Ilustração do documento preparado para análise de conteúdo com caracterização de sigilo.....	174
Anexo 10 – Convite para validação dos fatores que influenciam a expressão de competências.....	175
Anexo 11 – Convite para validação das competências profissionais.....	176
Anexo 12 – Versão preliminar de instrumento de diagnóstico de competências .	177

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Componentes do conceito de competência .....	12
Figura 2. Características do conceito de competência.....	13
Figura 3. Modelo revisado de competência profissional de Cheetham e Chivers .....	16
Figura 4. Modelo de gestão por competências.....	19
Figura 5. Esquema teórico-metodológico de competências.....	21
Figura 6. Etapas para Diagnóstico e Superação de lacunas de competências dentro do modelo de gestão por competências.....	24
Figura 7. Artigos nacionais sobre competências por ano.....	38
Figura 8. Quantidade de publicações nacionais por autor .....	41
Figura 9. Quantidade de autores por artigo nacional .....	41
Figura 10. Titulação dos autores dos estudos em publicação nacional sobre competência.....	42
Figura 11. Formação profissional dos autores dos estudos em publicação nacional sobre competência .....	43
Figura 12. Natureza do estudo (publicação nacional) .....	45
Figura 13. Desenho da pesquisa (publicação nacional).....	46
Figura 14. Abordagem da pesquisa (publicação nacional).....	47
Figura 15. Principais técnicas de coleta utilizadas, pelo total de artigos (publicação nacional).....	49
Figura 16. Principais técnicas de análise de dados, pelo total de artigos (publicação nacional).....	50
Figura 17. Setor estudado (publicação nacional) .....	51
Figura 18. Artigos de periódicos estrangeiros publicados por ano .....	53
Figura 19. Quantidade de autores por artigo estrangeiro.....	54
Figura 20. Natureza do estudo (publicação estrangeira).....	56
Figura 21. Desenho da pesquisa (publicação estrangeira) .....	57

Figura 22. Abordagem da pesquisa (publicação estrangeira) .....	58
Figura 23. Principais técnicas de coleta utilizadas em relação ao total de artigos empíricos (publicação estrangeira) .....	59
Figura 24. Principais técnicas de análise de dados (publicação estrangeira) .....	60
Figura 25. Esquema das etapas da pesquisa .....	66
Figura 26. Tela de exemplo do instrumento em formato <i>web</i> .....	110
Figura 27. Tela de exemplo de campos das questões sociodemográficas .....	111
Figura 28. Tela de exemplo de campos das questões de avaliação das competências .....	111

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Conceitos de competência .....	10
Tabela 2	Frequência de artigos publicados por periódico nacional.....	37
Tabela 3	Instituições com participação nas publicações nacionais sobre competência .....	43
Tabela 4	Métodos, procedimentos e técnicas de pesquisa, por objetivo .....	73
Tabela 5	Informações sobre as reuniões de validação das competências individuais .....	84
Tabela 6	Exemplos de relatos para definição das categorias dos fatores que influenciam a expressão de competências.....	89
Tabela 7	Categorias e subcategorias dos fatores que influenciam a expressão de competências .....	91
Tabela 8	Exemplos de relatos para definição das subcategorias dos fatores que influenciam a expressão de competências.....	93
Tabela 9	Frequência de temas identificados em cada subcategoria, por fonte de coleta de dados .....	94
Tabela 10	Exemplos de relatos para definição das categorias/ subcategorias das competências profissionais .....	99
Tabela 11	Categorização das competências individuais identificadas e validadas .	100
Tabela 12	Descrições das competências técnicas periciais.....	102
Tabela 13	Descrições das competências técnicas de educação institucional.....	103
Tabela 14	Descrições das competências técnicas de normatização .....	105
Tabela 15	Descrições das competências técnicas de pesquisa e desenvolvimento .....	105
Tabela 16	Descrições das competências transversais.....	106
Tabela 17	Descrições das competências gerenciais.....	107
Tabela 18	Comparação das categorias identificadas com a literatura .....	116
Tabela 19	Comparação de fatores que influenciam a expressão de competências	118

## 1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 90, o Brasil começou a estudar, no campo da Administração, as competências humanas no trabalho e nas organizações, a qual já havia sido iniciada na Psicologia do Trabalho e das Organizações na década de 70 (Brandão, 2012). As organizações procuraram desenvolver em seus colaboradores as competências profissionais necessárias à realização de objetivos organizacionais, bem como ao alcance dos resultados alinhados às estratégias. As pessoas são consideradas fatores críticos de sucesso e as organizações passaram a investir em ferramentas de gestão de pessoas de modo que o seu principal ativo (as pessoas) pudesse gerar sucesso organizacional e superação de resultados esperados.

De um modo geral, tem-se buscado compreender como identificar se a organização possui ou não em suas equipes, pessoas com as competências profissionais necessárias à consecução dos seus objetivos (identificação de lacunas de competências) e quais tipos de situações de apoio à aprendizagem precisam ser oferecidas para que as pessoas sejam preparadas contínua e adequadamente ao trabalho. A gestão de pessoas por competências surgiu como um mecanismo que pode contribuir para resolver esse tipo de necessidade, por se tratar de um modelo de gestão que visa aprimorar o desempenho organizacional e profissional (Brandão e Borges-Andrade, 2007). Além disso, o conceito de competência aparece como uma necessidade de ligação dos indivíduos à estratégia da organização (Brandão, Bahry & Freitas, 2008; Ubeda & Santos, 2008; Prahalad & Hamel, 1990).

No entanto, a adoção de modelos de gestão de pessoas por competências tem sido dificultado pela complexidade do constructo de competências e pela falta de consenso sobre os métodos mais adequados à modelagem de competências, falta de rigor metodológico no desenvolvimento dos sistemas de gestão de pessoas, e questões psicométricas ligadas ao diagnóstico de lacunas (Stevens, 2012; McMullan, Endacott, Gray, Jasper, Miller, Scholes, & Webb, 2003).

A complexidade do conceito de competências deve-se, em parte, ao fato de que são estudadas em um campo multidisciplinar, especialmente na Administração, Psicologia e Educação, adquirindo definições específicas aplicadas a cada disciplina. As diferentes conotações e usos contribuem para a fragmentação teórica deste tema (Brandão & Borges-Andrade, 2007). Além disso, o conceito é influenciado pelo

objetivo da pesquisa (ex: avaliação de desempenho, Recrutamento, Seleção, TD&E), adquirindo definições e métodos de identificação e avaliação distintos, conforme o caso. Uma das áreas mais ativas é a de TD&E que estuda lacunas de competências, na qual, entretanto, se tem a constatação de diagnósticos imprecisos e não alinhados a estratégias organizacionais, prejudicando as etapas de planejamento, desenho instrucional e avaliação do treinamento (Abbad & Mourão, 2012). Em função desse contexto das diferentes definições nos diversos campos do saber e de seus usos distintos, a competência tem sido considerada um constructo de difícil mensuração.

Outro aspecto diz respeito ao fato de que nos estudos de gestão de pessoas existem termos correlatos que são utilizados para identificar lacunas de competências, dentre eles tem-se, por exemplo, discrepância de desempenho, desvio de desempenho, necessidades de treinamento ou aprendizagem, diagnóstico de competências, os quais são estudados de forma fragmentada e sem levar em consideração os aspectos e dimensões comuns entre eles.

Apesar de existirem modelos propostos na literatura a respeito de modelagem de competências, poucos estudos apontam para sua aplicação prática nas organizações (Stevens, 2012), ou relatam investigações sistemáticas sobre lacunas em competências no contexto de análise de necessidade de treinamento e aprendizado como o realizado por Ferreira e Abbad (2013).

Os diagnósticos de lacunas ou desvios no desempenho nem sempre levam em consideração estudos que busquem compreender quais são os fatores que influenciam a ocorrência dessas lacunas e se podem direcionar a alguma solução alternativa, além do treinamento. Isto pode ser decorrente de dois aspectos: o fato de terem poucos estudos que abordem fatores disposicionais e situacionais que exercem influência sobre o desempenho e a expressão das competências (Brandão & Borges-Andrade, 2007); e o fato desses temas serem estudados de forma isolada, ou seja, pois não há investigações que integrem os conhecimentos existentes sobre fatores preditivos de lacunas de competências, métodos de identificação de *gaps* e estratégias de superação dessas lacunas.

Abbad e Mourão (2012) afirmam que há discrepâncias de competências que não podem ser solucionadas com oferta de ações de aprendizagem, uma vez que podem ser decorrentes de fatores ambientais na organização como: problemas no processo de *feedback*, inadequações de recompensas, falta de informações para

realização de atividades, inadequações nos recursos de infraestrutura e em outras condições de trabalho. Neste sentido, a compreensão dos fatores preditivos de lacunas de competências passa a ter um papel fundamental na busca de estratégias para superar lacunas em competências e deveria ser obtido durante o diagnóstico das competências, o que poderia evitar a proposição de soluções ineficazes ou incompatíveis com a natureza do problema. Se diagnosticadas as restrições situacionais à expressão de competências relevantes para a organização, que impedem o desempenho produtivo, poderão ser solucionadas de modo eficaz.

No contexto do serviço público brasileiro têm sido relatadas outras dificuldades relacionadas à implementação da gestão por competências entre as quais estão a cultura e clima organizacional, resistência à mudança no modelo de gestão, ética pública na comprovação das competências, conflitos normativos entre a competência legal do cargo de forma genérica e o que de fato se executa (Silva, Mello, & Torres, 2013; Capuano, 2015). Camões (2013) estudou o processo de implantação da política nacional de desenvolvimento de pessoal no serviço público que estabelece diretrizes para capacitações com base em competências profissionais. Na oportunidade, constatou a existência de barreiras que limitam a implantação efetiva da gestão de competências neste contexto, tais como a existência de múltiplas instâncias decisórias com diferentes interesses, imprecisão nos objetivos definidos, restrições legais quanto às próprias diretrizes estabelecidas no decreto, imprecisão de objetivos a serem alcançados, e ineficiência dos instrumentos utilizados para implantação. No entanto, Gemelli e Fillipim (2010) afirmam que para o servidor público atenda suas demandas com eficiência, eficácia e efetividade (valores da gestão pública), faz-se necessário que os mesmos sejam qualificados com competências técnicas, humanas e gerenciais, indicando, portanto, uma necessidade de se identificar quais seriam estas competências para que o servidor possa cumprir adequadamente o seu papel. Entretanto, existe uma carência nas publicações nacionais de estudos que identifiquem os diferentes tipos de competências que um profissional precisa ter, seja no contexto da administração pública ou no contexto privado (Montezano, Silva & Coelho Jr., 2015).

Neste contexto do que foi apresentado até o momento, tem-se a seguinte questão de pesquisa: como diagnosticar lacunas de competências profissionais levando em consideração fatores individuais e organizacionais que possam influenciar

a expressão das competências no contexto do trabalho? Para responder a esta pergunta, esta pesquisa tem como objetivo geral propor instrumento de diagnóstico de lacunas de competências profissionais em amostra de servidores públicos e de fatores que influenciam a expressão dessas competências.

Para o alcance do referido objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar fatores que influenciam a expressão de competências individuais de uma amostra de servidores públicos no seu contexto de trabalho.
2. Identificar competências profissionais de amostra de servidores públicos para o diagnóstico de lacunas de competências.
3. Elaborar versão preliminar de instrumento de diagnóstico de competências.

Este trabalho é parte do esforço de pesquisas acadêmicas para sanar necessidades de mais estudos sobre competências (Rosa, Cortivo & Godoi, 2006; Brandão, 2007; Demo, Fogaça, Nunes, Edrei, Francischeto, 2011; Lima, Lima, Vale, & Cabral, 2012, Montezano et al., 2015); suprir lacunas identificadas na literatura quanto à modelagem de competências (Stevens, 2012) e às técnicas de identificação, mensuração e avaliação de competências na área de gestão de pessoas (Brandão, 2009); sugerir a adaptação em procedimentos de identificação de lacunas adotados no campo de TD&E (Borges-Andrade, Abbad, & Mourão, 2006; Ferreira & Abbad, 2013) para a gestão mais abrangente de pessoas por competência; investigar fatores que influenciam a expressão de competências (Brandão & Borges-Andrade, 2007), identificar e descrever competências específicas e típicas de um papel ocupacional, utilizando métodos qualitativos com adoção de diversas fontes de informação de coleta de dados, visando à identificação de competências de natureza técnica, de gestão e transversais (gerais) típicas da organização estudada (Montezano et al., 2015), além de realizar estudo integrado de diagnóstico das lacunas de competências com fatores que podem influenciar a sua expressão.

Por se tratar de uma pesquisa da Ciência da Administração, que se refere a um campo aplicado, este trabalho também trará contribuições práticas para as organizações, como método de construção de um instrumento de diagnóstico de competências considerando tanto as lacunas quanto fatores que influenciam a expressão das competências, permitindo a identificação de fatores que podem estar comprometendo o desempenho do profissional (a lacuna), e assim estabelecer

estratégias de superação das lacunas que servirão como diretrizes para a tomada de decisão de forma mais precisa para suprir as lacunas existentes. Desta forma, a disponibilização de procedimentos com essa abordagem integrativa possibilitará sua aplicação para a busca de melhores resultados organizacionais.

Este projeto de pesquisa está estruturado em seis partes: (1) introdução, (2) referencial teórico, (3) método de pesquisa, (4) resultados, (5) discussão, e considerações finais. A introdução contempla a contextualização do trabalho, os problemas de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, e relevância acadêmica e prática do estudo.

A segunda parte apresenta o referencial teórico utilizado para fundamentar e subsidiar a pesquisa com bases teóricas, permitindo a compreensão da origem e conceitos de competências, os tipos de classificações existentes e os modelos de gestão de competências adotados na gestão de pessoas. Contempla ainda sobre o diagnóstico de competências, definição de fatores que influenciam a expressão de competências, além de exemplos de medidas de competências. Além disso, apresenta a análise da produção do conhecimento a respeito do tema de competências no Brasil e em periódicos internacionais, descrevendo o método utilizado e os principais resultados.

O método da pesquisa contém as informações relacionadas à caracterização da pesquisa, da organização estudada e das estratégias metodológicas adotadas em cada etapa. A caracterização da pesquisa contempla a natureza do estudo, delineamento, recorte temporal e nível de análise. A caracterização da organização apresenta critérios para seleção do órgão que foi estudado, bem como informações para compreensão do seu contexto. E as estratégias metodológicas relacionadas aos procedimentos e técnicas são descritos por objetivo específico, contendo o detalhamento de como foi feita a pesquisa, contemplando a descrição da amostra, o perfil das fontes documentais e dos participantes na pesquisa, a instrumentação, os procedimentos de coleta e análise de dados.

A quarta parte apresenta os resultados dos dados analisados por objetivo específico e a síntese geral do que foi obtido. A discussão dos resultados confrontando-os com outros estudos e indica quanto ao alcance dos objetivos propostos.

E finalmente, a sexta parte das considerações finais indica as principais contribuições acadêmicas e práticas do estudo, bem como aponta as limitações do estudo, e apresenta sugestões para realização de futuras pesquisas para continuidade do avanço dos estudos acerca do diagnóstico de competências profissionais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o arcabouço teórico que subsidia esta pesquisa para compreensão dos temas estudados, bem como a visão da produção nacional e internacional sobre competências profissionais e demandas de desenvolvimento ou aprendizagem de competências.

### 2.1 Competências profissionais

Este item contém relatos quanto à origem do termo de competências, o seu uso em diferentes áreas do conhecimento, as abordagens de definições do conceito e de suas possíveis classificações quanto aos diferentes critérios.

#### 2.1.1 Origem e conceitos

No dicionário da língua portuguesa (Ferreira, 1986), competência pode significar “faculdade concedida por lei a um funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões”; “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”.

O termo competência tem origem no latim na palavra “*competentia*” que significa capacidade e autorização, mas também pode ser oriundo de uma palavra do Grego antigo que remete ao mesmo conceito – “*ikanotis*” que significa a qualidade de ser capaz, tendo a primeira utilização do conceito nas obras de Platão (Mulder, 2007).

Na Idade Média, a linguagem jurídica começou a utilizar a competência referindo-se ao indivíduo ou instituição responsável por apreciar ou julgar algo, a qual foi evoluindo para o uso na administração em que este conceito significa que alguém é capaz de se pronunciar sobre algo ou qualifica o indivíduo em condição de realizar um trabalho (Brandão, 2009).

O conceito de competência foi definido como multifacetado por Mulder (2007) por poder remeter a “acreditação, adequação, aprovação, autorização, certificação, titularidade, jurisdição, licença, responsabilidade, qualificação e direito”. No entanto, o conceito assume dois significados essenciais – de autoridade, no sentido de ser responsável por algo, produzir, desempenhar; e de capacidade, ao possuir

conhecimentos, qualificações e experiência para exercer alguma atividade. O uso técnico do conceito, entretanto, tem definições mais específicas em Psicologia, Administração e Educação, todos mais ligados a capacidades.

Um dos primeiros estudos sobre competências foi realizado na área de Psicologia nos Estados Unidos, publicado em 1973 por McClelland, com o título "*Testing for competence rather than intelligence*" (Mulder, 2007; Fleury & Fleury, 2001; Brandão, 2012). Neste estudo, o autor indica que devem passar a ser testadas, além das aptidões e inteligência, as competências do indivíduo, definidas como a capacidade de fazer algo, a partir dos seus conhecimentos e habilidades (McClelland, 1973).

Fleury e Fleury (2001) afirmam que o estudo realizado no início da década de 80 por Boyatzis sobre competências gerenciais contribuiu para a literatura sobre o tema de competências, com a publicação do livro "*The Competent Manager: A Model for Effective Performance*". No livro, Boyatzis (1982) apresenta resultado de estudos empíricos para identificar as características especiais que os gestores precisam ter para atuar neste papel, por meio de um modelo que relaciona tais características com a função de gestão, bem como com características do ambiente interno.

Sendo assim, os autores americanos passaram a definir o conceito de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao trabalho dos indivíduos na ocupação de seus cargos (Fleury & Fleury, 2001).

A introdução da vinculação do termo competência ao desempenho no nível individual, social e organizacional foi feita, em 1978, com a publicação de Gilbert denominada de "*Human competence: engineering worthy performance*" (Mulder, 2007).

Já no campo da Administração, os estudos sobre competências começaram a se intensificar na década de 90, tendo como publicação clássica "*The core competence of the corporation*" de Prahalad e Hamel, bem como as primeiras conferências internacionais na Europa organizadas por Heene e Sanchez (Brandão, 2012).

Além dos Estados Unidos, outros países também realizaram estudos relacionados a competências na década de 70, como é o caso da França que procurou compreender o conceito de qualificação e formação profissional, dentro do campo da

Educação e depois ampliado para o campo dos estudos das relações trabalhistas (Fleury & Fleury, 2001).

No entanto, somente na década de 90, os estudos passaram a ser consolidados sobre competências na Europa, mais especificamente na França, com a publicação do livro “*Objectif compétence*” por Philippe Zarifian em 1999 (Brandão, 2012). Zarifian (2001) traz a abordagem da competência relacionada aos saberes, principalmente focando na iniciativa do indivíduo, na inteligência prática das situações, e na capacidade de mobilizar outras pessoas. O autor defende que quando o trabalhador necessita agir em uma situação específica, é que ele consegue demonstrar as suas competências.

Le Boterf (2003) indica que publicou um ensaio em 1994 denominado “*De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*” que tratava de reflexões e contribuições para evolução do conceito de competências ao afirmar que o profissional só é considerado como competente quando ele sabe agir com competência, além de priorizar também as discussões acerca de competências coletivas.

Desta forma, pode-se perceber a existência de duas correntes que originaram os estudos sobre competências: a americana (anglo-saxã), tendo como percussores McClelland (1973) e Boyatzis (1982); e a corrente europeia, mais marcada pela origem francesa, com os percussores Zariffian (2001) e Le Boterf (2003), além de contribuições de suíços e britânicos (Mulder, 2007).

Com a evolução dos estudos, passou-se a ter uma terceira corrente integradora (também denominada de holística) que mescla estes dois conceitos, ou seja, leva em consideração a capacidade de realizar um determinado trabalho, considerando o contexto, os CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) e a demonstração prática por meio de resultados e comportamentos. Esta é a corrente mais adotada no Brasil (Brandão, 2009; Oderich, 2005). McMullan et al. (2003) acrescenta ainda que experiências anteriores vivenciadas pelas pessoas podem desenvolver competências para serem expressas pelo profissional em outros momentos, reforçando que determinadas competências precisam ser adquiridas em ambiente prático.

Considerando as diferentes origens do conceito de competências, tanto do campo de estudo, de aplicações, de níveis de análise e de correntes (contextos culturais), tem-se diversidades nas definições deste conceito, as quais podem ser observadas na Tabela 1, contendo as dos precursores da corrente americana e

européia, bem como de autores estrangeiros e nacionais com aspectos fundamentais do conceito que será adotado nesta pesquisa.

Tabela 1

**Conceitos de competência**

<b>Referência</b>	<b>Definição</b>	<b>Origem</b>
McClelland (1973)	Capacidade do indivíduo fazer algo a partir dos seus conhecimentos e habilidades.	Corrente Americana (EUA)
<i>Mouvement des Entreprises Françaises</i> – Medef em 1998 (Zarifian, 2001)	“Combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação.” (p. 66)	Corrente Europeia (França)
Zarifian (2001)	“É tomar iniciativa e assumir a responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (p. 68)	Corrente Europeia (França)
Le Boterf (2003)	Conjunto de conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais associados à mobilização do conjunto de recursos do meio que o indivíduo trabalha para produzir atividades e condutas profissionais necessárias em uma situação de trabalho no seu contexto.	Corrente Europeia (França)
Catano (1998, Apud Stevens, 2012) <sup>1</sup>	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de sucesso no trabalho, sendo observáveis, mensuráveis e distintos do desempenho médio.	Corrente integradora (EUA)
Bartram (2005)	Conjuntos de comportamentos que são fundamentais para a entrega de resultados.	Corrente integradora (EUA)
Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips e Odmarr (2011)	Coleção de conhecimentos, habilidades e atitudes e outras características (KSOs <sup>2</sup> ) para o desempenho eficaz.	Corrente integradora (EUA)
Chouhan e Srivastava (2014)	São fatores de sucesso resultantes da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes descritos em termos de comportamentos específicos para gerar o melhor desempenho em uma determinada função ou na execução de um trabalho.	Corrente integradora (EUA)
Dutra, Hipólito e Silva (2000)	Capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais que se traduz pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao seu alcance ( <i>input</i> ).	Corrente integradora (Brasil)

<sup>1</sup> A obra de Catano é um manuscrito não publicado - Catano, V. M. (1998). Competencies: A review of the literature. Unpublished manuscript.

<sup>2</sup> *knowledge, skill, ability, and other characteristics.*

<b>Referência</b>	<b>Definição</b>	<b>Origem</b>
Fleury & Fleury (2001)	“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (p. 188).	Corrente integradora (Brasil)
Abbad e Borges-Andrade (2014)	“Refere-se a ações ou a desempenhos humanos resultantes da aplicação de complexas combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), que são mobilizados pelo indivíduo para alcançar um determinado propósito no trabalho” (p. 247).	Corrente integradora (Brasil)
Campos e Abbad (2014)	Conjunto de conhecimentos, habilidade, atitudes e outras características pessoais para gerar resultados palpáveis de desempenho bem sucedido ou excelente, levando em consideração os fatores contextuais do trabalho.	Corrente integradora (Brasil)

Fonte: elaborado pela autora.

Com os estudos sendo feitos ao longo dos anos, observa-se que o conceito de competências pode ser considerado polissêmico e multifacetado, podendo causar confusões conceituais e diferentes interpretações, além do fato de inconsistências conceituais decorrentes de sua pulverização (Mulder, 2007; Brandão & Borges-Andrade, 2007; Nakata e Sousa, 2012).

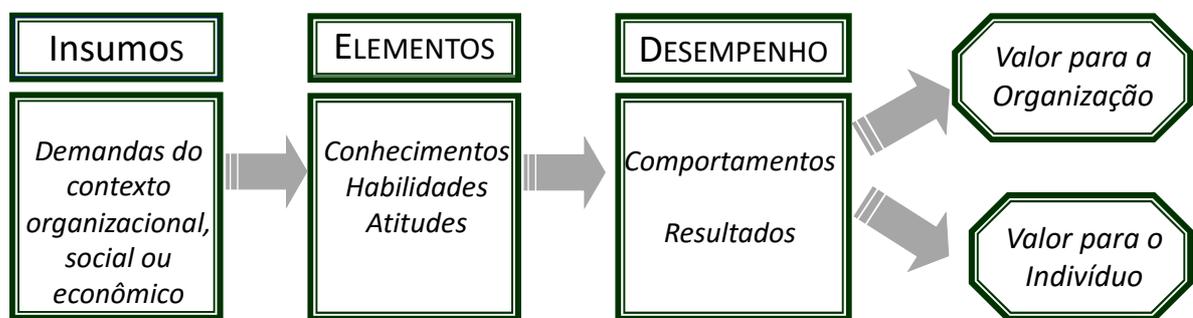
Considerando que este trabalho pretende desenvolver estudo empírico em órgão público, buscou-se a definição do conceito de competência que foi normatizada na Administração Pública Federal, a qual estabelece em sua Política Nacional do Desenvolvimento de Pessoal, pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que a competência pode ser entendida como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Ao analisar os conceitos, pode-se perceber que, de um modo geral, existe concordância entre os autores quanto aos componentes das competências humanas no que diz respeito aos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) (Munck, Souza, Castro, & Zaqui, 2011; Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012; Brito & Leone, 2012; Fernandez & Odellius, 2013; Dias Junior, Moreira, Stosick, & Pereira, 2014; Campos & Abbad, 2014).

No entanto, observam-se algumas diferenças nas definições propostas por diferentes abordagens: para a corrente americana, competências são associadas a capacidade de realizar um determinado trabalho a partir das qualificações e características das pessoas. Nesta abordagem o contexto de trabalho não é

considerado (McMullan et al., 2003; Mulder, 2007). Já a corrente europeia, o conceito tem o foco na capacidade de realizar algo em determinado contexto de trabalho com sucesso, reforçando a necessidade de aplicação prática da competência sob a forma de um desempenho (Brandão, 2009; Oderich, 2005; Brito & Leone, 2012; Fleury & Fleury, 2001; Mulder, 2007).

Na corrente integradora, o conceito de competência mantém a composição dos CHAs, os quais são definidos a partir do contexto em que o profissional está inserido para demonstrar comportamentos observáveis e resultados específicos de desempenho que agreguem valor para a organização e para o indivíduo. Este conceito é ilustrado na Figura 1.

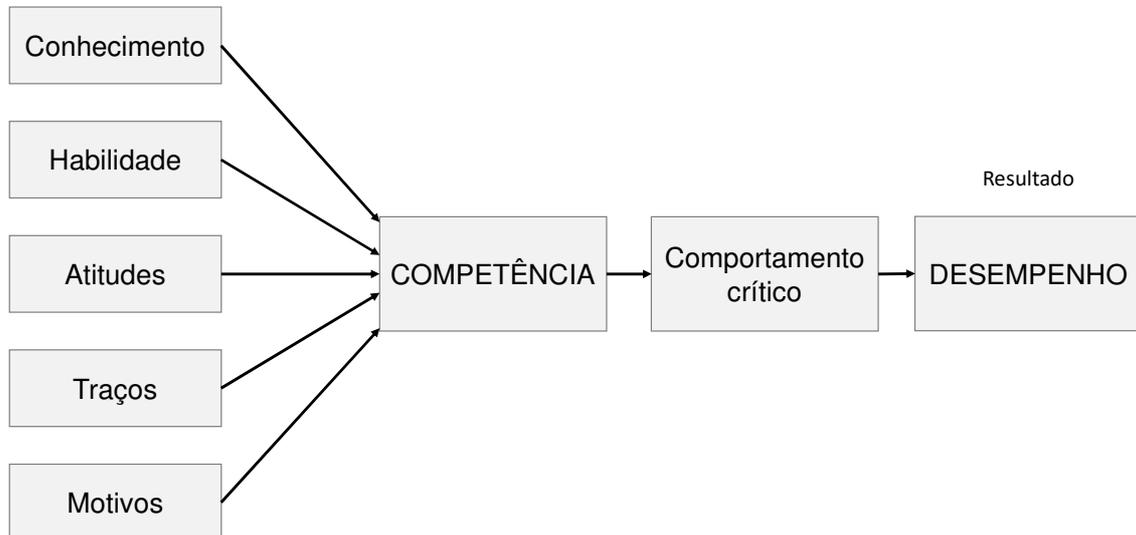


**Figura 1. Componentes do conceito de competência**

Fonte: Brandão (2012).

Em complemento, Chouhan e Srivastava (2014) apresentam cinco características do conceito de competências que podem ser visualizadas na Figura 2. Os conhecimentos se referem às informações e aos aprendizados que a pessoa teve ao longo da vida; as habilidades estão relacionadas a capacidade de executar uma determinada tarefa, os conceitos próprios e os valores dizem respeito às atitudes do indivíduo, os traços são características físicas e respostas consistentes a determinadas situações ou informações, e os motivos são os desejos ou necessidades para uma determinada ação. O nível do desempenho é determinado pelo nível do conhecimento, habilidade e atitude do indivíduo. Os autores apresentam um exemplo ilustrativo que contribui para a compreensão entre a diferença entre estas características e como elas são necessárias em conjunto para que um cirurgião possa expressar a sua competência de executar uma cirurgia bem sucedida. Neste caso, o conhecimento estava relacionado à anatomia humana, a habilidade à capacidade de realizar a cirurgia (uso de equipamentos, precisão), os valores estavam ligados à auto-

confiança, os traços seriam o autocontrole e a calma para trabalhar sob pressão e os motivos estavam relacionados a assumir a responsabilidade para salvar uma vida.



**Figura 2. Características do conceito de competência**

Fonte: Adaptado de Chouhan & Srivastava (2014)

Pode-se observar nos dois últimos modelos apresentados que eles trazem insumos distintos para o conceito de competências. Na proposta de Brandão (2012) da Figura 1 considera o contexto, mas não aborda a questão da motivação, enquanto que o modelo de Chouhan e Srivastava (2014) da Figura 2 contempla os motivos, mas não os insumos contextuais.

Como mencionado anteriormente sobre a questão das confusões conceituais de termos correlatos a competências, buscou-se compreender também a definição de desempenho para verificar as semelhanças e diferenças existentes.

O desempenho humano pode ser definido como empreendimento de esforços voltados à execução de comportamentos individuais previamente planejados e esperados (Coelho Jr, 2011). Houldsworth e Burkinshaw (2008) definem que o desempenho são as saídas e resultados gerados a partir de comportamentos, competências e processos.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que existem aspectos comuns entre os conceitos de competência e desempenho, no que diz respeito ao fato de que o resultado alcançado pelo desempenho é a própria competência, além do fato de que para fazer a gestão de ambos perpassa processos de planejamento, avaliação e acompanhamento. No entanto, os autores afirmam que de um modo geral a gestão

do desempenho na prática é mais associada a performance propriamente dita, enquanto que a competência remete para aspectos de desenvolvimento de pessoal. Outro aspecto que pode distinguir os conceitos diz respeito ao fato de que o desempenho pode ser positivo ou negativo, enquanto que a competência remete somente ao desempenho de sucesso (positivo). Um aspecto comum entre desempenho e expressão de competências é o fato de se referirem a ações humanas voltadas para metas e objetivos de trabalho.

Considerando a análise do conceito de competências, neste trabalho será adotada definição oriunda da corrente integradora, que considera a expressão do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto de trabalho, por meio de comportamentos observáveis que geram desempenhos e resultados bem sucedidos.

### 2.1.2 Classificação das competências

Mulder (2007) afirma que, a depender do contexto, as competências podem ser classificadas como institucionais, jurisdicionais, organizacionais e pessoais. Brito e Leone (2012) indicam que, a depender da aplicação, elas podem ser classificadas com essenciais, organizacionais e individuais.

Da mesma forma que os níveis estudados pela Psicologia Organizacional (Abbad, Puente-Palacios, & Gondim, 2014), as competências podem ser interpretadas em três níveis: macronível – na organização como um todo, também denominada de competências organizacionais, as quais normalmente são associadas à missão da organização; nível meso organizacional – referente ao desempenho das equipes / grupos de trabalho, e micronível – dos indivíduos, as quais são denominadas de competências humanas ou profissionais, e retratam aspectos psicossociais do indivíduo e a sua atuação no contexto organizacional.

Cabe destacar que um nível pode influenciar o outro, ou seja, as competências individuais podem determinar as organizacionais e, ao mesmo tempo, são influenciadas por estas (Brandão, 2009). De acordo com essa visão, as competências individuais ao desempenho bem sucedido em uma organização devem estar alinhadas às necessárias para cumprir objetivos estratégicos e as competências

organizacionais valorizadas e esperadas. Da mesma forma, o perfil de competências individuais pode remodelar a definição das organizacionais.

Quanto ao tipo, as competências organizacionais podem ser classificadas como básicas e essenciais. No primeiro caso, tratam do funcionamento da organização como um todo, ou seja, subsidiando a execução das atividades finalísticas, enquanto que as essenciais diferenciam a organização das demais, representando o motivo da existência da organização (Guimarães, Bruno-Faria, & Brandão, 2006).

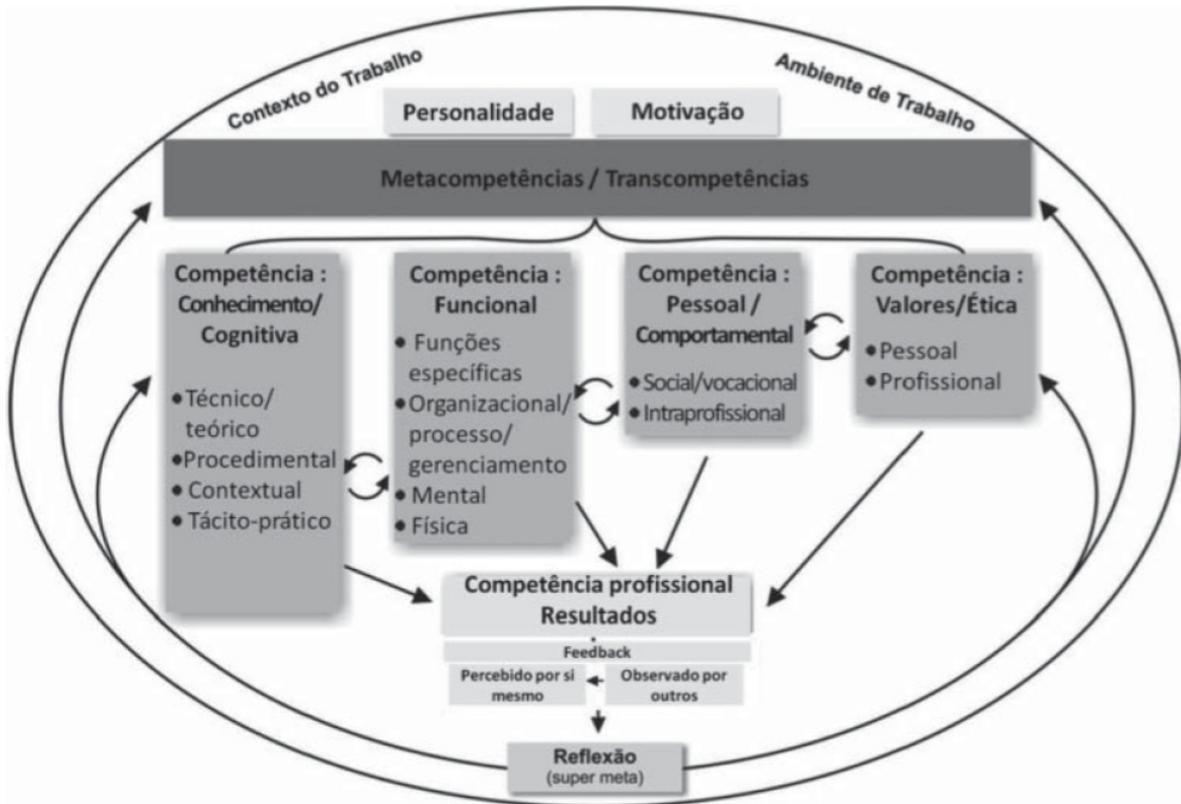
As competências individuais, por sua vez, podem ser classificadas quanto à amplitude ou grau de especificidade e ao papel ocupacional ou funções/ tipo de atividade desempenhada.

Quanto à amplitude são classificadas como gerais (ou genéricas, básicas ou transversais) que independem da área de atuação do profissional (como por exemplo, a capacidade de trabalhar em equipe, comunicação oral e escrita) ou específicas, que são vinculadas a um determinado papel ocupacional / função/ atividades que o profissional ocupa, seja como gestor da área ou técnico de acordo com sua especialidade (Brandão, 2009) ou áreas específicas da organização. Sendo assim, a classificação quanto ao papel ocupacional pode ser: técnicas ou gerenciais. No primeiro caso, considera-se para o desempenho de atividades técnicas ou operacionais; e as gerenciais para o desempenho formal de liderança de uma equipe ou unidade organizacional, por meio de cargos ou funções (Brandão, 2009).

Fleury e Fleury (2001b) propõem a classificação das competências como técnico-profissionais, relacionadas à ocupação / atividade a ser desenvolvida; de negócios que tratam da compreensão do negócio em si; e sociais, referindo-se a capacidade de interação das pessoas.

Godoy e D'Amelio (2012) revisaram o modelo proposto por Cheetham e Chivers em 2005 quanto à classificação das competências profissionais propondo quatro tipos e que conjuntamente geram os resultados das competências profissionais, sendo elas: (1) conhecimento / cognitiva, relacionadas ao conhecimento necessário para o exercício de uma profissão; (2) funcional que são necessárias para executar efetivamente as atividades do trabalho; (3) pessoal / comportamental quanto à adoção de comportamentos adequados e observáveis no trabalho; e (4) valores / ética relacionadas aos valores que direcionam as ações para fazer julgamentos

apropriados no trabalho, conforme ilustração na Figura 3. Tem-se ainda que para cada um destes tipos o modelo considera a possibilidade de analisar e desenvolver competências que já possuem (metacompetências) e de integrá-las (transcompetências). Observa-se que neste modelo a definição das competências é influenciada pelo contexto e ambiente de trabalho.



**Figura 3. Modelo revisado de competência profissional de Cheetham e Chivers**

Fonte: Godoy e D'amelio (2012).

Chouhan e Srivastava (2014) apresentam que as competências podem ser classificadas de quatro formas: técnicas ou funcionais que são associadas à tecnologia ou especialização funcional para executar determinados papéis; gerenciais que são necessárias para planejar, organizar, mobilizar e utilizar recursos; humanas que se relacionam à necessidade de motivar e desenvolver pessoas; e conceituais que remetem a pensamentos em nível abstrato para planejar o futuro da organização.

Observa-se que existem diferentes classificações e terminologias para a competência quanto à ocupação / atividade a ser desenvolvida. As relacionadas à especialidade da atuação profissional são denominadas de técnico-profissionais (Fleury & Fleury, 2001b), funcional (Godoy & D'Amelio, 2012; Chouhan & Srivastava,

2014) e técnicas (Brandão, 2009; Chouhan & Srivastava, 2014). Isto indica uma falta de consolidação nas terminologias adotadas nas classificações, o que pode dificultar a modelagem de competências.

Bundchen, Rosseto e Silva (2011) utilizam a categorização feita por Fleury e Fleury (2001b) como uma subclassificação das competências gerenciais. Este é um exemplo para reflexão quanto à consolidação dos modelos de categorização ou classificação das competências, uma vez que será que as competências gerenciais não deveriam ser somente as específicas para o desempenho desta função? Se for isto, então o que levou os autores a indicarem que nas competências gerenciais existem as competências de negócio (ex: “Compreender como a Agência interage com os clientes”; “procurar informações em várias fontes”), sendo que neste tipo de classificação não deveria ser independente da função que o profissional ocupa?

Outra abordagem para a classificação das competências é quanto à dimensão temporal em que elas são necessárias, podendo ser de quatro tipos: emergente, declinante, estável e transitória. Emergente, quando a competência será necessária e importante no futuro da organização; declinante, quando a competência tende a não ser mais necessária à organização; estável, quando permanece relevante ao longo do tempo e transitórias, quando são necessárias em determinado período para resolver algo pontual, como uma situação crítica ou de mudança (Guimarães, et al., 2006).

Pode-se dizer que há classificações das competências, baseadas em níveis de abrangência ou análise, natureza, e temporalidade. Essas classificações possibilitam a elaboração de definições e medidas para cada dimensão ou aspecto, dependendo dos objetivos e contexto da pesquisa.

## **2.2 Gestão de pessoas por competências**

Considerando que o objetivo desta pesquisa é propor um instrumento de diagnóstico de competências para profissionais que atuam em organização pública, faz-se necessário compreender o que vem a ser gestão por competências como um todo e como o diagnóstico está inserido neste contexto. Para tanto, neste capítulo serão apresentados modelos de gestão por competências, definições do conceito de diagnóstico de competências e de fatores que influenciam a expressão das

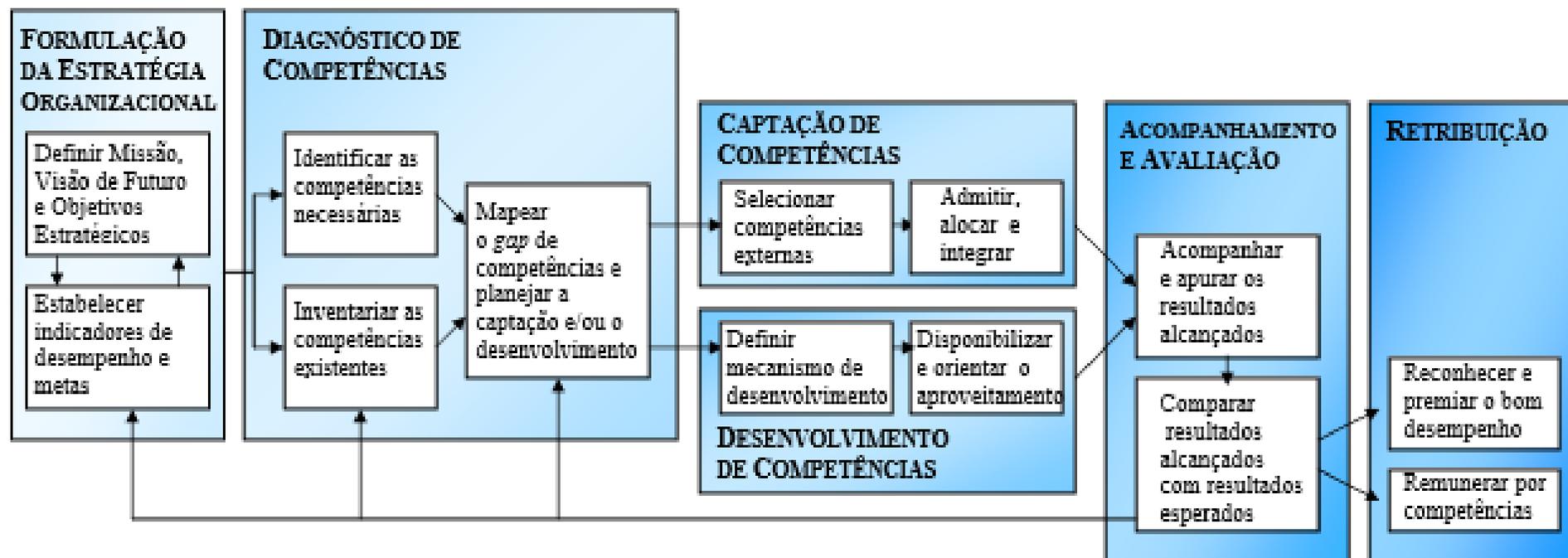
competências, bem como medidas que podem ser adotadas para avaliação de competências profissionais.

### 2.2.1 Modelos de gestão por competências

A gestão por competências em organizações, segundo Brito, Carlos e Avelino (2007) consiste em desenvolver uma arquitetura estratégica e definir as metas de aquisição de competências prioritárias de desenvolvimento organizacional, a partir da identificação de competências essenciais por meio do envolvimento das unidades estratégicas de negócios. Neste sentido, o conceito refere-se a competências individuais alinhadas às competências organizacionais essenciais como foco principal.

A Gestão por competências é considerada um componente fundamental para a Gestão de Pessoas nas organizações, pois, se bem aplicada, influencia positivamente os processos relacionados ao gerenciamento dos níveis organizacionais, coletivos e individuais (Paiva & Melo, 2008). A Gestão por competências, de acordo com essa visão, remete a um processo multinível que permeia toda a organização, em que as práticas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira) são direcionadas pela estratégia organizacional para alcançar os objetivos da organização (Brandão, Guimarães, & Borges-Andrade, 2001; Zarifian, 2001).

Foi desenvolvido por Brandão e Bahry (2005) um modelo de gestão de pessoas por competência que consolida esta definição, o qual parte da premissa da compreensão do contexto organizacional para formulação das suas estratégias (planejamento estratégico) para realização do diagnóstico das competências que irá identificar as lacunas existentes, direcionando a necessidade de desenvolvimento ou captação de competências para suprir os gaps. A partir do momento que são definidas as carências e formas de suprimento, faz-se necessário acompanhar os resultados para verificar se estão contribuindo para o alcance das metas ou se precisam de alguma adequação. Caso estejam atingindo o que foi estabelecido (ou superando), são adotadas práticas de retribuição pelo desempenho realizado. A Figura 4 ilustra este modelo de gestão por competências.



**Figura 4. Modelo de gestão por competências**

Fonte: Brandão e Bahry (2005).

Alvarez e Tarragó (2006) propõem quatro etapas para a gestão por competências: (1) identificação de competências para estabelecer as necessárias à realização do trabalho, (2) normalização de competências para descrever e esclarecer quais são as competências esperadas dos profissionais a partir da formalização institucional, (3) treinamento baseado em competência para que os profissionais sejam desenvolvidos no que for necessário ao desempenho excelente das suas atividades, e (4) certificação de competências para o reconhecimento formal da competência demonstrada pelo indivíduo no desempenho do trabalho, baseado no padrão definido.

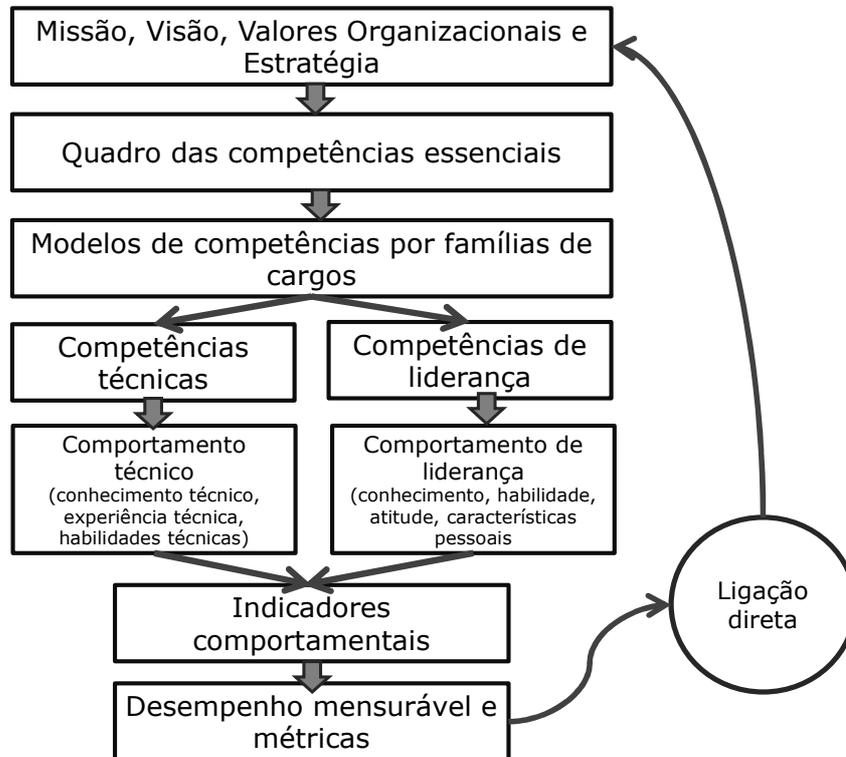
Ubeba e Santos (2008) definem as seguintes etapas da gestão por competência: (1) estabelecimento da estratégia organizacional; (2) estabelecimento das competências organizacionais; (3) especificação de produtos e serviços a serem oferecidos pela organização e quais as competências profissionais necessárias para as atividades para gerar estes *outputs* de competências humanas necessárias para cada atividade; (4) planejamento e execução da avaliação de desempenho dos funcionários; (5) realização de *feedback* com os funcionários e (6) utilização dos resultados para identificar habilidades e conhecimentos necessários às atividades desenvolvidas; e (7) estabelecimentos de requisitos de treinamentos para suprimento de demandas de desenvolvimento de competências. Neste sentido, a gestão por competências é utilizada para fornecer informações para outros sistemas e processos organizacionais com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos, necessitando, para isto, de alinhamento com o planejamento estratégico.

Identificou-se outro modelo com foco em gestão, no qual Campion et al. (2011) estabelecem as boas práticas para a modelagem de competências em 20 passos dentro de três grandes etapas: (1) Identificação de competências (análise de informações de competência); (2) organização e apresentação de informações de competência; e (3) utilização de informações de competência.

A primeira etapa contempla a análise do contexto organizacional, o alinhamento do modelo de competências com as metas e os objetivos organizacionais, partindo de uma análise *top – down*, o uso de métodos rigorosos de análise dos cargos para a identificação de competências. Neste caso, leva em consideração também a identificação de exigências do trabalho tanto na perspectiva atual quanto de

necessidades futuras para o alcance da estratégia organizacional, considerando o uso de diversos métodos e fontes de informação.

A Figura 5 apresenta um esquema que consolida a proposta de Campion et al. (2011) para a etapa de identificação das competências.



**Figura 5. Esquema teórico-metodológico de competências**

Fonte: Adaptada de Campion et al. (2011).

A segunda etapa referente à organização e apresentação das competências estabelece a necessidade de definir qual a linguagem e o formato da descrição das competências e qual o nível de proficiência é esperado do profissional para expressá-la. Reforça que a linguagem a ser utilizada deve ser especificamente vinculada à organização, ou seja, descrita de forma clara para as pessoas que trabalham nela. Neste caso, define-se tanto as competências essenciais e técnicas para a atuação dos profissionais, sendo que esta relação deve compor uma lista com todas as competências e suas descrições, de modo a serem utilizadas para avaliação e seleção do que necessitará desenvolvimento. Em seguida, define-se a quantidade de competências que poderão ser vinculadas aos profissionais, com o detalhamento de subcompetências vinculadas a elas, como por exemplo: ao indicar que o profissional precisa ter a competência de liderança e especificar as subcompetências vinculadas que seriam inovação, tomada de decisão, trabalho em equipe. Além disso, os autores

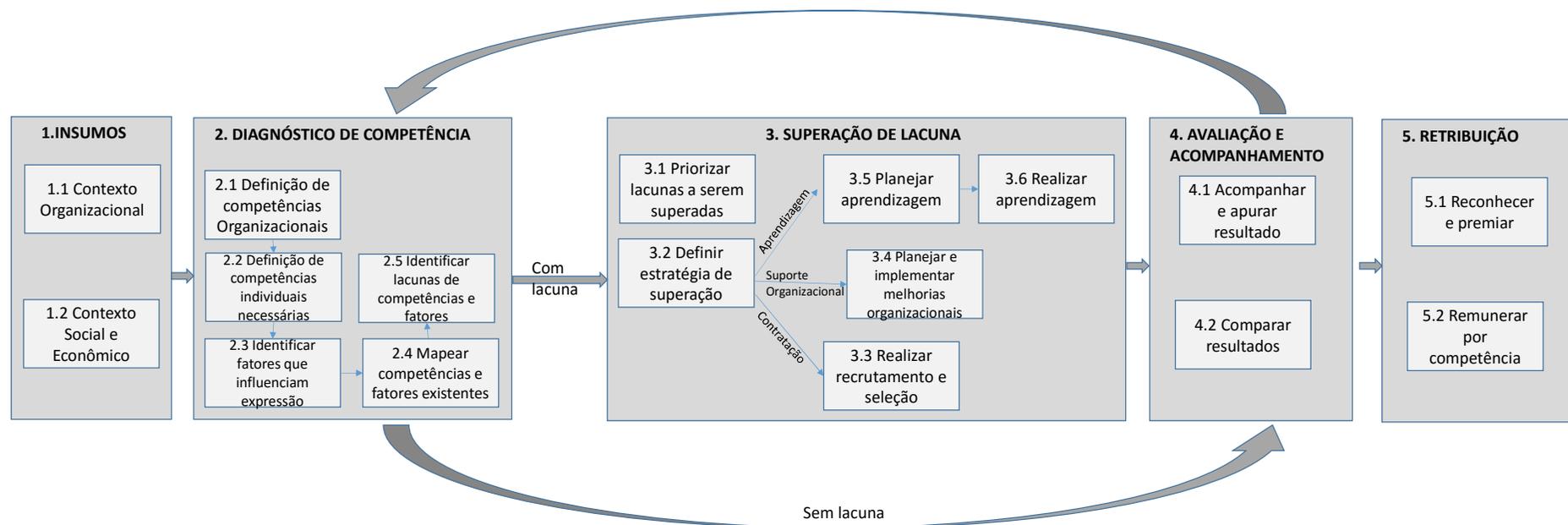
recomendam a utilização de diagramas e imagens para comunicar os modelos de competências para os profissionais, de modo que tenham ciência do que é esperado deles.

E finalmente, na terceira etapa que diz respeito ao uso das informações das competências, tem-se a necessidade de estabelecer quais competências serão utilizadas para o desenvolvimento dos sistemas de gestão de pessoas (ex: contratação, avaliação de desempenho, treinamento, promoção), bem como o alinhamento entre as competências em cada sistema de gestão de pessoas. As competências também poderão ser utilizadas para estabelecer o desempenho eficiente para a organização. Nesta etapa do modelo, Campion et al. (2011) recomendam a utilização de tecnologia da informação para melhorar a usabilidade dos modelos de competência, inclusive para divulgação aos profissionais do que é esperado deles, de forma personalizada. A proposta destes autores remete à manutenção do uso das competências ao longo do tempo, permitindo assim o uso destas informações para respaldo legal do que é esperado pelo profissional no seu trabalho.

Como este estudo diz respeito a uma das etapas da gestão por competências, mais especificamente sobre o diagnóstico em organizações públicas, cabe destacar que no setor público no Brasil, o Decreto 5707/2006 vem como forma de implementação da gestão por competências na esfera federal. Foi feito um estudo para identificar como está sua implementação na prática. Os resultados desse estudo, no entanto, mostraram que ainda precisam evoluir e executar as práticas de gestão de pessoas baseados em competências (Silva et al., 2013). Os autores apontam que os principais obstáculos que comprometem a efetiva implantação de gestão por competências no setor público ocorrem em dois níveis: individual e organizacional. No primeiro nível, têm-se fatores psicológicos quanto à necessidade de aprender a nova forma de trabalhar, resistências frente aos desafios e resoluções de problemas, além dos próprios valores e crenças. Já no nível organizacional os fatores que influenciam são a cultura e o clima organizacional que inibem a mudança para o desenvolvimento de competências, e o foco maior na obtenção de resultados organizacionais em detrimento de buscar a melhoria dos processos de gestão de pessoas.

Para orientar a realização desta pesquisa, foi desenvolvido um organizador gráfico norteador (Figura 6) contendo as principais etapas do modelo de gestão por

competências, com intuito de realizar uma síntese do que se pretende investigar especificamente sobre o diagnóstico de competências, considerando uma abordagem sistêmica, uma vez que não se restringiu somente a etapa de diagnóstico, mas que também contemplou as etapas seguintes. Isto se deve ao fato de que, para um bom diagnóstico, deve-se levar em consideração as possíveis utilidades do seu resultado. Esta ilustração foi desenvolvida com base na análise dos artigos identificados, principalmente utilizando como ponto de partida o modelo proposto por Brandão e Bahry (2005), Campion et al. (2011), bem como a inclusão de etapas que contribuam para responder o problema desta pesquisa e sua continuidade.



**Figura 6. Etapas para Diagnóstico e Superação de lacunas de competências dentro do modelo de gestão por competências**  
 Fonte: Elaborado pela autora

### 2.2.2 Diagnóstico de competências

Alvarez e Tarragó (2006) afirmam que a identificação das competências é a dimensão chave da gestão por competências por permitir que se determine quais as competências requeridas ao desempenho de uma atividade com excelência. As autoras afirmam que para definir as competências faz-se necessário estudar os papéis ocupacionais dos grupos, mediante a consulta a diferentes perspectivas como dos empregadores, empregados, especialistas técnicos e especialistas metodológicos com competências.

O diagnóstico consiste na identificação das competências necessárias ao desempenho do trabalho para verificar se os profissionais expressam a competência requerida na sua atuação. A diferença entre o necessário à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas demonstradas pelos profissionais denomina-se *gap* (lacuna ou hiato) de competência (Brandão, 2012). Para este autor, o diagnóstico também pode ser denominado de mapeamento de competências. O diagnóstico de competências normalmente é feito com o propósito de identificar demandas de desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho individual e organizacional.

Chouhan e Srivastava (2014) adotam a terminologia de mapeamento de competências, os quais definem como um processo para identificar e descrever as competências chaves para o sucesso da organização e o quanto os profissionais possuem destas competências. Os autores trazem um outro conceito que tem sido utilizado na literatura internacional e que ainda não é utilizado no Brasil – modelagem de competências. Ela é definida como a obtenção de uma relação válida, observável e mensurável das competências por meio de comportamentos que resultem em desempenho eficaz em um contexto de trabalho, as quais devem ser descritas e organizadas em grupos ou níveis. Em resumo, ela representa o resultado final da primeira etapa do diagnóstico que seria a identificação das competências de forma estruturada, classificada e clara para que os profissionais saibam o que é esperado em cada contexto de trabalho específico.

Cabe destacar que o diagnóstico vai além da identificação das competências necessárias para atuação da organização, ele deve ser mais abrangente contemplando também o prognóstico para identificar as competências relevantes à

execução das estratégias e objetivos estabelecidos no Planejamento (Borges-Andrade, Abbad & Mourão, 2006; Champion et al. 2011; Abbad & Mourão, 2012; Chouhan & Srivastava 2014), ou seja, deve-se prever o que será necessário para o futuro também. Neste sentido, o diagnóstico de competências deve ser alinhado tanto ao planejamento estratégico (contemplando a análise de cenário) quanto à modelagem organizacional (ex: estrutura, modelo de gestão e processos organizacionais).

Pelo fato de avaliação de necessidades de treinamento – ANT tratar da identificação das lacunas de competências humanas, descrição do perfil e do contexto com vistas ao desenvolvimento de estratégias instrucionais (Abbad & Mourão, 2012), pode-se considerar como um tema correlato a uma etapa da gestão por competências no que diz respeito ao diagnóstico. Sendo assim, analisou-se o modelo de ANT proposto por Abbad e Mourão (2012), o qual tem a finalidade de identificar lacunas de competências considerando a definição e a construção de medidas nos múltiplos níveis de análise (macro, meso e micro), por meio do uso de métodos mistos (qualitativo e quantitativo) de coleta e análise de dados, inclusive com a utilização de múltiplas fontes de informação sobre as necessidades. As principais etapas que constituem este modelo são: 1) definir os objetivos de ANT; 2) avaliar necessidades no nível da organização; 3) definir os constructos de interesse para avaliar as necessidades; 4) estabelecer os indicadores de avaliação e definir as fontes de informação de coleta de dados; 5) escolher fontes e instrumentos de medidas; 6) construir e validar instrumento de medida; 7) definir os avaliadores; 8) estabelecer os procedimentos de coleta e análise dos dados; 9) coletar e analisar os dados; 10) avaliar a necessidade de treinamento; 11) relatar, divulgar e validar os resultados; 12) propor programas de TD&E para as necessidades identificadas.

Para efeitos desta dissertação, apesar de ter sido identificada, na literatura tanto nacional quanto internacional, a similaridade dos conceitos de diagnóstico de competências e de mapeamento de competências, o entendimento é que o diagnóstico seria um conceito mais amplo que contempla a definição das competências necessárias para organização, considerando as demandas atuais e futuras para o alcance dos seus objetivos estratégicos, a avaliação do quanto os indivíduos expressam suas competências, a identificação dos gaps existentes, e ainda a identificação de fatores que influenciam a expressão e a avaliação do quanto eles

são ofertados. Esta inclusão no conceito de diagnóstico de competências permite uma visão sistêmica de gestão e que pode levar a soluções mais adequadas para o desenvolvimento individual e organizacional.

### 2.2.3 Fatores que influenciam a expressão de competências

Abbad, Freitas e Pilati (2006) afirmam que existem três condições essenciais para obtenção do desempenho competente (expressão das competências) sendo elas: condições ambientais (poder fazer), CHAs (saber fazer e ser) e motivações, metas e aspirações (querer fazer). Sendo assim, faz-se necessário compreender quais os fatores que podem influenciar este comportamento para o indivíduo expressar a competência.

Abbad, Coelho Jr., Freitas e Pilati (2006) trazem o conceito de suporte organizacional como um construto multidimensional quanto à percepção dos indivíduos em relação a preocupação da organização com o seu bem-estar e valorização do seu trabalho. Os autores afirmam que a existência de percepções desfavoráveis de suporte organizacional remete a restrições situacionais no ambiente de trabalho acarretando em possíveis problemas de desempenho pela falta de condições adequadas à expressão das competências e não pela falta dos CHAs.

Neste sentido, Brandão e Borges-Andrade (2007) apresentam a teoria da atribuição de causa, proposta por Heider em 1958, a qual remete ao fato de que determinado comportamento do indivíduo para gerar o desempenho é decorrente de dois tipos de causas: internas ou disposicionais (fatores do próprio indivíduo), ou seja, a motivação e a vontade em relação a algo; e externas ou situacionais que são de fatores externos ao indivíduo, presentes no ambiente em que ele está inserido.

Este tipo de necessidade de compreensão dos fatores do contexto podendo gerar lacunas de competências ou problemas no desempenho começou a ser estudado por Mager e Pipe (1983), os quais propõem um diagnóstico prévio e sistemático das causas das deficiências de desempenho para que possam ser feitas propostas de soluções mais adequadas. Os autores indicam a relevância de identificar a existência de possíveis obstáculos que acarretem em discrepância de desempenhos ou lacunas na expressão de competências antes de afirmar que esta foi decorrente de falta de CHA ou de motivação do indivíduo. Alguns tipos de obstáculos indicados

pelos autores são: modelo de gestão; perfil gerencial; falta de recursos materiais, patrimoniais e ferramentas; condições ambientais (temperatura, iluminação, ruídos, ergonomia, segurança e saúde); falta de informação e orientação para realização do trabalho; problemas de comunicação organizacional; ausência de *feedback* do desempenho; falta de autoridade; falta de tempo.

Abbad, et al. (2006) afirmaram que a identificação das lacunas de competência deve levar em consideração as características do contexto que geraram estes hiatos, uma vez que problemas como a falta de suporte organizacional ou a existência de restrições situacionais podem ter sido causas da lacuna de competência apresentada pelos profissionais. Os autores afirmaram ainda que se o contexto não for levado em consideração, as soluções apontadas para resolver a lacuna podem ser ineficazes ou incompatíveis com a natureza do problema de desempenho diagnosticado. Há o risco de propor desenhos instrucionais incompatíveis ou pouco aplicáveis ao contexto organizacional; de provocar insatisfação com os treinamentos e resultados gerados por eles, diminuição do suporte gerencial à participação dos trabalhadores em treinamentos, bem como descrença nos resultados gerados pelas soluções propostas para superar as lacunas.

Abbad, et al. (2006) afirmam que as necessidades de TD&E podem ser decorrentes de fatores intraorganizacionais e extraorganizacionais que afetam a dinâmica da organização para o desenvolvimento de novos CHAs necessários ao trabalho, servindo como estímulo ou restrição ao desempenho e à aprendizagem, como por exemplo: mudanças tecnológicas, políticas, econômicas, legais, demográficas, sociais e ecológicas. Os autores indicaram a existência de aspectos contextuais que podem gerar restrições situacionais ao desempenho no trabalho, em três dimensões (indisponibilidade, quantidade insuficiente e qualidade insuficiente), sendo eles: informação relacionada ao trabalho, ferramentas e equipamentos, materiais e suprimentos, suporte orçamentário, serviços requeridos e ajuda de outros, preparação para o trabalho, disponibilidade de tempo e ambiente de trabalho (aspectos físicos).

Mager e Pipe (1983) reforçam que as soluções para as discrepâncias de desempenho devem ser adequadas para cada situação que acarretou esta lacuna, ou seja, se for uma deficiência nas competências existentes, a mesma poderá ser desenvolvida em ação de aprendizagem, concedida a condição de colocar na prática, fornecimento de

*feedback* ao indivíduo. No entanto, se for decorrente de obstáculos no ambiente do trabalho, os mesmos deverão ser minimizados ou gerenciados.

Desta forma, pode-se passar a ter uma visão mais ampla quanto à superação de lacunas de competências, além de soluções específicas de ações de TD&E, como a contratação de um novo profissional para suprir o gap, uma vez que o mesmo deverá ser selecionado com o perfil de competências necessárias ao desempenho do trabalho; ou mesmo a contratação de consultora que utilizará uma equipe com as competências necessárias ao desenvolvimento de um trabalho por tempo determinado, preferencialmente associando a mecanismos de transferência do *know-how* para a organização contratante dar continuidade no trabalho. Estas alternativas podem ser viáveis em situações de constatação de hiato na expressão de competências dos profissionais ou mesmo na necessidade de uma competência emergente.

Por outro lado, em casos de existência de fatores limitadores à expressão das competências, sejam eles disposicionais ou situacionais, poderão ser propostas soluções específicas para cada tipo, como por exemplo: alterações em políticas de gestão de pessoas; melhorias nas condições de trabalho, nos recursos materiais, patrimoniais ou tecnológicos, ou até mesmo treinamentos para mudança do perfil dos gestores que atuam com os profissionais, dentre outros.

No estudo feito por Sonnentag, Niessen e Ohly (2004), identificaram-se categorias do contexto organizacional que influenciam a expressão de competências, classificando-as em três aspectos: (1) arranjo organizacional que contempla variáveis de oportunidades, reconhecimentos, incentivos e recompensas, (2) fatores sociais relacionados ao apoio dos gestores, de colegas e do clima organizacional, e (3) tecnologia referindo-se aos processos e ferramentas de trabalho.

Brandão e Borges-Andrade (2007) afirmam que o suporte organizacional disponibilizado ao indivíduo é um fator condicionante tanto do desenvolvimento quanto da expressão de competências profissionais, como por exemplo por meio do apoio oferecido pelo gestor e por colegas, os incentivos e oportunidades de desempenho, dentre outras propriedades situacionais da organização. Em complemento, Brandão (2009) apresenta o resultado de pesquisas em revisão de literatura de fatores que podem influenciar na expressão das competências do indivíduo, ou seja, no seu desempenho, sendo eles: políticas organizacionais de incentivos, recompensa e

valorização; estrutura e tecnologia da organização; disponibilidade de orientações / informações direcionais; apoio psicossocial disponível ao indivíduo; qualidade do ambiente físico e suporte material existente.

Considerando a forte ligação entre o conceito de expressão de competências e desempenho, Abbad O-C, Pilati e Borges-Andrade (1999) afirmam que o suporte organizacional é uma condicionante ao desempenho. Além disso, os autores validaram uma escala de percepção de suporte organizacional na qual identificou quatro categorias de variáveis relacionadas ao construto, sendo elas: gestão de desempenho com 13 itens, carga de trabalho com 9 itens, suporte material com 17 itens e práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários com 11 itens.

Abbad et al. (2006) propõem para estudos de percepção de suporte organizacional o uso de questionários, roteiros de entrevistas individuais ou roteiros de análise documental com intuito de mensurar os seguintes indicadores de suporte: práticas de valorização das contribuições dos profissionais, práticas de gestão de desempenho, cuidados com o bem-estar dos profissionais, coerência entre diretrizes, metas e ações organizacionais, sinceridade das ações organizacionais, espaço para manifestação de problemas pessoais, investimento financeiro em programas de TD&E, quantidade de pessoas treinadas na organização, oportunidades de ascensão funcional, ligação entre o treinamento e formas de incentivo, reconhecimento e recompensas pelo esforço no trabalho.

Para efeitos desta pesquisa, considera-se como definição constitutiva de fatores que influenciam a expressão de competências como as condições necessárias para que o indivíduo expresse o comportamento esperado no trabalho com sucesso. Estes fatores podem ser disposicionais (do próprio indivíduo em relação ao trabalho) e situacionais (relacionadas ao ambiente / contexto de trabalho).

#### 2.2.4 Medidas de competências profissionais

Para a construção de medidas em TD&E, assunto correlato ao tema desta pesquisa, Mourão e Meneses (2012) propõem um processo contendo oito etapas: definição do que se pretende medir, definição dos atores que deverão participar deste processo, escolha e aplicação de técnicas de coleta de dados, análise dos resultados obtidos, definição das dimensões avaliativas, definição do tipo de escala de

juízo a ser utilizada, redação dos itens da medida, e formatação do instrumento de pesquisa. Este processo pode ser aplicável também para a construção de medidas de diagnóstico de competências.

Como foi observado anteriormente, o conceito de competência é complexo e polissêmico, o que dificulta a criação e validação de medidas utilizadas para aferição deste construto.

Brandão e Bahry (2005) indicam que as principais técnicas de coletas de dados para mapeamento de competências são: análise documental, grupo focal, observação, questionários estruturados com escalas de avaliação.

Quanto à forma de coleta de dados, foi identificado por Montezano et al. (2015) em pesquisa da produção nacional que os estudos empíricos utilizam com maior frequência coletas de dados de acordo com a percepção das pessoas para informar sobre a expressão de competências, sendo a maior parte pelo autorrelato.

O fato do uso mais recorrente ser do autorrelato ou mesmo da percepção de outra pessoa passa pelo risco de viés quanto à precisão da medida que podem comprometer os resultados empíricos. Donaldson e Grant-Vallone (2002) afirmam que os autorrelatos são comumente utilizados em pesquisas empíricas devido a sua facilidade na obtenção dos dados, além de que em alguns casos são a única forma de avaliar determinados construtos de comportamento organizacional, mas geram o risco de viés em função da desejabilidade social, receio do respondente de que o gestor tenha acesso aos resultados da pesquisa, e contaminação da variância do método comum.

Czarniawska (2008) afirma que em estudos organizacionais, o pesquisador deve conhecer uma variedade de técnicas e buscar inovar para ter melhores resultados nas suas pesquisas, respeitando-se a natureza e os objetivos do estudo. Nos artigos analisados durante esta pesquisa, pode-se identificar o uso de diferentes abordagens qualitativas em dois estudos que não adotaram o autorrelato, mas sim estratégias diferenciadas para interpretação do fenômeno das competências: fenomenologia (Amaro & Brunstein, 2013) e *grounded theory* (Antonello, 2007).

Quanto aos procedimentos para mensurar a expressão das competências, normalmente tem-se o autorrelato como tendência do campo, mas poderiam ser desenvolvidos estudos que identificassem a expressão por outras formas, como por

exemplo por testes situacionais, provas de certificações e até mesmo utilização de indicadores de resultados do trabalho realizado.

No artigo de Dias Junior et al. (2014) é feito estudo quanto à utilização de um simulador em ambiente virtual para o desenvolvimento de competências de alunos de graduação em Administração, o que é uma estratégia diferenciada de ensino-aprendizagem. Será que o uso de simuladores não poderia ser uma forma alternativa de avaliar a expressão de competências?

Outro estudo que aponta uma forma diferenciada de avaliação das competências é apresentado por Gupta, Bassett, Man, Suziki, Vance e Thomas-Gibson (2012) no qual se faz avaliação das competências por meio de observação direta dos vídeos de exames endoscópicos de polipectomia, a partir de padrões estabelecidos.

Mager (1981) propôs como descrever objetivos de ensino para serem mensurados, sendo que a forma pode ser adotada para a descrição de competências. O autor recomenda que seja elaborado o enunciado com o desempenho explícito e com critérios e condições descritas de como deve ser este desempenho. Recomenda ainda o uso de verbos alinhados a teorias instrucionais.

Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2012) apresentam uma forma de descrever operacionalmente os itens das competências necessárias para serem mensuradas por meio de escala. Os requisitos de uma boa descrição de competência são: Comportamento (verbo + objeto de ação) + critério + condição.

O critério remete ao padrão desejado ao desempenho satisfatório, que pode ser relacionado a velocidade, precisão, qualidade, quantidade e outros critérios que forem necessários. A definição do critério permite transparência ao profissional em saber como deverá atuar para gerar o desempenho considerado adequado (Mager, 1981, e Brandão, 2012). Estes autores indicam que para ter uma boa descrição é recomendável a utilização de verbos que representem comportamentos observáveis possíveis de serem expressados em ações concretas; validar as descrições com pessoas chave da organização, além de realizar a validação semântica. Além disso, os autores apresentam alguns cuidados que devem ser observados no momento da descrição de modo a evitar que ocorram: redações muito longas; utilização de termos técnicos; ambiguidades; irrelevâncias e obviedades no texto; duplicidades; abstrações; e utilização de verbos que não expressem ações concretas no trabalho.

Brandão (2012) complementa a necessidade dos seguintes cuidados: evitar o uso de redundâncias, de palavras desnecessárias e de palavras estrangeiras.

## **2.3 Pesquisas nacionais e estrangeiras sobre competências**

Para conhecer a produção nacional e internacional utilizou-se da técnica de bibliometria que consiste em identificar e medir os índices de produção e disseminação do conhecimento científico (Araújo, 2006). Os resultados desta análise subsidiaram tomadas de decisões metodológicas para esta pesquisa quanto a práticas utilizadas pelo campo e lacunas identificadas que necessitam de investigações.

### **2.3.1 Publicações nacionais sobre competências**

Apesar de terem sido identificadas três publicações sobre a produção nacional realizadas por Rosa, Cortivo, e Godoi (2006), Brandão (2007) e por Lima et al. (2012), buscou-se fazer uma revisão mais abrangente quanto ao período de publicações, aos periódicos considerados e às categorias de análise. No entanto, algumas variáveis de análise dos artigos foram similares, permitindo comparar os resultados com os achados desta pesquisa.

A pesquisa bibliométrica realizada por Rosa et al. (2006) contemplou o tema de as competências organizacionais e humanas nas publicações de artigos do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Enanpad de 1999 até 2004, identificando 80 trabalhos. Foram analisados segundo duas grandes categorias – critérios metodológicos e critérios indicadores da lógica da competência. No primeiro, foram subdivididos em tipo de pesquisa e estratégia de pesquisa, e no segundo utilização ou não da literatura francesa, ênfase na definição das competências ou nos recursos.

Na revisão de Brandão (2007) foram identificados 11 artigos publicados entre 1996 e 2004, em 15 periódicos de Administração e Psicologia, considerados de primeira linha, limitando-se apenas a estudos empíricos. Os critérios de análise adotados por este autor foram: corrente conceitual teórica adotada; veículos de publicação; tipos de instituições dos autores que publicaram; ano de publicação; estratégia de coleta de dados; abordagem metodológica; natureza da amostragem;

instrumento de pesquisa, técnica de análise dos dados; setor e segmento da economia estudado; foram apontadas também lacunas de pesquisa. Lima et al. (2012) analisaram 62 artigos publicados de 2006 a 2011, em quatro periódicos de Administração e nos Anais do Enanpad com os seguintes critérios de análise: local de publicação por ano, natureza do estudo, estratégia de coleta de dados; abordagem/nível de competência utilizada e modelos de competências adotados.

O fato das revisões realizadas terem adotados diferentes critérios de análise permite ter diferentes óticas a respeito da produção, o que pode ser positivo, no entanto, dificulta comparações e análises da evolução dos estudos, precisando de uma pesquisa que contemple mais variáveis de análise para conhecer mais profundamente os estudos de competências.

Para análise da produção de conhecimentos sobre competências nesta pesquisa, foram realizadas buscas em dois momentos. No primeiro, optou-se por selecionar os periódicos nacionais de Administração e de Psicologia Organizacional, temas afins à Gestão de Pessoas, com avaliação A2 e B1 pelo sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação (CAPES/MEC), totalizando 43 periódicos (Anexo 1). Foram consultadas as bases de dados dos sítios dos próprios periódicos, utilizando palavras-chaves no campo de busca com os seguintes termos: competência, competências, competências humanas e *competency*, nos casos de periódicos nacionais com publicações em língua estrangeira, o que levou a identificação de 95 artigos. Além disso, foi consultada a base de dados SPELL para verificar a existência de artigos adicionais. Na oportunidade, foram identificados mais artigos publicados nos periódicos selecionados, totalizando em 104 artigos no primeiro momento da busca.

No segundo momento foram complementadas as buscas para incorporar publicações de 2015, bem como verificar a existência de artigos adicionais que pudessem ser localizados considerando outros critérios de busca. Sendo assim, foi utilizado um roteiro com estabelecimento de critérios para pesquisa bibliométrica nacional complementar (Anexo 2), contemplando publicações de 2000 a 2015 em periódicos com avaliação de alto estrato no QUALIS CAPES (A1, A2, B1 e B2) nas áreas de Psicologia e Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Foram consultadas as bases de dados Scielo, SPELL e Periódicos Capes.

Cabe destacar que foram revisadas as classificações das avaliações dos periódicos utilizados para verificar se não houve alguma alteração para descarte de artigos. Além disso, em casos de artigos publicados em periódicos que não constassem na lista do Anexo 1, verificava-se se sua classificação estava dentro do critério estabelecido de alto estrato. Com isso, foram incluídos mais três periódicos: Revista do Serviço Público (B2), Turismo em análise (B2) e Revista Contemporânea de Contabilidade (B1). Neste segundo momento das buscas foi possível identificar mais 18 artigos, sendo nove de publicações em período posterior à primeira pesquisa, três nos novos periódicos incluídos com publicação entre 2000 e 2014, e seis novos artigos no período e periódicos definidos na primeira busca, possivelmente em função da consulta na nova base de dados e inclusão de novas palavras-chaves. Sendo assim, totalizaram 122 artigos identificados no primeiro e segundo momentos.

Para a análise foram considerados somente os artigos publicados nos periódicos pré-selecionados com a caracterização de alto estrato pelo sistema de avaliação QUALIS CAPES. Os demais identificados com avaliação igual ou menor que B3 não foram contabilizados para a bibliometria, mas foram analisados para verificar a possibilidade de ser considerado para compor o referencial teórico apresentado neste capítulo, ou mesmo para discussões de resultados da pesquisa ou da bibliometria. Sendo assim, as revisões sobre competências de Rosa et al. (2006) e de Lima et al. (2012) foram usadas somente para comparar resultados identificados, mas não foram incluídas no total de artigos de apresentação dos resultados da bibliometria por terem sido publicados em periódicos enquadrados como B3.

A pré-seleção dos artigos se deu a partir da leitura dos resumos de toda a lista de artigos identificados com tema de competências humanas nas organizações. Foram descartados os artigos que tratavam de competências no nível organizacional; competências desenvolvidas em crianças (por não ter aplicabilidade no trabalho); outros assuntos que abordavam superficialmente ou sem foco efetivo no tema competências.

Outro critério de inclusão foi o período de publicação do artigo, sendo considerados somente aqueles publicados entre 2000 e 2015. Desta forma, os artigos com publicação anterior foram descartados para bibliometria, mas foram considerados para o referencial teórico, quando necessário.

Os artigos identificados e selecionados foram analisados segundo as seguintes categorias de conteúdo, por meio de uma planilha eletrônica, em Excel: nome dos autores; quantidade de autores envolvidos na elaboração dos artigos; titulação dos autores; área de conhecimento dos autores; instituição(ões) de vinculação do(s) autor(es); existência de parcerias entre instituições para publicações; nome do periódico; ano de publicação; palavras-chaves; objetivo do artigo para categorização de subtemas relacionados a competências; enquadramento do estudo; desenho da pesquisa; delineamento da pesquisa, abordagem da pesquisa; recorte temporal da pesquisa, natureza da amostragem; origem dos dados; estratégia de coleta de dados, técnica de coleta de dados; forma da coleta de dados; técnica de análise de dados; setor estudado; segmento da economia; e ramo de atuação das organizações.

Durante o período de 2000 a 2015 foram publicados 122 artigos em 30 periódicos nacionais, sendo cinco artigos em três periódicos com avaliação A1 no Qualis CAPES, todos de Psicologia, 68 artigos em 10 periódicos com avaliação A2 (um de Psicologia e nove de Administração), 13 artigos em 5 periódicos de Administração classificados como B1, e 36 artigos em 12 periódicos de Administração com B2.

Ao analisar os artigos identificados pelos critérios estabelecidos, pode-se constatar diversas definições de conceitos de competência, pois os autores apresentam vários conceitos em seus referenciais teóricos, mas praticamente não propõem uma definição específica (constitutiva ou operacional), nem mesmo se posicionam sobre quais definições apresentadas serão adotadas no estudo, ou de qual corrente será adotada (anglo saxã, europeia ou integradora).

Os periódicos que mais publicaram artigos sobre o tema foram a Revista de Administração de São Paulo (USP) com 11 artigos, seguidas da Revista de Administração Contemporânea (Anpad) e revista Organizações e Sociedade (UFBA) com 10 artigos, cada uma, e das Revista de Administração (UFRGS) e Revista de Administração Pública (FGV) com 8 artigos cada uma. A frequência da quantidade de artigos publicados por periódico, em que foram identificados artigos pelos critérios de busca estabelecidos, é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2

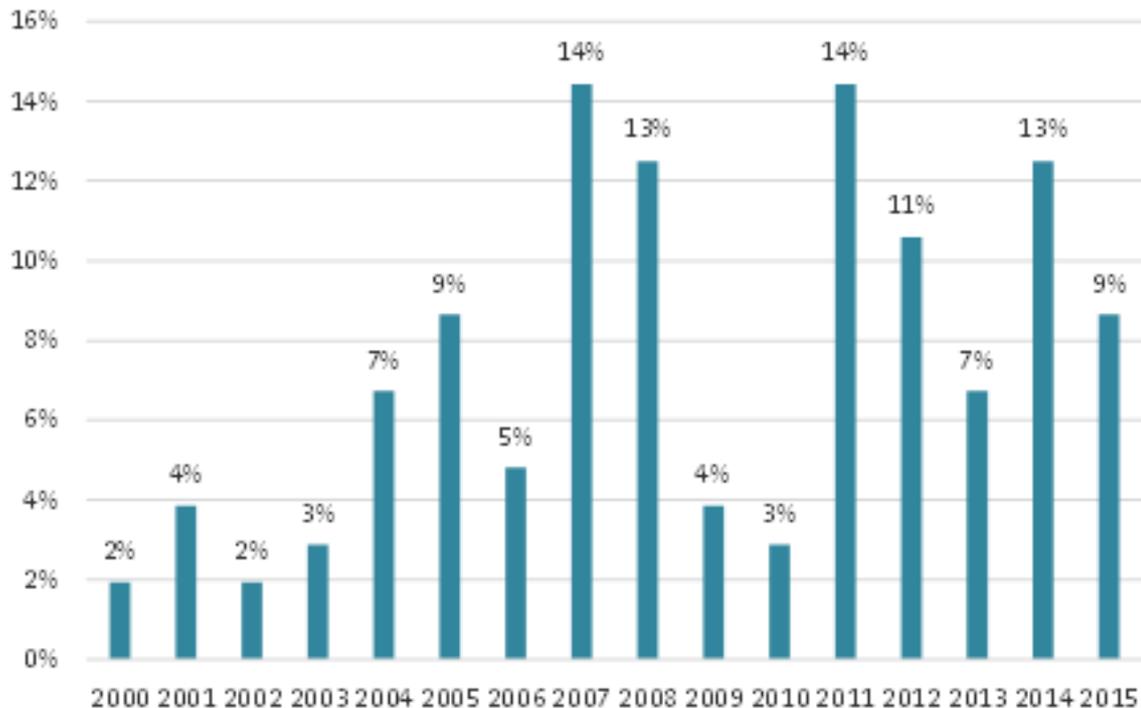
**Frequência de artigos publicados por periódico nacional**

<b>Periódico</b>	<b>Avaliação Qualis CAPES</b>	<b>Área</b>	<b>Frequência percentual</b>
Revista de Administração de SP - R.Adm SP	A2	Administração	9,02%
Revista de Administração Contemporânea – RAC	A2	Administração	8,20%
Organizações & Sociedade - O&S	A2	Administração	8,20%
Revista de Administração - Read	A2	Administração	6,56%
Revista de Administração Pública - RAP	A2	Administração	6,56%
Revista de Administração de Empresas - RAE	A2	Administração	5,74%
Revista de Administração Mackenzie – RAM	B1	Administração	5,74%
Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN	A2	Administração	4,92%
Revista de Ciências da Administração	B2	Administração	4,92%
Cadernos EBAPE.BR	A2	Administração	4,10%
Economia e Gestão - E&G	B2	Administração	4,10%
Revista de Administração Unimep	B2	Administração	4,10%
Revista de Administração FACE	B2	Administração	3,28%
Gestão e Regionalidade	B2	Administração	3,28%
<i>Brazilian Administration Review</i> - BAR	A2	Administração	1,64%
Estudo de Psicologia	A1	Psicologia	1,64%
Gestão e Produção	B1	Administração	1,64%
Psicologia: Teoria e Pesquisa	A1	Psicologia	1,64%
Revista de Administração UFSM	B2	Administração	1,64%
Desenvolvimento em questão	B2	Administração	1,64%
Revista de Contabilidade e Organizações	B1	Administração	1,64%
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão	B2	Administração	1,64%
Revista de Administração e Inovação - RAI	B2	Administração	1,64%
Revista do Serviço Público - RSP	B2	Administração	1,64%
Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional - G&DR	B2	Administração	0,82%
Psicologia: Ciência e Profissão	A2	Psicologia	0,82%
Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação	B1	Administração	0,82%
Turismo em análise	B2	Administração	0,82%
Revista Contemporânea de Contabilidade	B1	Administração	0,82%
Psicologia: Reflexão e Crítica	A1	Psicologia	0,82%

Fonte: Elaborado pela autora.

No início do milênio haviam poucas publicações sobre o tema de competências no Brasil, tendo evoluído com o passar dos anos, chegando ao seu auge em 2007 e 2011 com 15 artigos cada, seguidos em 2008 e 2014 com 13 artigos cada ano. Nos últimos anos da primeira década do século XXI houve uma redução brusca, possivelmente decorrente do período de realização de pesquisas sobre o assunto, frutos das propostas de agendas apresentadas em 2007 e 2008, resultando no aumento de publicações em 2011. Embora tenha ocorrido uma recuperação da

produção, nos anos subsequentes percebe-se, novamente, um declínio, fato que pode apontar para a necessidade de mais pesquisas sobre competências ou a existência de saturação sobre o assunto, se não fossem as lacunas identificadas na análise dos artigos (Figura 7).



**Figura 7. Artigos nacionais sobre competências por ano**

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos periódicos que mais tiveram publicações, a Revista de Administração de São Paulo teve a primeira publicação em 2001 e manteve maior constância de publicações de 2011 até 2015 (anualmente com artigo publicado), com maior intervalo entre 2004 e 2008, chegando a ter ano com dois artigos por ano (2008 e 2009); a RAC teve maior concentração no início da primeira década, com a primeira publicação em 2000 e maior concentração em 2008 (três artigos), enquanto que na segunda década só teve uma publicação em 2012; a O&S ficou ativa de 2005 a 2014, com alguns intervalos de anos sem publicação, e maior concentração no ano de 2012 (três artigos).

Pode-se observar que, apesar de os artigos tratarem do tema de competências, pouco mais de um terço (37,7%) utilizaram como palavra-chave do texto “competência(s)”, o que dificultou a realização de buscas de artigos sobre o assunto, e mesmo assim é uma das palavras mais utilizada. Outra palavra-chave mais utilizada

é gestão de/por competência em aproximadamente 20% dos artigos. Há uma grande diversidade de palavras-chaves indicadas nos artigos o que também dificulta a sua busca em bases de dados, como por exemplo: competências empreendedoras, competências profissionais, competências individuais, competências humanas, competências gerenciais, competências transversais, diagnóstico de competência, mapeamento de competência, avaliação de competências, entre outras. Cabe destacar que somente dois artigos adotaram como palavra-chave “suporte organizacional” (Brandão & Borges-Andrade, 2007; Brandão, Borges-Andrade & Guimarães, 2012; Brandão et al., 2012) remetendo a estudos que trataram de tema relacionado a fatores que influenciam a expressão de competências.

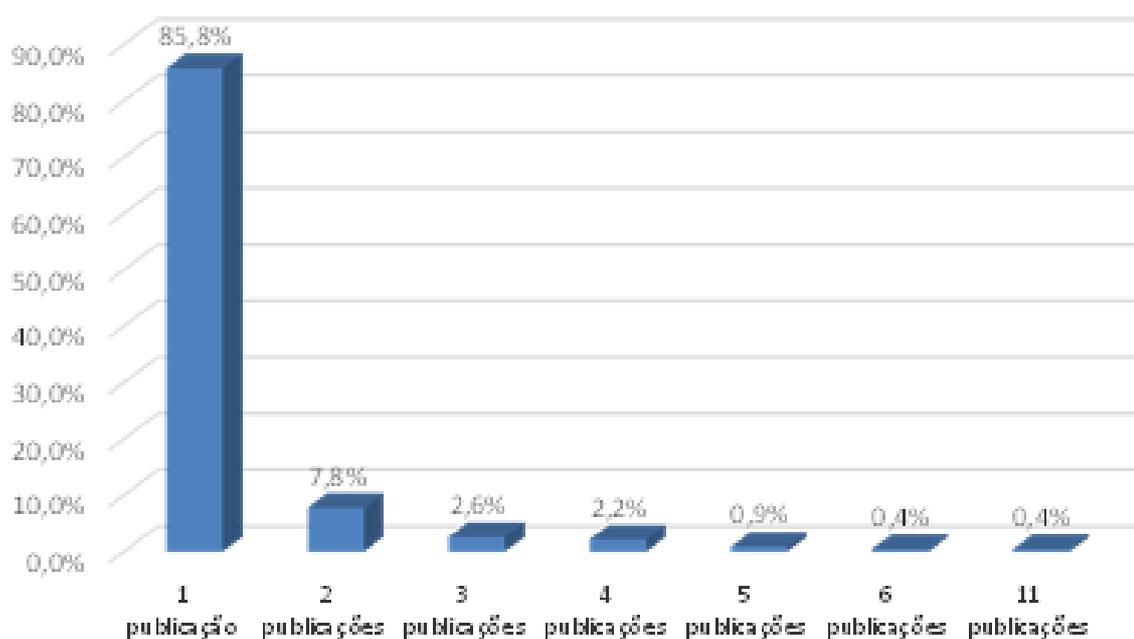
De um modo geral, as publicações nacionais analisadas não apresentaram ilustrações gráficas para compreensão do modelo de gestão por competências adotado no estudo ou mesmo consolidado na literatura, como nos casos de Silva et al. (2013); Brito, et al. (2007); Ubeba e Santos (2008).

A respeito da classificação das competências, 21,3% dos estudos investigam, competências gerenciais (como por exemplo: Felicio, 2007; Brandão et al., 2010, Fleck & Pereira, 2011; Pelissari, Gonzalez & Vanalle, 2011; Godoy & D'Amelio, 2012; Gloria Júnior, Zouain, Almeida, 2014), 0,8% estudou competências transversais (Silva & Teixeira, 2012), 0,8% pesquisou mais de um tipo de competência, abordando as transversais, técnicas e morais (Swiatkiewicz, 2014) e 44,3% abordam as competências de um modo geral, tratando de perfis profissionais como do administrador (ex: Lacruz & Villela, 2007), de professores (ex: Hashimiro & Nassif, 2006) do contador (ex: Cardoso, Riccio, & Albuquerque, 2009) ou para determinadas atuações profissionais, como para o atendimento bancário (ex: Brandão, et al., 2001), para gestão de recursos humanos (Reis, Borini, & Fleury, 2014), para grupos de pesquisa (Fernandez & Odelius, 2013).

De um modo geral, os artigos não adotam qualquer tipo de classificação de competências, pois apenas 22,9% se posicionam quanto a algum tipo de classificação. Mesmo em casos de indicação de o estudo ser de competência gerencial, tipologia que possui maior foco nos estudos, a mesma não é descrita operacionalmente e não é feita contextualização de que ela é um tipo de classificação das competências, nem é justificado o motivo da opção de estudar este papel ocupacional em detrimento, por exemplo, das competências técnicas.

Poucos estudos nacionais buscaram demonstrar a relação entre os diferentes níveis das competências (multinível), sendo identificados somente três pesquisas em produção nacional desde o início do novo milênio que adotaram definições de competências que abrangeram mais de um nível de análise: 1) Antonello (2007) focou na articulação da aprendizagem organizacional com o desenvolvimento de competências individuais, funcionais e organizacionais; 2) Brandão et al. (2012) estudaram a relação de variáveis de nível individual com as da agência bancária para a expressão das competências no trabalho; e Reis et al. (2014) investigaram a relação das competências de uma multinacional com as suas subsidiárias no que diz respeito a competências individuais de gestão de pessoas.

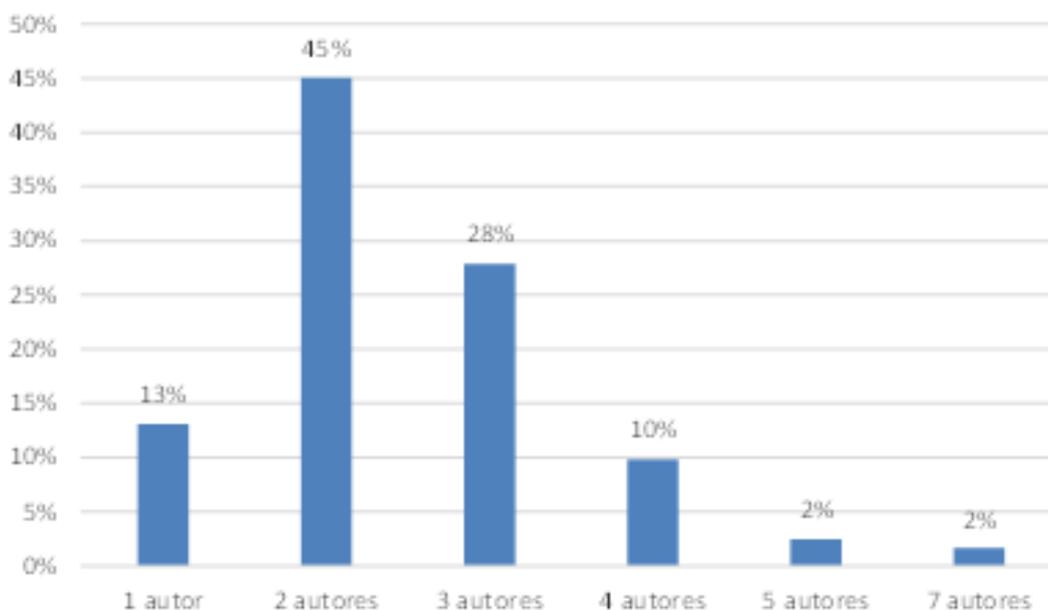
Para a publicação dos 122 artigos, estiverem envolvidos 232 autores diferentes, sendo que a maior concentração publicou apenas uma única vez sobre o tema (85,8%) (Figura 8). Este fato pode ser decorrente de artigos publicados como resultado de dissertações e teses, em que os autores publicam como requisito acadêmico, mas não deram continuidade às pesquisas sobre o tema. Em seguida, 7,8% que publicaram duas vezes, 2,6% com três publicações, 2,2% com quatro vezes. Menos de 2% publicaram a partir de cinco vezes, tendo dois autores com cinco publicações cada, sendo eles Luciano Munck da Universidade Estadual de Londrina – UEL nos anos de 2011 (2), 2014 (2) e 2015 (1) e Anderson de Souza Sant’ana da PUC-MG em 2004 (1), 2005 (2) e 2008 (2); um autor com seis publicações – Jairo Eduardo Borges-Andrade da UnB nos anos de 2001 (1), 2007 (1), 2010 (1), 2011 (1), 2012 (2); e um autor com 11 publicações – Hugo Pena Brandão da UnB e Banco do Brasil em 2001 (2), 2003 (1), 2005 (1), 2007 (2), 2008 (2), 2010 (1), 2012 (2). Cabe destacar que destas publicações, somente Brandão (2007) e Sant’ana (2008) publicaram sozinho um artigo, enquanto suas demais publicações, como dos outros autores elencados foram feitas em parcerias com outras pessoas.



**Figura 8. Quantidade de publicações nacionais por autor**

Fonte: Elaborado pela autora.

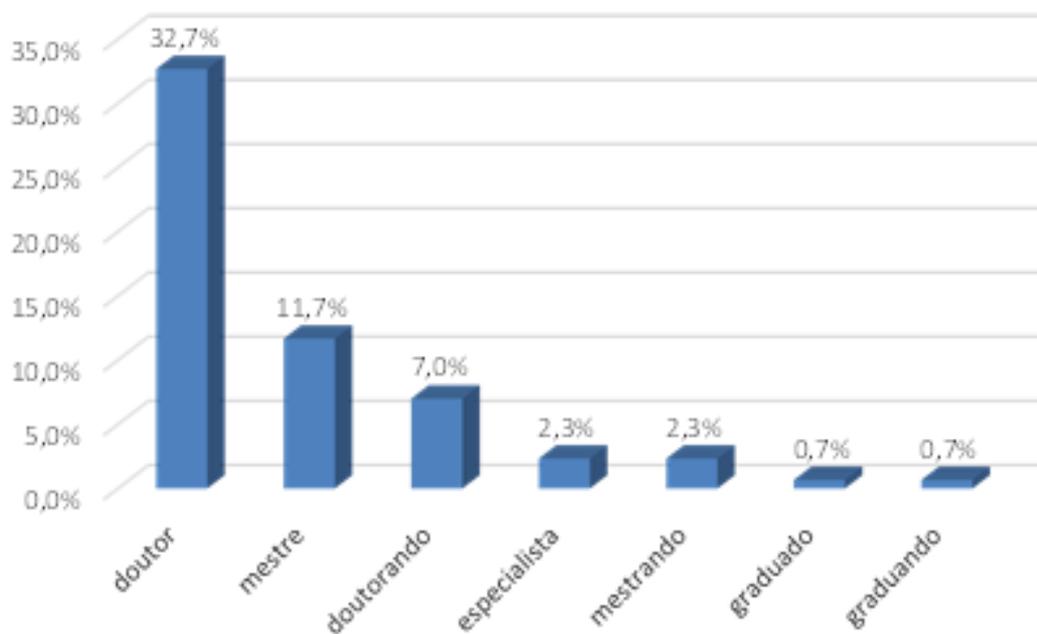
De maneira complementar, aponta-se que, nos artigos investigados, 45% foram elaborados por dois autores, 28% por três autores, 10% com 4 autores e 2% com 5 e 7 autores cada um (Figura 9), o que demonstra que 87% dos artigos foi desenvolvida em parceria. No entanto, há 13% de artigos publicados por somente um autor.



**Figura 9. Quantidade de autores por artigo nacional**

Fonte: Elaborado pela autora.

Em outro ponto, observou-se lacuna nos dados sobre titulação e área de conhecimento dos autores, uma vez que pouco mais da metade apresentaram informações completas sobre titulação dos autores (56%) e sobre a área de conhecimento deles (52%). Em alguns casos, informou-se a titulação e área de conhecimento apenas do primeiro autor. Ademais, referente à titulação de todos os autores dos artigos, 42,7% não informaram a titulação, e dos que informaram 53,7% estão no nível de pós-graduação *stricto sensu*, 2,3% de pós graduação *lato sensu* e somente 1,3% em nível de graduação, conforme visualizado na Figura 10, na qual se observa o destaque para a titulação de doutores que escreveram os artigos.

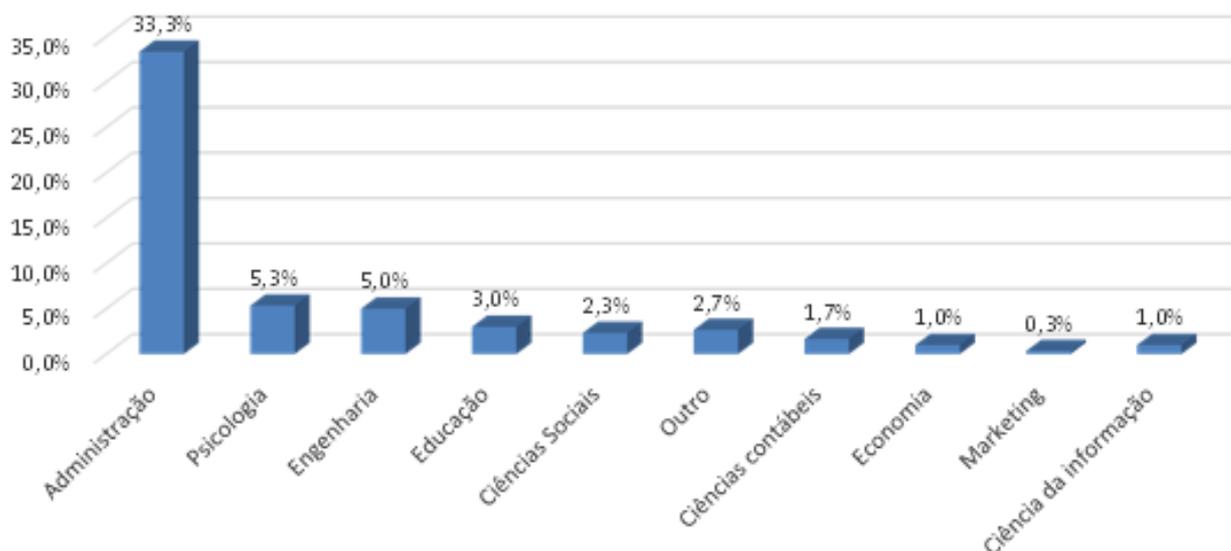


**Figura 10. Titulação dos autores dos estudos em publicação nacional sobre competência**

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à área de formação profissional dos autores (Figura 11) tem-se 44,3% de autores sem este tipo de informação. Há pesquisadores com formações afins à Administração (ex: Psicologia, Engenharia, Educação, Ciências Sociais, Ciências Contábeis, Economia, Marketing, Ciência da Informação), representando 19,7% do perfil de formação profissional, o que mostra o caráter multidisciplinar do tema competências e o interesse acadêmico, cada vez maior, pelos estudos organizacionais. Contudo, a área de formação de 33,3% dos autores é a Administração, permanecendo à frente no número de investigações sobre o tema em

questão. Cabe destacar que este resultado pode estar diretamente relacionado ao fato do recorte dos tipos de periódicos pesquisados em Administração e Psicologia.



**Figura 11. Formação profissional dos autores dos estudos em publicação nacional sobre competência**

Fonte: Elaborado pela autora.

Os 232 autores estão vinculados a 99 diferentes instituições, dentre elas IES nacionais, IES internacionais, organizações públicas e privadas. As instituições de ensino superior nacionais obtiveram a maior participação nos estudos, sendo as de maior representatividade a UnB (8,9%), USP (6,4%), UFRGS (6,1%) e Universidade Presbiteriana Mackenzie (5,7%) (Tabela 3). Cabe destacar que o enquadramento da instituição foi referente, prioritariamente, ao local em que o autor trabalhava no momento da publicação do artigo, exceto nos casos em que estudavam em instituição de ensino superior (IES) diferente do local de trabalho.

Tabela 3

**Instituições com participação nas publicações nacionais sobre competência**

Consolidação das instituições	Frequência	Percentual
UnB	25	8,9%
USP	18	6,4%
UFRGS	17	6,1%
Universidade Presbiteriana Mackenzie - SP	16	5,7%
Unisinos	11	3,9%
UFU	10	3,6%
Banco do Brasil	10	3,6%
UEL	9	3,2%

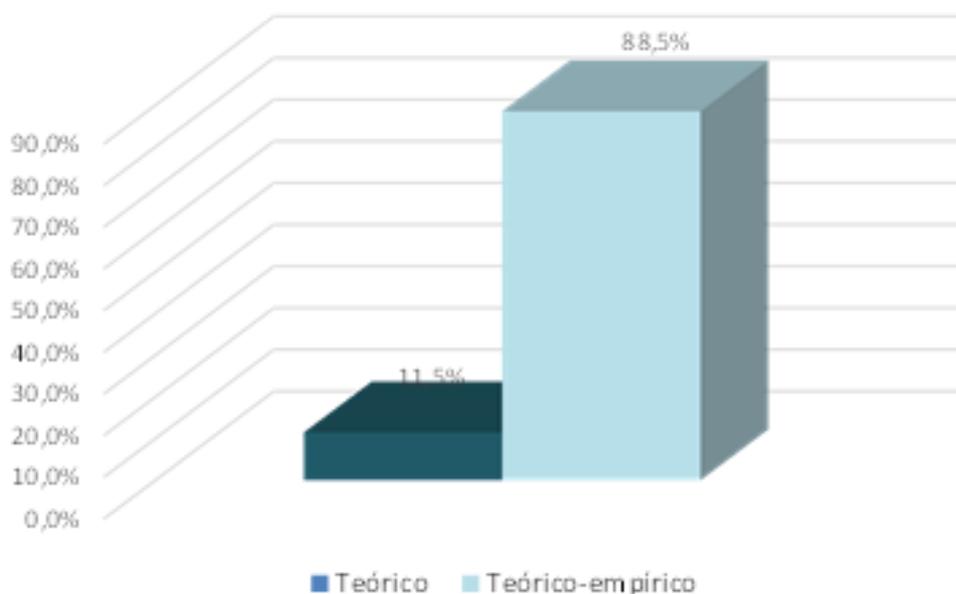
Consolidação das instituições	Frequência	Percentual
UFPB	7	2,5%
UFSC	6	2,1%
UFMG	6	2,1%
FGV	5	1,8%
UFPR	5	1,8%
UFSM	5	1,8%
UNIVALI	5	1,8%
Faculdade Novos Horizontes	4	1,4%
FEAD MG	4	1,4%
Universidade Estadual do Centro Oeste - PR	4	1,4%
Universidade Municipal de São Caetano do Sul	4	1,4%
PUC-MG	4	1,4%
ISCTE – Portugal	4	1,4%
UNINOVE	4	1,4%
FDC	3	1,1%
FUMEC	3	1,1%
PUC-PR	3	1,1%
UFBA	3	1,1%
UFES	3	1,1%
UFPEL	3	1,1%
Universidade Positivo	3	1,1%
PMDA-UP	3	1,1%
9 Instituições com 2 publicações	18	6,4%
56 Instituições com 1 publicação	56	20,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora bastante residual, foi observada a participação de instituições de ensino estrangeiras em que 7,8% dos autores são vinculados a elas, sendo o ISCTE de Portugal (1,4%) e a *Universidad Tecnológica de La Habana* as instituições de ensino superior internacionais com mais autores que pesquisaram sobre o assunto (0,7%). Apesar de ser bem residual, a participação de organizações estrangeiras representa 18,2% das instituições. E ainda, tem-se a participação de organizações fora do setor de ensino, como o Banco do Brasil com 3,6% das publicações sobre competência em âmbito nacional.

Para realização dos estudos sobre competências, 43% é feito com a participação de apenas uma Instituição de Ensino Superior (IES), seguido de 33%, com parcerias entre mais de uma IES. Pode-se identificar que, apesar da pequena quantidade de casos, existem parcerias de autores brasileiros com instituições estrangeiras (2%) e com organizações (11%). Além disso, existem também artigos publicados por autores que representam apenas organizações (2%) e parcerias de instituições somente internacionais (2%).

A partir deste momento serão apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa. Pode-se constatar que 88,5% dos estudos são enquadrados como de natureza teórico-empírica (Figura 12), indicando que o tema tem sido estudado em ambientes organizacionais.



**Figura 12. Natureza do estudo (publicação nacional)**

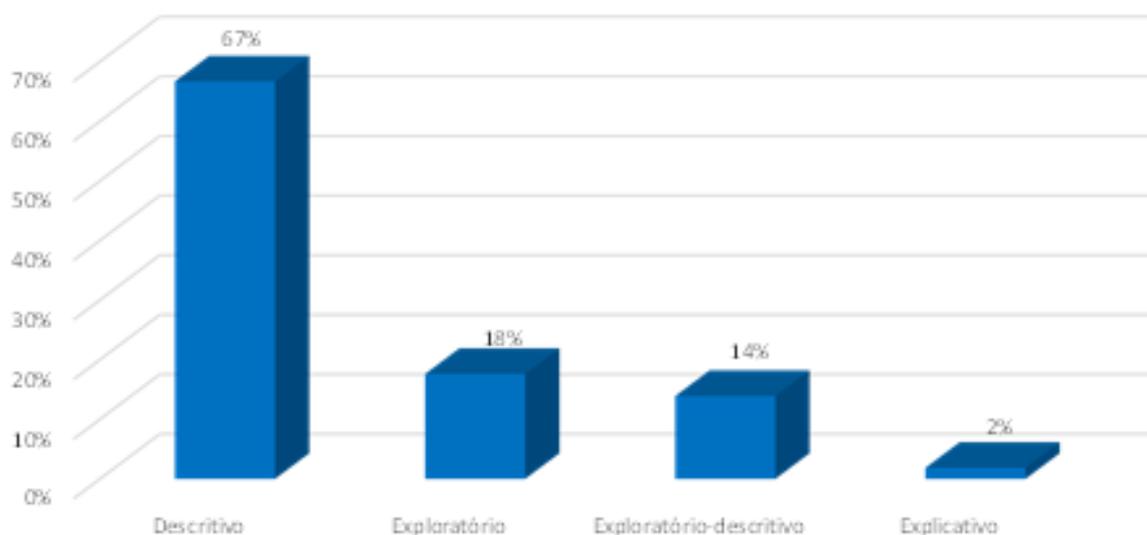
Fonte: Elaborado pela autora.

Dos estudos exclusivamente teóricos (11,5%), 79% são ensaios teóricos contendo revisão de literatura e 21% envolvem proposições de modelos. Pode-se observar maior concentração de estudos desta natureza em 2001 e 2007, com 3 e 4 artigos respectivamente. Além disso, nos anos de 2000, 2008, 2012 e 2013 foram publicados um artigo por ano, e em 2005 foram dois no ano.

Dos artigos que propõem modelos, tem-se Santos (2001) apresentando o uso do método delphi na criação de um modelo de competências para cargos diretivos que resulta em uma matriz de competências definida pelos especialistas da organização. Em Schmal Schaffernicht e Ruiz-Tagle, (2005) faz-se a proposição de um modelo conceitual para representar objetos e seus atributos e associações para a gestão do processo de ensino em universidades com foco em competências. Zampier e Takahashi (2011) apresentam modelo conceitual de pesquisa integrando modelos de competências empreendedoras e de processos de aprendizagem.

A seguir, serão apresentados os resultados relacionados aos 108 estudos teórico-empíricos (87,5%). Inicialmente, quanto ao desenho de pesquisa (Figura 13),

67% dos artigos teórico empíricos tratam de estudos descritivos, 18% de exploratórios, 14% de exploratório-descritivo e 2% de caráter explicativo.



**Figura 13. Desenho da pesquisa (publicação nacional)**

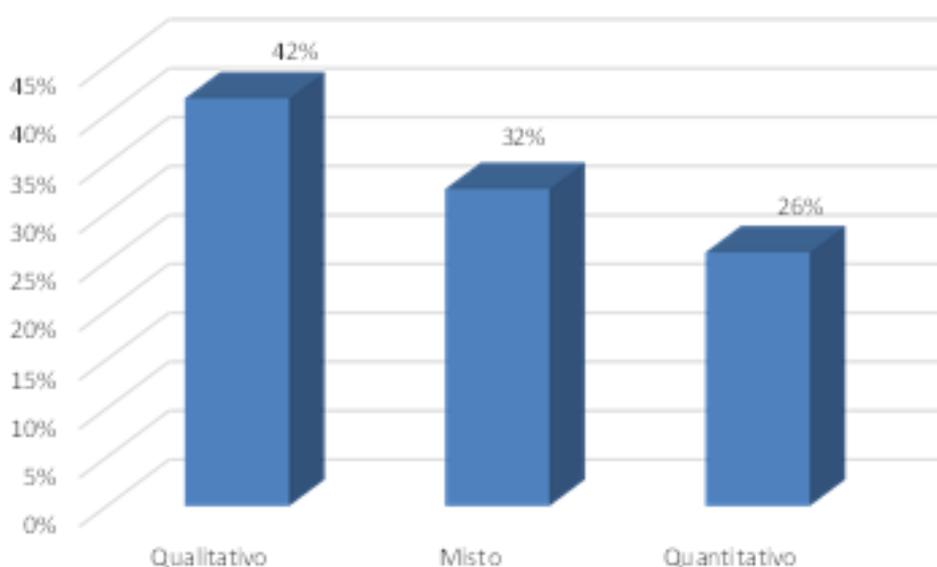
Fonte: Elaborado pela autora.

Em quase a totalidade dos estudos empíricos (90%) não havia classificação pelos autores do tipo de delineamento de pesquisa. Os restantes 10% utilizaram delineamento correlacional de campo. Foi possível constatar a ausência de delineamentos experimentais e quase experimentais, sendo que estes poderiam ser utilizados, por exemplo, em estudos de desenvolvimento de competências, ou mesmo na implantação de gestão por competências. Da mesma forma, observa-se a lacuna de estudos correlacionais para identificar a relação entre as variáveis preditoras de competência, e a relação entre o desenvolvimento de competências e o desempenho observado.

Foi constatado que o principal recorte dos estudos em competências foi o transversal (95,4%) retratando um momento específico na realização da coleta de dados, seguido do longitudinal (4,6%) como é caso dos estudos, por exemplo, de Antonello (2007) e Amaro e Brunstein (2013).

Referente à abordagem (Figura 14), foram identificados 42% de pesquisas qualitativas, resultado diferente ao que comumente se observa nos estudos organizacionais em que as pesquisas qualitativas são mais utilizadas com maior percentual (Bertero, 2012), mas possui proximidade aos resultados de estudos específicos de gestão de pessoas que possuem 53,53% de natureza qualitativa (Demo et al., 2011). Foram identificados 26% de estudos quantitativos. As pesquisas

com abordagem mista (qualitativas e quantitativas) corresponderam a 32%, o que pode emergir como uma proposta importante para os estudos do campo de Gestão de Pessoas da Administração, considerando que as abordagens qualitativas e quantitativas utilizadas conjuntamente são complementares, sendo que geralmente não faz sentido tratá-las como incompatíveis (Flick, 2009; Takahashi, 2013), além de propiciarem a triangulação de dados que é uma importante ferramenta para dar cientificidade em pesquisas acadêmicas. A abordagem mista passou a ser mais utilizada nos últimos 10 anos (28 artigos), tendo poucas ocorrências entre 2000 e 2004 (5 artigos).



**Figura 14. Abordagem da pesquisa (publicação nacional)**

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao fazer um recorte nos dados somente de artigos teórico empíricos que tratam de diagnóstico de competências (50), tem-se que a abordagem mais utilizada é a mista em 46%, seguida da quantitativa (30%) e da qualitativa (24%). Este resultado aponta a utilização de métodos qualitativos e quantitativos proposta por Abbad e Mourão (2012) em estudos de avaliações de necessidades de treinamento, tema correlato ao diagnóstico de competências. O uso maior em estudos exclusivamente quantitativos diz respeito à adoção de instrumentos validados anteriormente (Brandão, et al., 2012).

De um modo geral, os artigos que foram identificados na revisão de literatura não apresentam os itens utilizados para descrever as competências. Existem casos em que indicam que foram feitas as descrições, mas não as apresentam (Gloria et al.,

2014). Em casos que contém a descrição dos itens utilizados para identificação de lacunas, pode-se perceber que nem sempre são adotadas descrições operacionais claras e em conformidade com as recomendações feitas por Mager (1981), Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2012), como: “compreender como a Agência interage com os clientes”; “procurar informações em várias fontes” (Brundchen, et al., 2011).

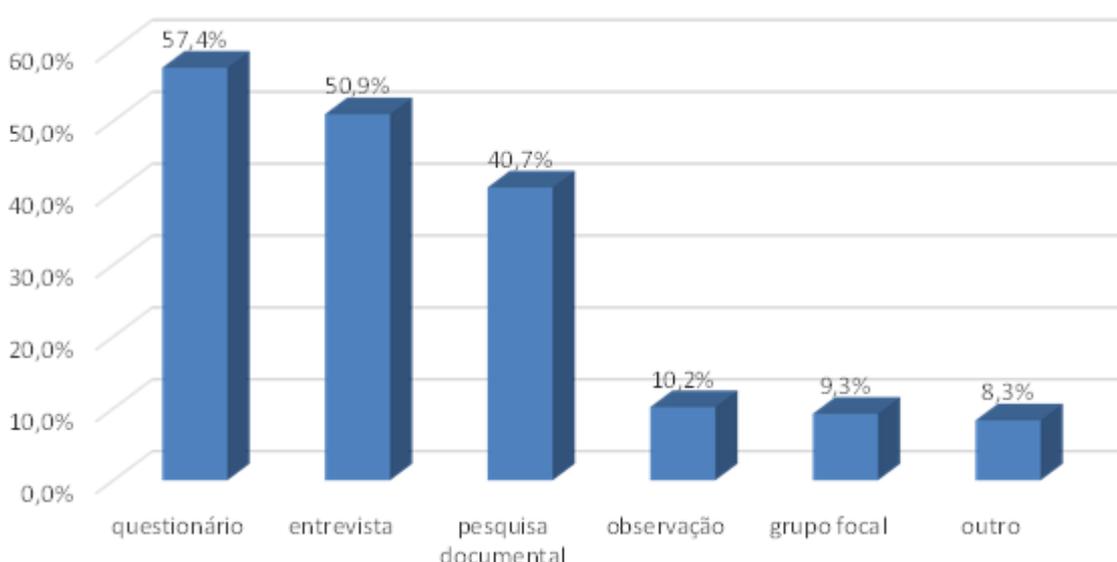
Ainda sobre os itens de avaliação de competências, pode-se observar a evolução do entendimento do conceito de competências pela forma que os itens são descritos, por exemplo: no artigo de Brandão, et al. (2001), os itens eram descritos e agrupados separadamente em relação aos conhecimentos (“conhecer os produtos e serviços do banco”), habilidades (“ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas”) e atitudes (“demonstrar cortesia e educação”). Neste caso, a descrição da competência foi feita por componente do CHA. Já em Brandão (2012) têm-se exemplos de descrições operacionais das competências utilizando-se o conceito remetendo ao conjunto dos CHAs e os requisitos propostos, como tais como: “Negociar com clientes (comportamento com verbo de ação) de forma transparente (critério), buscando estabelecer acordos satisfatórios para a empresa e para a clientela (condição)”.

No que tange à estratégia de coleta de dados 63% dos artigos teórico-empíricos utilizaram estudo de caso, seguidos de 34,3% com uso de levantamento. Cabe destacar que, em relação ao uso de métodos qualitativos, pode-se identificar em apenas dois artigos (1,9%) o uso da abordagem metodológica de fenomenologia, como por exemplo, Amaro e Brunstein (2013) e um artigo (0,9%) com *grounded theory* (Antonello, 2007), como inovação metodológica para estudar o desenvolvimento de competência.

No tocante à natureza da amostra, 50,9% dos estudos empíricos envolvem amostras de uma única organização e 49,1% utilizou coleta de dados em várias organizações, tanto para realizar comparações de resultados entre as organizações (Capuano, 2015) ou para estabelecer perfis de cargos específicos mediante consulta em diferentes organizações (Swiatkiewicz, 2014). Nos estudos, de modo geral, a unidade de análise é da lotação do profissional, o que não permite ter informações suficientes para fazer trilhas de aprendizagem para carreira em outras áreas de atuação ou mesmo de remanejamento de pessoal para outras áreas onde haja vaga.

Os dados coletados nas investigações empíricas advêm, na maioria, de fontes primárias (52,8%), e primárias e secundárias (41,7%). Todos os estudos que utilizaram exclusivamente fontes secundárias (5,6%) adotaram a técnica de pesquisa documental como fonte de dados.

Seguindo esta lógica, 49,1% se valeram de um único método para obter as informações da pesquisa, o que reduz as possibilidades de abarcar com maior profundidade os fenômenos estudados. Neste caso, a técnica mais utilizada como método único foi o questionário em 29% dos artigos, seguida da entrevista (13%), da pesquisa documental (6%) e grupo focal (2%). Por outro lado, 50,9% adotam múltiplas técnicas de coleta de dados e mais de uma fonte de informações (documentais, humanas) para conduzir as investigações, adotando a triangulação, conforme orientações para melhoria da qualidade da pesquisa (Flick, 2009). Ademais, as principais técnicas de coleta utilizadas em todos os estudos empíricos, considerando o somatório dos adotados em métodos únicos com os de múltiplas técnicas, são questionário (57,4%), o qual foi continha tanto questões fechadas para tratamento quantitativo, como questões abertas para tratamento qualitativo; entrevistas (50,9%) e pesquisa documental (40,7%) (Figura 15). A título de exemplo, foram considerados como outras técnicas o método delphi, participação em reunião de trabalho, painel de especialistas, e técnica de evocação de palavras.

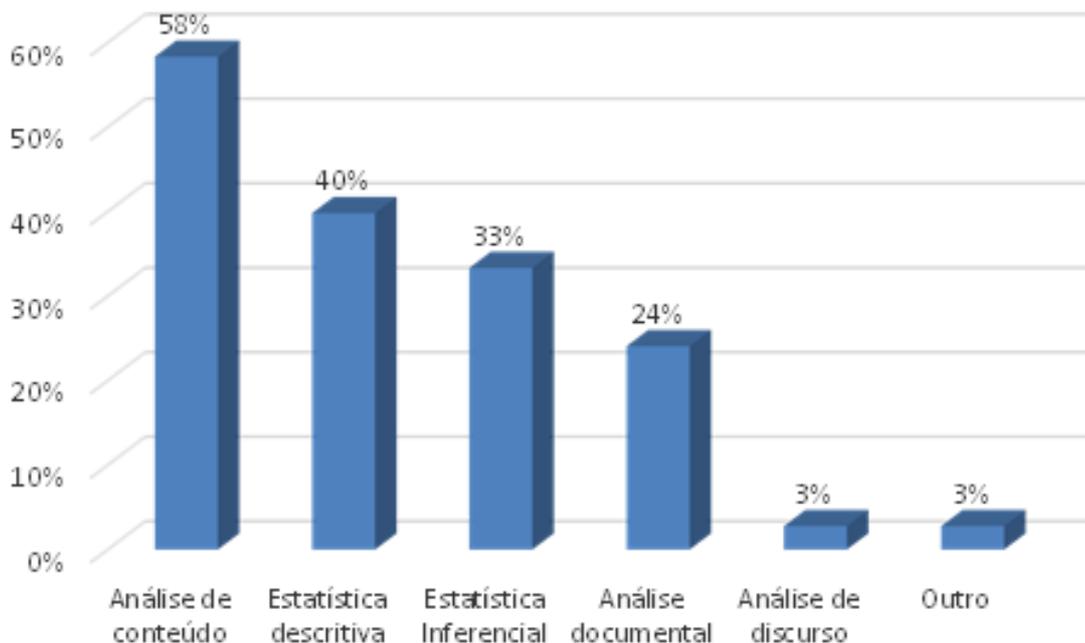


**Figura 15. Principais técnicas de coleta utilizadas, pelo total de artigos (publicação nacional)**

Fonte: Elaborado pela autora.

É maior o uso de coleta de dados por meio de investigações presenciais (53,7%), seguidos de coletas a distância (20,4%) e coletas mistas (presenciais e a distância) (10,2%). Em 15,7% dos estudos empíricos não foram apresentadas informações quanto à forma que os dados foram coletados.

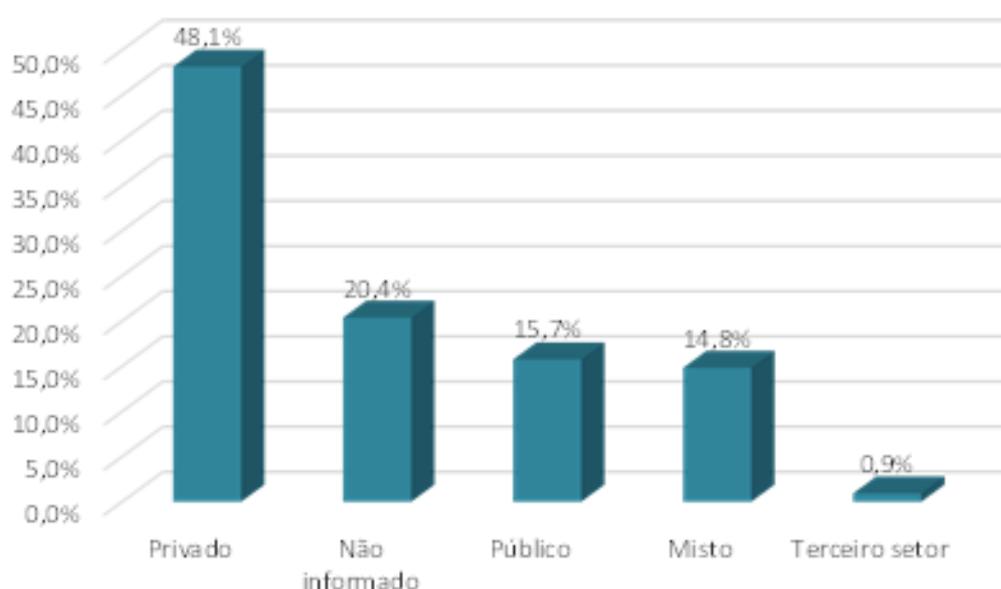
Quanto às técnicas de análise de dados, constatou-se que 51% dos artigos utilizaram método único de análise, sendo que 28% adotou somente análise de conteúdo, 9% estatística inferencial, 7% estatística descritiva, 4% análise documental, 1% análise de discurso, e 2% com outras técnicas de análise somente. O uso de múltiplas técnicas de análise de dados foi de 49%, uma vez que, nos casos de pesquisas qualitativas que adotaram mais de uma técnica de coleta (ex: entrevista e grupo focal) utilizaram a mesma técnica de análise de dados (ex: análise de conteúdo). Ainda relacionado aos artigos empíricos, as principais técnicas de análise de dados utilizadas pelos pesquisadores foram: análise de conteúdo (58%), estatística descritiva (40%), estatística inferencial (33%), análise documental (24%), análise de discurso (3%) e outras técnicas de análise (3%), dentre elas, por exemplo, análise de observação, lista de verificação (Figura 16). Reitera-se que, tanto nas técnicas de coleta, quanto nas de análise, os percentuais ultrapassam 100%, devido aos estudos que utilizaram duas ou mais técnicas.



**Figura 16. Principais técnicas de análise de dados, pelo total de artigos (publicação nacional)**

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se (Figura 17) que 48,1% dos estudos foram realizados em organizações do setor privado, seguidos de 15,7% no setor público e 14,8% em mais de um setor (misto). Foi realizado somente um estudo (0,9%) no Terceiro Setor, apontando uma carência de pesquisas em Organizações não governamentais – ONGs. Este quadro poderia ser diferente se todos os artigos apresentassem a caracterização adequada da organização estudada, no entanto 20,4% não informou o setor da economia em que o estudo foi realizado, o que prejudica a compreensão do enfoque das investigações e identificação de lacunas mais precisas no estado da arte das publicações nacionais.



**Figura 17. Setor estudado (publicação nacional)**

Fonte: Elaborado pela autora.

O segmento da economia mais investigado foi o de Serviços (Terciário) com 59,3% dos estudos, seguido de diversos segmentos (mais de um) em 15,7%. Observa-se a baixa ocorrência de estudos no setor secundário (13%) e a inexistência no setor primário, caracterizando-se como lacuna na produção nacional acerca do tema. Em 12% dos artigos não indicaram o segmento da economia da organização estudada. De um modo geral, as áreas de atuação das organizações mais estudadas foram educação e finanças.

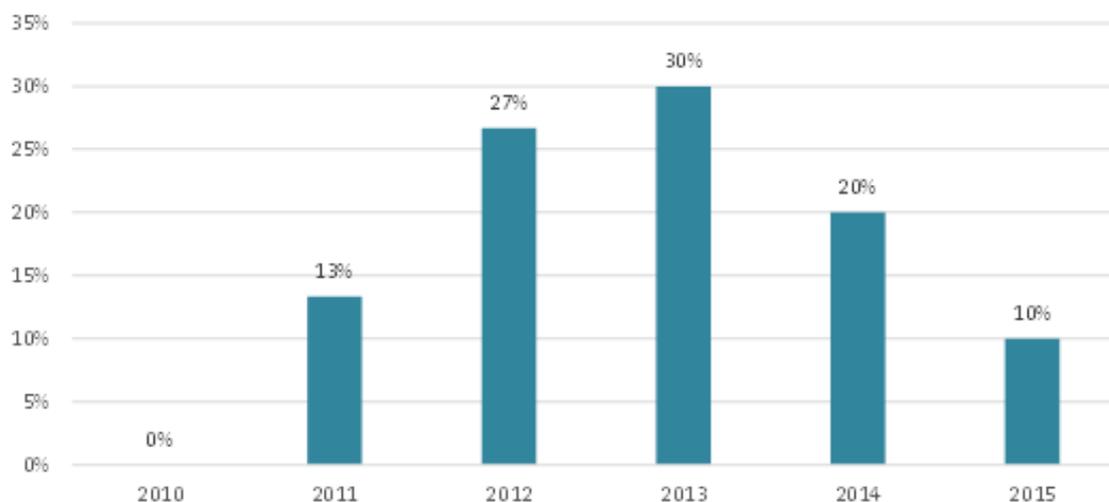
### 2.3.2 Publicações estrangeiras sobre competências

Foram realizadas pesquisas de publicações em periódicos internacionais, por meio de buscas na base de dados “Periódicos CAPES” com as seguintes palavras-chave: *competency*, *competence*, *competency modeling*, *competency review*, *competency assessment*, *competency diagnostic*, *competency gap analysis*, *measuring competency gaps*. A inclusão de palavras distintas adotadas na pesquisa nacional ocorreu em função da quantidade de artigos identificados inicialmente com as palavras-chave *competency* e *competence*, além do fato da diversidade de assuntos tratados fora do foco do estudo, necessitando do uso de palavras-chaves adicionais que pudessem delimitar as buscas para identificar artigos relacionados ao tema. Além disso, foi realizado filtro para selecionar publicações em periódicos internacionais que possuíssem revisão por pares, sendo considerados tanto artigos empíricos quanto teóricos.

Inicialmente, a busca de artigos abrangeu os anos de 2013 e 2014 para realização do projeto de qualificação. Posteriormente o período foi expandido para janeiro de 2010 a dezembro de 2015 tanto em consultas na base “Periódicos CAPES”, quanto nas bases SPELL e Scielo para identificação em publicações na América Latina também, conforme roteiro dos critérios de busca (Anexo 2).

As análises dos artigos foram registradas em uma planilha no Excel, da mesma forma que foram feitas com as publicações nacionais, ou seja, foram consideradas as mesmas categorias e os mesmos critérios de análise. No entanto, foram incluídos dois novos tópicos para registro do país de origem dos autores que conduziram as pesquisas relatadas nas publicações e para o local da coleta de dados, em casos de estudos empíricos, de modo a verificar se as coletas são feitas em países diferentes da origem do autor. A realização desta pesquisa internacional contribuiu para suprir lacuna de pesquisa apresentada por Montezano et al. (2015) no que diz respeito à condução de pesquisas internacionais com os mesmos critérios de análise das nacionais, de modo a permitir a comparação dos resultados.

Considerando os critérios de busca adotados, foram identificados 30 artigos publicados na segunda década do século XXI (Figura 18), tendo maior concentração nos anos de 2013 e 2012, respectivamente com nove e oito artigos. Não foram identificados artigos publicados no ano de 2010.



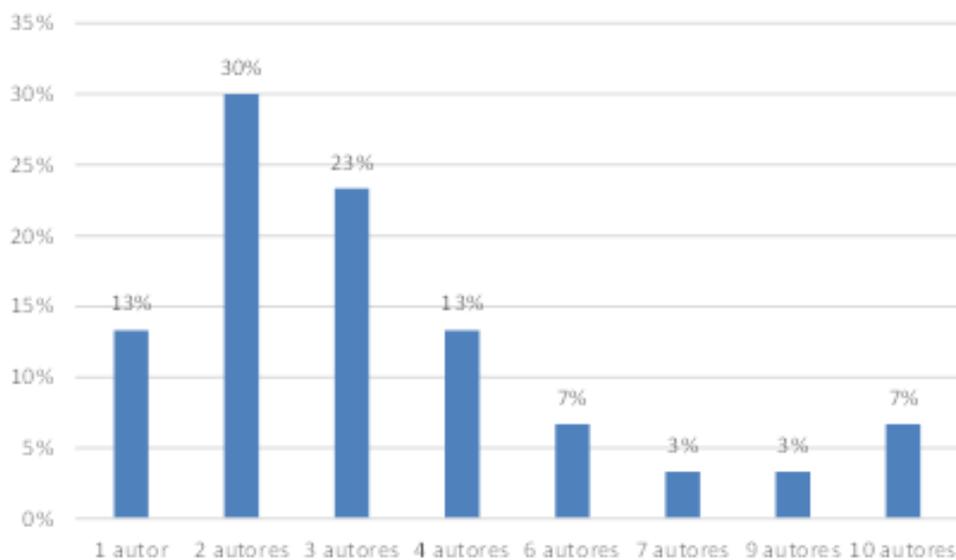
**Figura 18. Artigos de periódico estrangeiros publicados por ano**

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se identificar maior concentração dos artigos em periódicos da área da saúde (medicina, enfermagem) com 43,3%, seguidos pelos de educação (13,3%) e psicologia (13,3%), e de gestão de pessoas, gestão (projetos / negócios) e tecnologia da informação com 6,7%. Além disso, 10% dos periódicos foram classificados como outras áreas.

Estiveram envolvidos 96 autores na produção dos 30 artigos, sendo que 90,60% deles publicaram uma única vez, 8,3% tiveram duas publicações e apenas 1% com três publicações. A autora Carmel Bradshaw é Irlandesa, com o maior número de publicações (uma em 2011, uma em 2012, uma em 2013), vinculada a University of Limerick, e sempre escreveu seus artigos em parceria com outras pessoas. Cabe destacar que destes autores, duas são brasileiras, mas somente uma delas (Marly Monteiro de Carvalho da PUC SP) teve também uma publicação em 2003 em periódicos nacionais identificados na bibliometria desta pesquisa, e sua internacional foi em 2015.

Em publicações internacionais, a quantidade de autores por artigo variou entre um a dez, ultrapassando a quantidade máxima das publicações nacionais com até sete autores. O maior número de autores por artigo foram dez em 7% dos casos, e a maior quantidade de artigos teve dois e três autores com 30% e 23%, respectivamente (Figura 19). Apesar de terem sido identificados percentuais maiores nas publicações nacionais do que nas internacionais, observou-se que nos dois casos as maiores concentrações foram de publicações com dois e três autores, respectivamente.



**Figura 19. Quantidade de autores por artigo estrangeiro**

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos artigos publicados com apenas um autor, quatro deles foram estudos teóricos e um foi estudo empírico com uso de pesquisa documental, o que parece ser coerente pelo fato de se buscar fazer parcerias principalmente em casos de estudos com coletas de dados em campo.

Os autores das publicações são de 14 países diferentes, sendo que em 93,3% eram do mesmo país, e em apenas um artigo (3,3%) os autores eram de mais de um país, entre os quais Cingapura e Israel, representando uma parceria entre IES internacionais. Os países que tiveram autores relacionados foram Estados Unidos com 40%, seguido da Irlanda com 17, 7%. Os australianos e ingleses publicaram em 6,7% cada um. Os demais países tiveram autores em somente um artigo (3,3%) cada um, sendo eles: Brasil, Canadá, Chile, Cingapura, Israel, Cuba, Espanha, Malásia, México e Peru. Cabe destacar que em apenas um artigo (3,3%) foi possível identificar a ocorrência de coleta de dados em país diferente da origem dos autores, sendo no caso de pesquisadores australianos coletando dados na Arábia Saudita.

Seguindo esta lógica, em 33% dos artigos foram elaborados com autores de apenas uma Instituição de Ensino Superior (IES) enquanto que 43% dos artigos foram desenvolvidos em algum tipo de parceria, sendo 30% entre IES e Organização, 10% entre IES diferentes de mesma nacionalidade e 3% de IES de países diferentes. Não foi possível identificar quanto à existência de parcerias em 23% dos artigos, pois os

mesmos informaram somente a instituição do primeiro autor ou deixaram de informar sobre a origem institucional dos autores.

Quanto ao perfil dos profissionais que escreveram os artigos publicados em periódicos internacionais esta informação é bem mais restrita que nos periódicos nacionais, sendo que apenas 23% dos artigos indicaram informações completas quanto à titulação dos autores e 13% indicou pelo menos de alguns dos autores, normalmente do primeiro, o que dificulta uma descrição precisa em relação a este aspecto. Somente em 24,5% dos autores tiveram a especificação da titulação em algum artigo, sendo que 13,2% são doutores, 10,4% são mestres e 0,9% são doutorandos. Não consta a indicação da participação de especialistas, mestrandos e graduados.

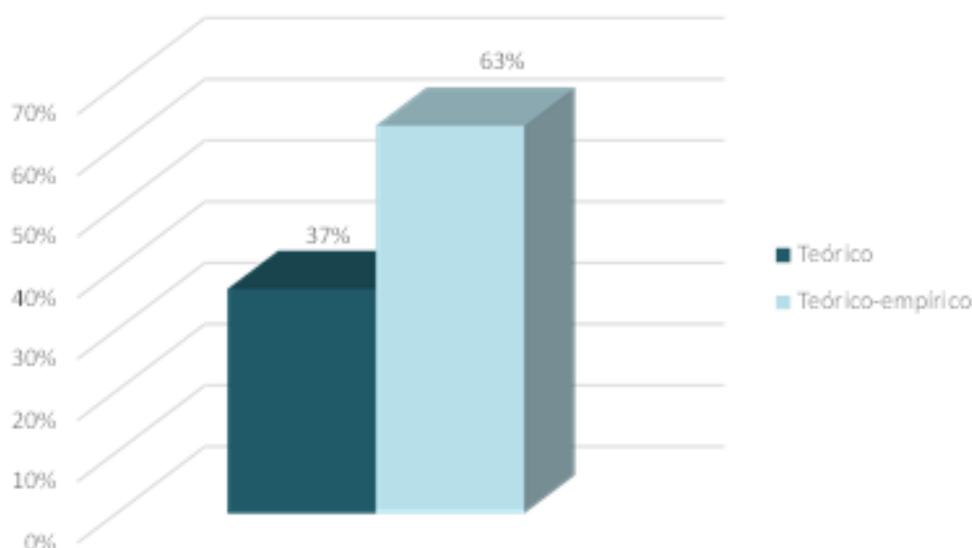
Em relação à formação profissional dos autores, a análise foi mais comprometida para descrever o perfil das áreas de conhecimento que atuam, pois 90% dos artigos não apresentou nenhuma informação sobre seus autores e apenas 3% dos artigos apresentou informação a respeito somente do primeiro autor. Somente 7% indicou a formação de todos autores, o que na prática se teve a formação somente de cinco pessoas, sendo uma de Psicologia, três de Educação e uma de Administração.

Ao classificar os artigos em relação a subtemas de competências, pode-se observar que 73,3% deles trataram sobre diagnóstico de competências, 16,7% sobre modelagem de competência, 6,7% sobre o conceito de competência e apenas 3,3 acerca de desenvolvimento de competência.

Da mesma forma que nos estudos nacionais, os artigos internacionais adotam uma diversidade de palavras-chave, além de terem 23% sem indicação, o que dificulta a sua busca. A palavra-chave mais utilizada nos artigos foi competência (*competency / competence / competencies*) em 30% dos casos, seguida de modelo ou modelagem de competências (*competency model / modeling*) e de avaliação de competências (*competency assessment*) em 13,3%, cada uma. Observou-se que apesar da maioria dos artigos tratarem de diagnóstico de competências, nenhum deles utilizou este termo como palavra-chave.

A natureza dos estudos internacionais também possui a maioria (63%) de teórico-empírico (Figura 20). No entanto, observa-se que existe maior ocorrência de estudos teóricos internacionais (37%) do que no Brasil (11,5%). Dos exclusivamente

teóricos, há um certo equilíbrio entre ensaios de revisão (55%) e de proposição de modelo (45%). Para efeitos de ilustração, tem-se que o estudo de Hagler e Wilson (2013) propõe modelo de avaliação de competências com uso de simulação; o de Kasser, Hitchins, Frank e Zhao (2013) avalia nove modelos de avaliação de competências e propõe um novo modelo, e o artigo de Succar, Sher e Williams (2013) propõe uma abordagem integrada de avaliação de competências para *Building Information Modelling* – BIM. A revisão de literatura realizada por Stevens (2012) trata do contexto histórico do termo competência, de aspectos conceituais de competência e de modelagem de competência, das qualidades psicométricas aplicadas em modelagem de competências, e das aplicações práticas da modelagem. Outro estudo de revisão relevante foi feito por Chouhan e Srivastava (2014) que tratou do histórico, conceitos, características e classificação das competências, do conceito de mapeamento e modelagem de competências, de apresentar estratégias para o desenvolvimento de modelos de competências e traçar cenários acerca do tema.



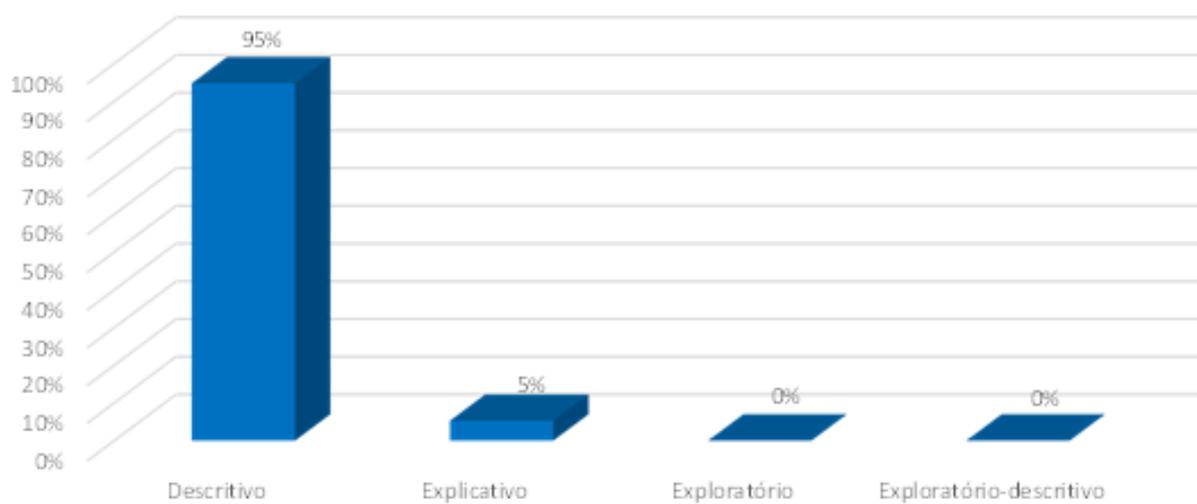
**Figura 20. Natureza do estudo (publicação estrangeira)**

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir deste momento serão apresentadas as informações especificamente dos 19 estudos empíricos. No que tange ao delineamento da pesquisa, em apenas dois artigos foi possível identificar o tipo de pesquisa, sendo um correlacional e outro quase experimental. O artigo de Fleming, House, Hanson, Garbutt, McGee, Kroente, Yu, Abedin e Rubio (2013) foi considerado como quase experimental pelo fato de ter aplicado o instrumento de avaliação das competências antes e após a realização do treinamento, para ter uma referência e verificar a evolução do que foi aprendido, com

vistas à realização de testes estatísticos para validação do instrumento de evolução das competências adquiridas. Nos demais artigos não foi possível identificar o delineamento.

O desenho das pesquisas internacionais também foi preponderante de estudos descritivos (95%), conforme apresentado na Figura 21. No entanto, houve diferença em relação aos artigos nacionais, pois não foram realizados estudos exploratórios ou exploratórios-descritivos, e, nesta amostra, havia 5% de pesquisas explicativas.



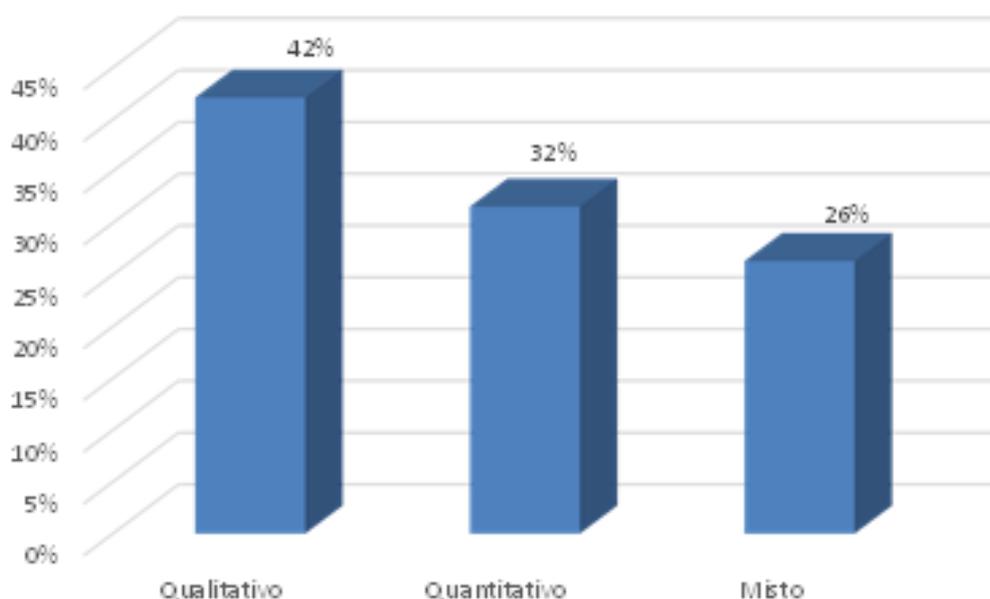
**Figura 21. Desenho da pesquisa (publicação estrangeira)**

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à temporalidade nas coletas de dados dos estudos, em 89% das publicações foi realizado recorte transversal, enquanto somente 11% adotou recorte longitudinal, sendo que um foi em pesquisa para avaliar as propriedades psicométricas da avaliação de competências (Fleming et al. 2013) e outro para avaliar a aquisição de competências transversais ao longo dos anos (Agudo, Hernández-Linares, Rico, & Sánchez, 2013).

Dos estudos empíricos, proporcionalmente deu o mesmo resultado preponderante de métodos qualitativos com 42%, apontado o uso com maior recorrência desta abordagem, uma vez que buscam consultar a percepção das pessoas para identificar as competências. Em seguida, teve-se 32% de abordagem quantitativa e 26% mista (Figura 22), sendo estes dois últimos com proporção inversa dos resultados nacionais. Observa-se que o uso de estudos somente quantitativos remete a pesquisas para validações psicométricas de instrumentos elaborados anteriormente (Leung & Cheung, 2013; e Piñuelas, Serrano & Niebla, 2014) ou para

avaliar as competências com base em instrumentos já validados (Agudo et al., 2013), em semelhança a lógica dos estudos nacionais.



**Figura 22. Abordagem da pesquisa (publicação estrangeira)**

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe destacar que todos os estudos com abordagem mista e quantitativa tratam especificamente de diagnóstico de competências e dos estudos qualitativos, em que 75% tratam do tema de diagnóstico e 12,5% de modelagem de competência e 12,5% de desenvolvimento de competência.

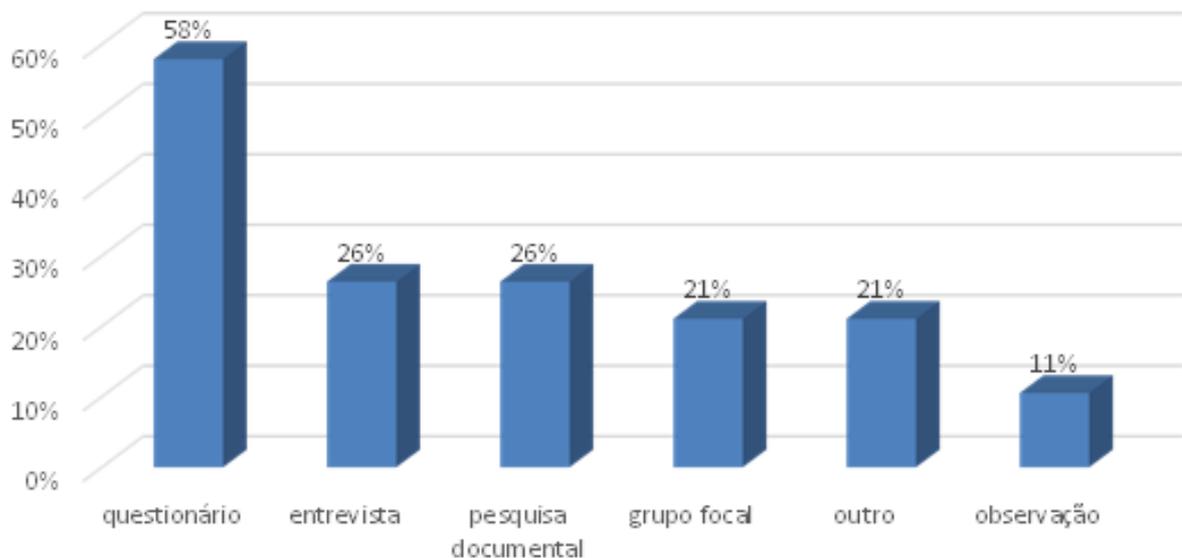
Foram identificadas somente duas estratégias de coleta de dados nos estudos empíricos, sendo estudo de caso em 74% dos artigos e o levantamento/survey em 26%, mantendo a mesma tendência que nas pesquisas nacionais.

No que diz respeito à amostra, 63% dos artigos realizaram estudos em apenas uma organização e 37% em várias organizações (mais de uma).

Os dados coletados tiveram em sua maioria (68%) origem primária. Já os estudos que utilizaram origem primária e secundária foram 21% e de dados somente secundários foram 11%.

Quase a metade dos artigos internacionais (47%) não informam qual a forma da coleta dos dados. Dos 53% que informaram, 32% realizaram a pesquisa presencialmente, 16% a distância e apenas 5% foram obtidos por meio presencial e a distância em determinado momento da pesquisa.

No que tange à técnica de coleta de dados (Figura 23), 74% dos artigos adotaram técnica única, sendo que 26% utilizaram o questionário/survey como a única fonte de coleta de dados. Foram também utilizadas como única técnica as entrevistas, pesquisa documental, grupo focal em 16% dos artigos, a observação em 5% e outras técnicas em 11%. Além disso, em 26% dos artigos adotaram mais de uma técnica de coleta de dados. Sendo assim, em relação ao total de artigos empíricos, contemplando também os casos em que foram utilizadas mais de uma técnica no mesmo estudo, teve-se o uso de questionários com maior recorrência (58%), seguidos de entrevistas (26%) e pesquisa documental (26%), cada um. Como outras técnicas de coleta foram utilizados painel de especialistas e análise de produtos da atividade. Cabe destacar que em dois artigos chegaram a utilizar cinco diferentes técnicas de coleta de dados em uma pesquisa, sendo que Beake, Clark, Turner e Bick, (2013) utilizaram pesquisa documental, grupo focal, entrevistas, painel de especialistas e questionários e em Carrilo, Torrens e Morales (2014) utilizaram pesquisa documental, entrevista, observação, questionário e análise de produtos da atividade.

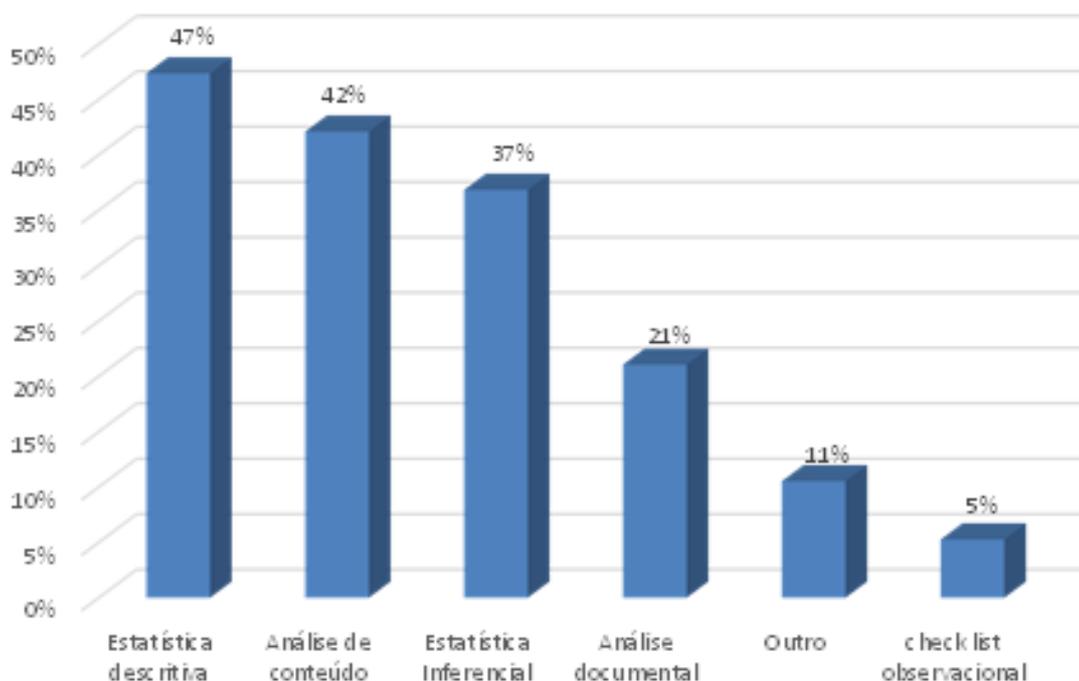


**Figura 23. Principais técnicas de coleta utilizadas em relação ao total de artigos empíricos (publicação estrangeira)**

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar os dados coletados, 53% dos artigos utilizaram uma única técnica, sendo que 16% adotaram somente estatística inferencial 20%, 11% somente análise de conteúdo, 11% análise documental, 11% outras técnicas e 5% adotou *check list* observacional. Cabe ressaltar que apesar de os estudos terem utilizado como método único de coleta a entrevista, para a análise em um dos artigos foi usada,

além da análise de conteúdo, a estatística descritiva. Sendo assim, considerando os 47% dos artigos que adotaram mais de uma técnica de análise, a mais frequente foi a estatística descritiva (47%), seguida da análise de conteúdo (42%) e estatística inferencial (37%), conforme ilustrado na Figura 24.



**Figura 24. Principais técnicas de análise de dados (publicação estrangeira)**

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao setor da economia que foi estudado, em 68% dos artigos não foram apresentadas informações quanto ao setor. Em 16% indicaram ter realizado no setor público, seguido de 11% no privado e 5% em mais de um setor (misto). Não foram identificados estudos no terceiro setor. A maior concentração de estudos foi no segmento terciário (79%), sendo relacionados às áreas de saúde e educação. Além disso, 5% estudou mais de um segmento e em 16% não foram especificados os segmentos das organizações das coletas de campo.

## 2.4 Lacunas na literatura de competências

A partir da análise dos resultados obtidos no estado da arte e do conteúdo dos artigos, pode-se identificar oportunidades de desenvolvimento em pesquisas sobre competências, pois a produção ainda precisa evoluir.

O objetivo deste capítulo da pesquisa é propor recomendações de futuras pesquisas nacionais, considerando inclusive lacunas identificadas na literatura internacional, com intuito de fortalecer as publicações sobre competências profissionais no contexto de trabalho, tanto com estudos teóricos quanto empíricos.

Conforme foi mencionado no capítulo das pesquisas nacionais que as buscas foram realizadas em dois momentos, houve uma consolidação dos resultados coletados até fevereiro de 2015, os quais resultaram em um artigo apresentado no Enanpad 2015 com apontamento da agenda de pesquisa de forma detalhada (Montezano et al., 2015). Desta forma, neste momento serão apresentadas lacunas adicionais em relação ao complemento das bibliometria das produções nacionais e internacionais e reforçadas lacunas que aumentaram.

Em relação ao desenvolvimento de estudos teóricos, observa-se carência inclusive quantitativa deste tipo de estudo, se comparado com a produção internacional. Em termos absolutos, o Brasil produziu 14 estudos teóricos nos últimos 16 anos enquanto que se tem na produção internacional 11 artigos nos últimos cinco anos. Mantém-se a necessidade de avaliar o uso do conceito e definições de competências adotadas pelos autores, e fazer uma proposta que integre elementos comuns do conceito de competências nos diferentes campos e aplicações, e que mostre onde deve ser adotado efetivamente em gestão de pessoas com definições constitutivas e operacionais, bem como o impacto do uso deste conceito na gestão de pessoas. Outro aspecto que ainda precisa ser concebido no Brasil é a introdução do conceito de modelagem de competências e sua aplicação, como é utilizado na produção internacional (Stevens, 2012; Chouhan & Srivastava, 2014).

No que diz respeito aos estudos empíricos existem vários aspectos que ainda precisam avançar nas produções nacionais. A seguir, apresentam-se as recomendações que poderão contribuir com este avanço:

a) Viabilizar a caracterização dos diferentes papéis organizacionais, inclusive abordando competências técnicas e transversais, uma vez que a maior recorrência de estudos identificados trata de competências gerenciais, conforme apontado na análise da produção nacional.

b) Realizar diagnósticos completos das competências necessárias para o alcance da estratégia organizacional, contemplando os diferentes tipos ao mesmo tempo (técnicas, transversais e gerenciais), pois os indivíduos precisam do somatório

destas competências para gerar os resultados esperados. Foi identificado somente um estudo com esta visão sistêmica e integrada (Swiatkiewicz, 2014). Além disso, será possível a identificação de lacunas dos diferentes tipos e a priorização de ações para superação do que for mais necessário.

c) Identificar os fatores que influenciam a expressão de competências no contexto organizacional devido ao fato de poucos estudos abordarem esta questão, bem como indicando quais deles são preditores ou consequentes da competência. Na medida do possível, buscar identificar também variáveis preditoras desses fatores (ex: escolaridade, sexo, tempo de experiência na organização).

d) Contemplar a competência com sua descrição baseada em indicadores de comportamentos (desempenhos) observáveis, descritos operacionalmente, alinhados à definição constitutiva, de acordo com as orientações da literatura (verbo + objeto de ação + critério + condição) para que os profissionais compreendam o que é esperado na sua atuação no trabalho, uma vez que os artigos não apresentam na maioria dos casos as descrições operacionais dos itens nesta forma. Em relação a isto, deve-se evitar a confusão de conceitos de competências com traços de personalidade, bem como o uso da competência com uma palavra ou termo sem descrevê-lo (ex: visão sistêmica, liderança), pois as pessoas podem ter diferentes entendimentos a respeito deles.

e) Elaborar e validar instrumentos de avaliação de competências, preferencialmente que possam ser adaptadas a realidades de outras organizações para ter medidas que possam ser replicáveis ou adaptáveis a outras necessidades, como por exemplo, para competências transversais ou gerenciais, e inclusive avaliar a possibilidade para as competências técnicas nos casos em que poderão ser necessárias independente do contexto, como por exemplo: será que um médico cirurgião não pode expressar competências técnicas independentemente do hospital em que trabalha? Ou pelo menos que as competências possam ser adaptadas a partir de uma relação prévia?

f) Realizar estudos multiníveis relacionados a competências no trabalho e nas organizações, devido ao fato de poucas publicações que abordem esta questão (somente três artigos nacionais identificados).

g) Ampliar o uso de múltiplas técnicas de coleta e análise de dados para triangulação, conforme orientação da literatura, sobretudo métodos mistos

(qualitativos e quantitativos) que são oportunos para lidar com a complexidade dos estudos organizacionais. Cabe destacar que também podem passar a adotar mais técnicas como grupos focais, observações, além de análise de discurso que são ainda são pouco utilizadas no contexto dos estudos sobre competências.

h) Realizar estudos no setor público e terceiro setor, e elevar os estudos no secundário e iniciar no primário, devido aos resultados identificados da caracterização das organizações pesquisadas nas investigações nacionais.

i) Realizar diagnósticos de competências no nível meso (grupos), devido ao fato de terem poucos estudos que tratem deste nível de análise.

j) Realizar estudo integrando a proposição de soluções das lacunas de competências com os fatores preditivos de hiatos.

k) Realizar estudos longitudinais, em virtude da baixa ocorrência em estudos nacionais e internacionais com este recorte temporal. Neste caso, poderiam ser realizadas pesquisas vinculadas à avaliação de desempenho por competências, implantação de gestão por competências, diagnóstico de competências ao longo do tempo em relação à adoção de ações para superação das lacunas identificadas.

l) Investigar temas e sub etapas da gestão por competência como “avaliação de desempenho por competência”, “remuneração por competência”, “seleção por competência”, e “políticas e práticas organizacionais por competência”, uma vez que foram identificados poucos estudos que tratassem destes assuntos na produção nacional com os critérios de busca adotados.

Outro aspecto que precisa ser aperfeiçoado nas pesquisas sobre competências diz respeito a forma de condução dos estudos, fortalecendo grupos de pesquisa para que tenham continuidade nas pesquisas acerca deste tema, formar mais parcerias entre IES e as organizações para que possam ser aplicados em realidades organizacionais, formar parcerias entre as IES, tanto nacionais quanto internacionais, para que os conhecimentos e experiências compartilhados possam agregar mais valor às pesquisas.

Além disso, faz-se necessária a revisão / aperfeiçoamento de modelos de investigação, descrição e avaliação de competências, considerando o alinhamento das competências individuais às organizacionais, o contexto organizacional e perspectiva futura, assim como a estruturação das competências quanto a algum tipo de classificação (modelagem de competências). Este trabalho pretende suprir esta

lacuna da literatura, além de pesquisar de forma integrada um diagnóstico com fatores que influenciam a expressão de competências.

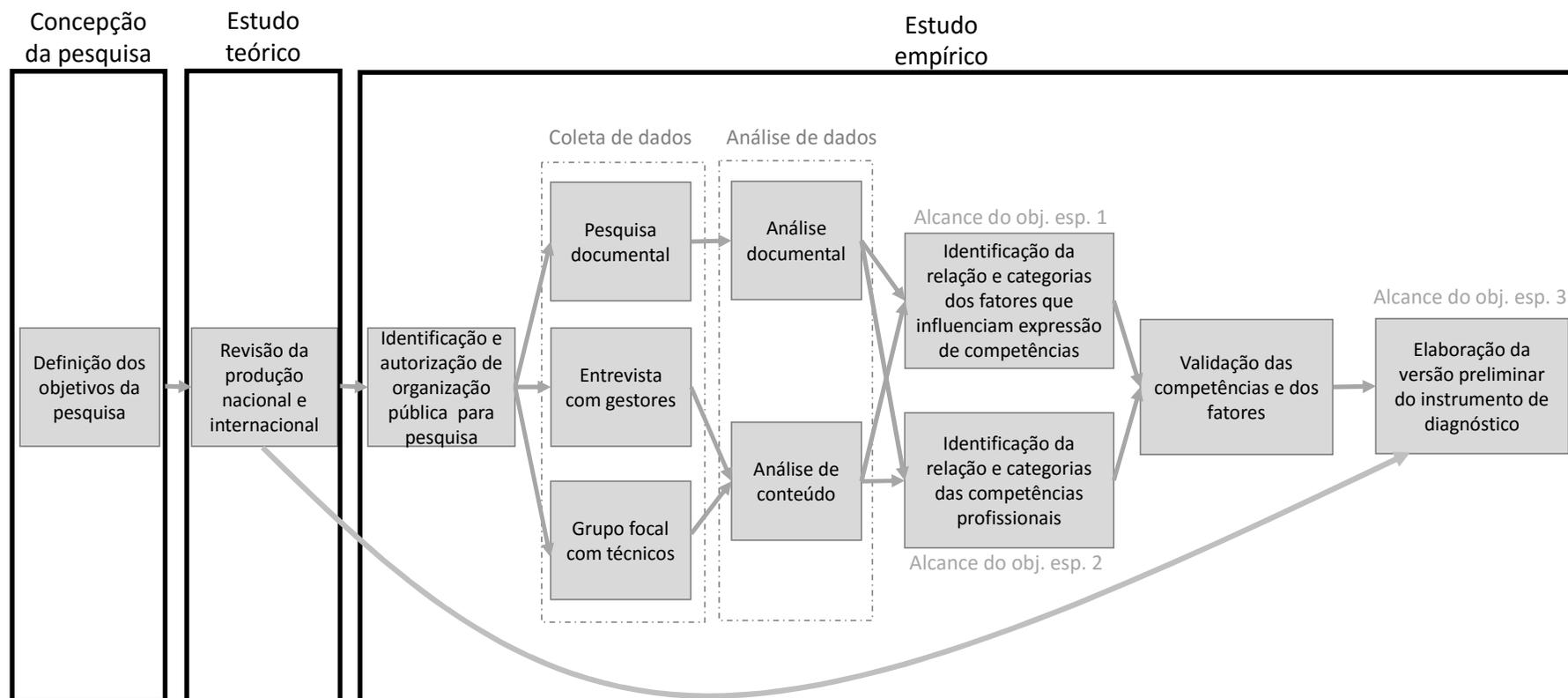
Para tanto, esta pesquisa também poderá contribuir algumas das lacunas identificadas na literatura, tais como: lacuna “b” – realizar diagnósticos contemplando diferentes tipos de competência ao mesmo tempo (técnica, transversal e gerencial); lacuna “d” - estabelecer descrições de competências baseadas em comportamentos observáveis alinhados à definição constitutiva, de acordo com as diretrizes estabelecidas na literatura (Mager, 1981; Brandão & Bahry, 2005; Brandão, 2012; e Mourão e Meneses, 2012); lacuna “g” – utilização de triangulação na coleta de dados, por meio do uso de múltiplas técnicas para proporcionar maior confiabilidade nos dados a serem gerados; lacuna “h” – por realizar investigação em organização do setor público; e iniciar estudo que poderá suprir as lacunas “e” e “i” quanto à elaboração de instrumento de diagnóstico de competências integrando avaliação de competência e de fatores que influenciam a sua expressão para subsidiar proposição de soluções mais adequadas às efetivas lacunas existentes.

A seguir, apresenta-se o método da pesquisa que descreve como foi possível contribuir para o avanço na produção do conhecimento a respeito destas lacunas.

### 3. MÉTODO

Nesta seção são apresentadas as estratégias metodológicas para a realização da pesquisa, contemplando a caracterização do estudo, (natureza, desenho, delineamento, recorte, estratégia de coleta de dados e abordagem), da organização estudada, e a definição dos procedimentos de coleta e análise de dados, por objetivo específico.

Para o alcance dos objetivos desta pesquisa, após a sua concepção de onde pretendia chegar, foi necessário realizar pesquisa da produção nacional e internacional para compreender o estado da arte sobre o tema de competências e direcionar aspectos metodológicos em relação a práticas adotadas ou para suprir lacunas. Em seguida foram coletados e analisados dados relacionados a organização estudada para proposição do instrumento de diagnóstico para um contexto específico de uma organização. A Figura 25 ilustra a visão geral de toda a pesquisa, e em seguida são apresentadas as classificações metodológicas para facilitar a compreensão de como foi feito o estudo (item 3.1). Detalhamentos de como foi a operacionalização da pesquisa são apresentados no item 3.3 desta dissertação.



**Figura 25. Esquema das etapas da pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.1 Caracterização da pesquisa

Considerando a finalidade de propor um instrumento de diagnóstico de lacunas de competências profissionais em amostra de servidores públicos e de fatores que influenciam a expressão dessas competências, este estudo é caracterizado como teórico e empírico, alinhado a tendência praticada pelas produções científicas, em função da necessidade de compreender os referenciais teóricos que fundamentam o assunto abordado e aplicá-los em uma situação prática que envolveu a coleta de dados em campo, de modo a permitir que se identificassem as competências e os fatores com base na realidade da organização estudada.

Quanto à natureza, esta pesquisa pode ser considerada descritiva, assim como vem sendo realizado pelas pesquisas sobre competências, pois visou identificar e descrever os fenômenos foco deste estudo (competências individuais e fatores que influenciam a expressão das competências), a partir de referenciais teóricos que possibilitasse a compreensão do objeto da pesquisa (Collin & Hussey, 2005; Hair Jr, Babin, Money, & Samouel, 2005; Gil, 2010). Além disso, pode ser caracterizado também como uma pesquisa de caráter exploratório por não ter sido identificado estudo publicado no Brasil que tratasse da identificação de competência técnicas, gerenciais e transversais no contexto deste estudo, bem como de fatores de que influenciam a expressão de competências em amostra de servidores públicos que atuam na organização estudada.

Esta pesquisa possui recorte transversal, compatível com os objetivos do estudo, que pretende focar a ocorrência de lacunas em competências e de fatores contextuais a elas associados em um dado momento, de modo a produzir um “retrato daquele momento” na organização estudada (Hair Jr. et al., 2005), alinhado ao que vem sendo praticado pela literatura sobre o tema.

Esta pesquisa também pode ser caracterizada como um estudo de caso, segundo definição de Yin (2001), uma vez que os fenômenos serão estudados em uma investigação em contexto da vida real da organização na qual trabalham os participantes da pesquisa. O estudo de caso possibilita a compreensão e a aplicação dos procedimentos em uma determinada organização para conhecimento da prática na vida real, o que poderá servir de subsídios para outras pesquisas que busquem a

concepção e consolidação de um modelo de diagnóstico de lacunas em competências profissionais associada aos fatores que influenciam a sua expressão.

Godoy (1995) indica que em pesquisas descritivas que buscam o entendimento de como o fenômeno acontece, a abordagem qualitativa é mais indicada, o que é aplicável a esta pesquisa que procura descrever as competências necessárias ao diagnóstico dos profissionais que atuam em uma organização pública. Sendo assim, a abordagem metodológica da pesquisa é qualitativa devido à necessidade de coletar dados em fontes documentais e em fontes primárias oriundas de transcrições de percepções dos participantes (Günther, 2006), de modo a obter dados descritivos pela interação do pesquisador com o objeto de estudo para compreender, em profundidade, o fenômeno conforme a perspectiva dos participantes da pesquisa (Godoy, 1995; Godoy, 2013). Além disso, a pesquisa qualitativa é recomendada para coletar dados que subsidiarão a construção de questionários com itens mais específicos à realidade estudada, como o caso desta pesquisa que propõe instrumento de diagnóstico de lacunas de competências e fatores que influenciam sua expressão (Creswell, 2010).

Esta pesquisa adotou a triangulação de dados coletados por meio de diferentes técnicas e fontes humanas e documentais de coleta e análise de dados. A triangulação permitiu diferentes perspectivas para analisar o fenômeno estudado (Flick, 2009). Para efeitos de exemplificação, no caso do primeiro e segundo objetivos específicos foram utilizadas diferentes técnicas de coleta qualitativa (pesquisa documental, entrevista e grupo focal), bem como diferentes pessoas para a análise de conteúdo, corroborando com recomendações da literatura para uso de diferentes técnicas de coleta (Abbad & Mourão, 2012).

Considerando a definição da abordagem qualitativa e o uso de triangulação, os métodos de coleta utilizados foram:

- Pesquisa documental: foi utilizada com a finalidade de buscar e examinar materiais de natureza diversa (documentos), caracterizados como dados secundários, disponíveis pela organização estudada para compreensão do seu contexto, como publicações internas, relatórios, dados contidos em arquivos eletrônicos (Godoy, 1995). Os materiais escritos foram analisados com foco para identificar a contextualização e caracterização da organização, sua finalidade e atribuições, as competências profissionais e fatores que podem

influenciar sua expressão. A especificação dos documentos é apresentada no detalhamento do método por objetivo específico.

- Levantamento de opinião: a escolha em utilizar este método deu-se pelo fato da necessidade de obter dados primários a respeito de determinado assunto, segundo a percepção dos indivíduos que fazem parte da organização estudada (Creswel, 2010; Gil, 2010; Fowler Jr., 2011). O levantamento pode ser feito por meio de técnicas adotadas em abordagens quantitativas e qualitativas. No caso específico, as técnicas utilizadas neste método foram entrevistas, individual e coletiva, e grupo focal.

O uso de diferentes fontes, instrumentos e técnicas de coleta de dados é indicado neste tipo de estudo exploratório e descritivo sobre atributos de comportamentos humanos expressos em ambientes organizacionais complexos.

A escolha das amostras de participantes no levantamento de opinião foi não probabilística intencional (por julgamento), uma vez que as pessoas selecionadas foram os gestores das áreas finalísticas e de áreas diretamente relacionadas às entregas finalísticas para as entrevistas individuais, os profissionais das áreas finalísticas que possuem conhecimento e experiência em trabalhos específicos da atuação no cargo finalístico para o grupo focal, bem como representantes destes dois públicos nas entrevistas coletivas. A participação ocorreu por aceite de convite nas entrevistas e por adesão voluntária nos grupos focais (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009).

A escolha das técnicas de análise de dados foi alinhada ao tipo de coleta realizada. Para a pesquisa documental foi utilizada a análise documental que tem como finalidade a representação condensada de uma determinada informação identificada nos documentos analisados, considerando o objetivo da pesquisa (Bardin, 2011). Já na análise dos dados das entrevistas e dos grupos focais optou-se por realizar análise de conteúdo devido a sua função heurística de enriquecimento da exploração de informação para descoberta acerca do tema estudado. Para tanto, utilizou-se de procedimentos sistemáticos e objetivos para compreender e organizar as informações das mensagens coletadas (Bardin, 2011). Com o uso destas técnicas de análise foi possível identificar as competências profissionais e os fatores que influenciam a sua expressão.

E por fim, quanto ao nível de análise, esta pesquisa adotou o nível micro, pois focou em competências individuais, as quais, neste caso são definidas e mensuradas como atributos de indivíduos, conforme Abbad, et al. (2014) que classificam competências como constructo referente ao nível individual de análise. Foi feita análise do contexto, considerando variáveis dos níveis macro e meso da organização para compreender a realidade em que os indivíduos estão inseridos, permitindo assim a identificação de competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e de fatores que influenciam a expressão de competências no contexto de trabalho. O detalhamento das técnicas e procedimentos de pesquisa é apresentado a seguir.

### **3.2 Caracterização da organização**

Para o estudo empírico necessário ao cumprimento dos objetivos específicos de identificação dos fatores que influenciam a expressão de competências e identificação das competências individuais (segundo e terceiros objetivos, respectivamente) de servidores públicos foi definido como público alvo a realização em uma organização pública brasileira, com intuito de contribuir para reduzir lacunas nas pesquisas em instituições públicas, tal como observado na análise da produção de conhecimentos sobre competências no Brasil (Montezano et al., 2015).

A escolha da organização foi não probabilística por conveniência, levando em consideração o critério de disponibilidade e consentimento para a realização da pesquisa com acesso a pessoas para fornecimento de informações e a documentos organizacionais considerados relevantes ao estudo, entre os quais: planejamento estratégico, descrição da estrutura organizacional e de processos de trabalho. Entrou-se em contato com uma unidade de uma organização pública para verificar o interesse e o cumprimento dos critérios estabelecidos. A decisão de participar da pesquisa foi tomada em reunião realizada no mês de maio de 2015 com gestores até o terceiro nível hierárquico (Diretores e chefes de divisões) e chefes das áreas responsáveis pela gestão estratégica e pelo desenvolvimento institucional, desde que houvesse sigilo na identificação do órgão e da unidade e que as informações de caracterização da organização fossem previamente autorizadas para publicação. Cabe destacar que em função deste compromisso de sigilo maiores detalhes do contexto da organização

não puderam ser apresentados, e os anexos relacionados à coleta de dados foram descaracterizados quanto ao nome do cargo e da unidade, quando as mesmas eram mencionadas nos arquivos.

Desta forma, obteve-se autorização para realizar a pesquisa em uma diretoria de uma organização pública, que tem como finalidade produzir provas materiais isentas e de qualidade, utilizando-se das ciências forenses para elucidação da verdade dos fatos. Neste sentido, esta unidade organizacional atua tanto na execução de perícias quanto na viabilização de padronizações e aperfeiçoamentos por meio de pesquisas e desenvolvimento, normatizações e educação corporativa.

A estrutura organizacional da Diretoria é composta por um departamento, duas Divisões (uma finalística e uma responsável pelas normatizações), duas áreas estratégicas (uma de gestão da estratégia e uma de desenvolvimento institucional), duas áreas de suporte (TI e logística), e 12 áreas finalísticas vinculadas a uma divisão.

A Diretoria foco do estudo é composta<sup>3</sup> por 345 servidores públicos, sendo 186 em cargo finalístico para atuar nesta unidade organizacional, 74 em cargos administrativos e 82 de outros cargos do plano de carreira (não identificados por questão de sigilo), incluindo estagiários. Ao alinhar o escopo da pesquisa com a Diretoria e área responsável pela gestão estratégica, em que se propôs identificar as competências técnicas, transversais e gerenciais e os fatores que influenciam a expressão destas competências, foi definido que a abrangência do público alvo seria dos profissionais que atuam com as demandas finalísticas da área, delimitando a amostra para 186 pessoas.

Dos profissionais que atuam com cargo finalístico<sup>4</sup>, 21 (vinte e um) ocupam função de gestão, sendo que 16 atuam diretamente em áreas finalísticas, dois em áreas de suporte, dois em áreas estratégicas e um em área normativa. Além disso, o perfil destas 186 pessoas é composto em sua maioria pelo sexo masculino (83,87%) e de 16,13% do sexo feminino. Quanto à escolaridade, como requisito para ocupar o cargo é necessário ter nível superior completo, portanto 100% possui graduação, sendo que 73 profissionais possuem mestrado, 6 possuem doutorado, e 17 possuem mestrado e doutorado, totalizando em 51,61% com pós-graduação *stricto sensu*. Além

---

<sup>3</sup> Fonte: Dado fornecido pela área responsável pela gestão estratégica, tendo como data base 12 de janeiro de 2016.

<sup>4</sup> Fonte: Dado fornecido pela área responsável pela gestão estratégica, tendo como data base 12 de janeiro de 2016.

disso, 16 profissionais possuem especialização (pós-graduação *lato sensu*), totalizando em 60,22% servidores com alguma pós-graduação. Os outros requisitos para ocupar o cargo finalístico são: aprovação no concurso público, formação específica oferecida pela organização com duração média de 850 horas-aula, aprovação em teste psicotécnico, compreensão escrita e falada na língua inglesa. O processo seletivo considera também a titulação dos candidatos (especialização, mestrado, doutorado). Além disso, tem-se a recomendação de que após o curso de formação, o profissional passe por um processo de tutoria durante um período específico, definido de acordo com a área em que irá atuar.

Cabe registrar que a área responsável pela gestão estratégica foi definida como contato para mediar as demandas da pesquisa tanto de disponibilização de documentos, quanto facilitadora na coleta de dados. E ainda, por realizar alinhamento quanto à aplicabilidade dos métodos definidos junto à Diretoria.

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

Como visão geral dos procedimentos de coleta e análise dos dados para o alcance dos objetivos específicos, conforme ilustrado na Figura 25, foram utilizadas três técnicas de coleta de dados (pesquisa documental, entrevistas individuais e grupo focal) com intuito de identificar as competências profissionais e os fatores que a influenciam, de acordo com a realidade da organização estudada, por meio de fontes secundárias e primárias. Os dados obtidos foram analisados pelas técnicas de análise documental e de conteúdo, com as quais foi possível identificar categorias, temas dos fatores que influenciam a expressão de competências, bem como as definições operacionais das competências. Os resultados obtidos foram validados com representantes da organização estudada, e assim foi possível elaborar a proposta de itens do instrumento de diagnóstico, considerando também referências da literatura.

A Tabela 4 apresenta a descrição de todas as etapas da pesquisa, bem como dos meios utilizados para sua realização por objetivo específico, considerando a abordagem qualitativa, relacionando ao método, público-alvo, instrumentação, técnica e forma de coleta de dados e técnica de análise de dados. Em seguida são feitos os detalhamentos do uso das técnicas por objetivo.

Tabela 4

**Métodos, procedimentos e técnicas de pesquisa, por objetivo**

Objetivo específico	Método	Público-alvo	Instrumentação	Técnica de Coleta de dados	Forma da coleta	Técnica de análise dos dados
Objetivo 1 - Identificar fatores que influenciam a expressão de competências individuais de uma amostra de servidores públicos no seu contexto de trabalho	Pesquisa documental	Documentos organizacionais que permitam a compreensão do contexto da organização (ex: Planejamento estratégico, processos mapeados, atribuições da unidade organizacional).	Roteiro de especificação dos tipos de documentos necessários (Anexo 3)	- Pesquisa documental	- Solicitação ao gestor da Organização ou contato de interface com o projeto de pesquisa. - Pesquisa no site da Organização	Análise documental
Objetivo 2 - Identificar competências profissionais de amostra de servidores públicos para o diagnóstico de lacunas de competências	Levantamento de opinião	Gestores da unidade organizacional a ser estudada	Roteiro de entrevista semi estruturado – definição das competências e fatores causadores de lacunas (Anexo 4) Planejamento do grupo focal (Anexo 5) e roteiro de grupo focal – definição das competências e fatores causadores de lacunas (Anexo 6)	Entrevistas individuais	Presencialmente	Análise de conteúdo
Objetivo 3 - Elaborar versão preliminar de instrumento de diagnóstico de competências.	Levantamento de opinião	Técnicos da unidade organizacional a ser estudada	Dados consolidados da análise de conteúdo (Anexo 7 e 8) <sup>5</sup>	Grupo focal	Presencialmente	Análise de conteúdo
	Validação prévia de juízes	Grupo de pesquisa impacto	Dados consolidados da análise de conteúdo (Anexo 7 e 8)	Entrevista coletiva	Presencialmente	Análise documental
	Validação de juízes e semântica	Representantes dos técnicos e gestores para validação.	Dados consolidados da análise de conteúdo (Anexo 7 e 8)	- Entrevistas coletivas - Leitura final do documento validado	- Presencialmente - e-mail	Análise documental

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>5</sup> O Anexo 7 e 8 contém os dados consolidados com as alterações realizadas durante a reunião de validação.

### 3.3.1 Procedimentos de coleta e análise dos dados dos objetivos específicos 1 e 2

Foram realizadas três etapas para a consecução do primeiro e segundo objetivos específicos – Identificar fatores que influenciam a expressão de competências individuais em uma amostra de servidores públicos no seu contexto de trabalho (objetivo 1) e identificar competências profissionais de amostra de servidores público para o diagnóstico de lacunas de competências (objetivo 2), respectivamente, sendo que as coletas de dados foram feitas simultaneamente para aproveitar a disponibilidade dos participantes, por isso se optou por apresentar o detalhamento conjuntamente. As etapas foram de coleta de dados com três técnicas distintas, análise de dados e validação dos dados coletados (semântica e por juízes).

Desta forma, para identificação das competências e dos fatores foram adotadas três técnicas qualitativas: pesquisa documental, entrevista e grupo focal. A escolha destas técnicas remete a uma tendência da literatura pelo uso de pelo menos um destes métodos para esta etapa do diagnóstico de competências.

#### *3.3.1.1 Coleta de dados com pesquisa documental*

Inicialmente, foi feita pesquisa dos documentos organizacionais, mediante consulta no *site* da Diretoria da Organização para buscar a disponibilidade de referências necessárias à compreensão da finalidade da unidade, do contexto da organização, da identificação das competências e dos fatores que influenciam sua expressão, bem como subsidiar a elaboração de roteiro de especificação de documentos necessários (Anexo 3) que não estivessem já publicados na *web*, o qual foi encaminhado ao contato na Organização solicitando a disponibilização.

Foram obtidos os seguintes documentos: normativos internos que tratam das competências da unidade (no sentido de atribuição), da organização das atividades periciais em suas diferentes áreas de atuação, do regimento interno, do planejamento estratégico; mapa estratégico com missão, visão, resultados institucionais, valores, fortalecimento institucional, e objetivos organizacionais (processos internos, pessoas, tecnologia); manual de boas práticas da gestão; organograma; distribuição do quantitativo de pessoal por unidade (referência agosto de 2015); áreas temáticas de

atuação; fichas de indicadores do planejamento estratégico dos anos de 2012 e 2014; apresentação da proposta de metas para 2015; relatórios de atividades realizadas referente aos anos de 2012, 2013 e 2014; fluxogramas de um processo finalístico da área; 22 ementas de disciplinas específicas à formação do profissional para atuação finalística utilizadas no curso de 2014; dissertações de mestrado<sup>6</sup> dos profissionais que ocupam o cargo finalístico relacionadas à temas que pudessem contribuir com a pesquisa (gestão de mudanças, motivação, construção da identidade do profissional, efetividade do trabalho, desenvolvimento de competências técnicas em uma das área de atuação). Nesse caso, a amostra dos documentos obtidos foi flexível quanto ao número e rígida quanto ao tipo de documento.

### *3.3.1.2 Coleta de dados com entrevistas individuais*

As entrevistas foram conduzidas presencialmente com apoio de roteiro semiestruturado, tendo como participantes uma amostra de 19 gestores que trabalham na Diretoria, dentre os 21, para obter a percepção e experiência deles, sob uma ótica gerencial, de forma interativa. O critério de descarte dos dois gestores foi em função de atuarem em áreas de suporte (TI e Logística), sendo que os demais 19 atuam diretamente em áreas finalísticas ou em áreas estratégicas da organização estudada. O perfil dos 19 entrevistados foi de 100% que atuam como gestores de uma unidade/ área na estrutura da diretoria, com experiência média em gestão de 5,2 anos, sendo 5% com menos de 1 ano; 37% de 1 a 5 anos; 47% de 5 anos a 10 anos; e 11% com mais de 10 anos; e tomaram posse no cargo finalístico em média há 13,5 anos de experiência no órgão, variando entre 8 a 20 anos, com maior frequência (53,6%) entre 10 e 14 anos. Dos gestores entrevistados 10,5% são do sexo feminino e 89,5% masculino, possuem em média 44 anos, variando de 37 a 55 anos de idade, sendo a maioria (42,1%) entre 35 e 39 anos. Quanto ao nível de escolaridade dos entrevistados dois possuem graduação, três com especialização, dez mestrado, três doutorado e um mestrado cursando o doutorado, totalizando em 89,5% com pós-graduação.

---

<sup>6</sup> As referências das dissertações não puderam ser apresentadas em função de especificar o nome do órgão, o que quebraria o sigilo da informação acordado.

Para realização das entrevistas foi elaborado um roteiro com a finalidade de identificar as competências e os fatores que influenciam sua expressão, o qual foi estruturado da seguinte forma: apresentação da entrevista contendo a contextualização da pesquisa de mestrado, a finalidade, indicação das pessoas responsáveis pela condução, indicação da necessidade de gravação, sigilo da informação, agradecimento quanto à contribuição e participação, o nome das pesquisadoras responsáveis; um termo de autorização para gravação da entrevista; e as questões agrupadas em três temas. O primeiro – competências organizacionais – com uma questão que tinha a finalidade de compreender o contexto da organização, sob a perspectiva dos respondentes; o segundo tinha sete questões relacionadas a competências individuais (necessidades atuais e futuras); e o terceiro tema tratou de fatores preditivos de expressão de competências por meio de quatro questões, totalizando assim, um roteiro com doze questões abertas. Este roteiro foi validado pela professora orientadora da pesquisa.

Além disso, o roteiro foi apresentado para o contato na Diretoria, servidora gestora da área responsável pela gestão estratégica, de modo a verificar se as questões estavam compreensíveis e adequadas a serem aplicadas ao público-alvo das entrevistas. Foi realizada adequação de um termo e a inclusão do conceito de competência, resultando no roteiro disponível no Anexo 4. Na oportunidade foi feito o alinhamento do perfil da amostra que seria entrevistada.

Em seguida, os gestores foram visitados pela mestranda juntamente com o contato na Organização para apresentação da pesquisa e solicitação do agendamento da entrevista para elaboração do cronograma. Antes do início das entrevistas, o roteiro foi disponibilizado por e-mail para que as pessoas tomassem conhecimento dos assuntos a serem tratados.

As entrevistas foram realizadas entre o dia 31 de agosto e 22 de setembro de 2015, sendo 79% delas nas salas dos próprios gestores e 21% em salas que pudessem ter privacidade, as quais foram conduzidas sempre pela mestranda e acompanhadas por uma aluna da UnB, integrante do grupo de pesquisa impacto, coordenado pela professora Gardênia Abbad, orientadora da pesquisa. Ao total, foram duas alunas que acompanharam a condução das entrevistas, sendo uma do curso de Administração e uma do curso de Psicologia. Como todos os gestores autorizaram

gravar as entrevistas, pôde-se ter o registro de duração total de 18 horas, 10 minutos e 48 segundos, com duração média de uma hora, variando de 33 minutos a uma hora e 48 minutos.

As entrevistas foram transcritas literalmente em texto corrido pela mestranda, em arquivos separados por entrevistado, com o apoio de quatro alunas do grupo de pesquisa impacto, as quais receberam orientações por e-mail, além de ter reuniões periódicas para tratar do andamento das transcrições e de receberem esclarecimento de dúvidas, quando necessário. Após a conclusão por parte das colegas, a mestranda revisou todas as transcrições, por meio de leitura enquanto escutava novamente as entrevistas.

### *3.3.1.3 Coleta de dados com grupo focal*

Foi adotada uma variação da técnica do grupo focal com os servidores que ocupam o cargo finalístico, permitindo coletar informações segundo a percepção de quem executa diretamente as atividades finalísticas. A coleta com o grupo focal foi realizada com 13 servidores, um de cada área diferente, sendo 23% do sexo feminino e 77% do masculino, com média de 41 anos de idade (7,7% de 30 a 34; 46,2% de 35 a 39; 23,1% de 40 a 44; 15,4% de 50 a 54 e 7,7% maior que 55); que ocuparam o cargo finalístico em média há 10,3 anos, variando entre 6,5 a 20 anos, e maior frequência (61,5%) no intervalo de 5 a 9 anos. O nível de escolaridade dos participantes é de 53,8% com mestrado, 38,5% com especialização e 7,7% com graduação.

Para condução do grupo focal foi elaborado um roteiro (Anexo 6) dividido em duas partes para coletar informações sobre identificação das competências (primeira parte), com duas questões, e dos fatores que influenciam a expressão delas (2ª parte), com uma questão. A elaboração das questões considerou análise preliminar da primeira questão da entrevista com os gestores, na qual se pode identificar os principais tipos de demandas que a diretoria atua, de modo a permitir que os participantes pudessem contribuir com indicação direta das competências em função de cada tipo de demanda. Já a questão de identificação dos fatores que influenciam a expressão das competências, foi elaborada considerando análise da literatura

relativa a teoria de atribuição de causa (Brandão & Borges-Andrade, 2007) e associação das respostas das entrevistas com esta teoria.

Foi elaborado um planejamento do grupo focal (Anexo 5) contendo a contextualização da pesquisa de mestrado, o objetivo da coleta de dados, a explicação sobre a técnica e o sigilo da informação, o perfil dos participantes, a agenda de realização do grupo, a infraestrutura necessária e as responsáveis pela pesquisa, o qual foi apresentado para a gestora contato na organização para definição da estratégia de convite e seleção dos participantes e providências relativas à infraestrutura de apoio. Tanto o roteiro do grupo focal quanto o planejamento foram validados pela orientadora.

O planejamento foi encaminhado aos 19 gestores que participaram das entrevistas para indicação de um ou dois servidores que se adequasse ao perfil estabelecido, com conhecimento sobre as demandas finalísticas da área. A seleção dos participantes foi por indicação dos gestores, de acordo com o perfil, ou envio às equipes da área com solicitação de voluntário. Ao total foram indicados 14 servidores para participarem do grupo focal, mas uma das pessoas não compareceu.

A técnica do grupo focal foi realizada em 8 de outubro de 2015, no período da manhã, com tempo de duração de três horas, em uma sala de reunião no prédio da diretoria com mesas e cadeiras dispostas em formato “U”. A execução foi dividida em quatro momentos: apresentação do grupo, resposta individual, resposta com discussão em subgrupos e consolidação do grupo em plenária. No primeiro momento foi feita apresentação a respeito dos objetivos e etapas da pesquisa, vantagens em participar, o objetivo do grupo focal, o que é a técnica, os temas a serem tratados com respectivos conceitos e exemplos identificados na literatura, a agenda das atividades.

No segundo momento os participantes responderam as questões individualmente para que pudessem refletir sobre as suas próprias opiniões a respeito dos itens do roteiro. Em seguida, os participantes foram divididos em três subgrupos para discutirem e responderem um novo formulário com o consenso entre eles. A dinâmica neste terceiro momento foi de que cada participante dos subgrupos apresentava suas respostas, discutiam o que havia em comum e registravam o somatório das opiniões que se complementavam. Como cada um era de uma área temática diferente (ex: engenharia, TI, biomedicina), buscaram registrar com termos que se adequassem à realidade de todos. E finalmente, no quarto momento, cada

subgrupo apresentou suas respostas, e ainda foi possível pelas discussões complementar outros aspectos que surgiram pela discussão. A discussão em plenária foi gravada, mediante autorização dos participantes, como fonte de consulta para esclarecimento de eventuais dúvidas no momento da análise dos dados.

#### *3.3.1.4 Análise dos dados*

Os documentos foram analisados, de acordo com o método de análise documental de Bardin (2011) com intuito de compreender a organização e, a partir dos conceitos definidos, fez-se uma leitura para identificar conteúdos que estivessem diretamente relacionados ao objeto de estudo. Os temas relacionados aos fatores que influenciam a expressão de competência foram inseridos em uma tabela e classificados após a categorização dos dados analisados das entrevistas e grupos focais (Anexo 7). Esta análise também contribuiu para elaboração das definições operacionais das competências técnicas e gerenciais conjuntamente com os dados obtidos nas outras técnicas de coleta, mas não foi suficiente para redação por si só, em função de não terem todas as informações que compõem a descrição de uma competência (verbo de ação + critério + condição), de acordo com orientação de Brandão (2012) e Mager (1981).

Após as transcrições das entrevistas foram criados dois arquivos – um para contagem do *corpus* total das entrevistas e outro para preparação do material a ser utilizado na análise de conteúdo. No primeiro foi feita separação por unidade organizacional que os gestores representavam e foram inseridas as falas dos entrevistados, sendo retiradas as transcrições das perguntas feitas pela entrevistadora, totalizando em 164 páginas com 130.550 palavras. Em paralelo, as informações eram inseridas no segundo arquivo que estava dividido por questão da entrevista, subdividido por unidade dos respondentes para a análise de conteúdo. Neste segundo caso, foi necessário adequar as respostas às respectivas perguntas, uma vez que a maioria dos entrevistados apresentavam informações de uma questão com conteúdo de outras questões, possivelmente pelo fato de já terem tido acesso ao roteiro previamente. Em seguida, o segundo arquivo foi caracterizado como sigiloso para ser disponibilizado para análise de conteúdo, conforme ilustrado no Anexo 9.

Os dados coletados no grupo focal foram consolidados nos campos do próprio roteiro com as informações registradas pelos subgrupos e com as informações que foram acrescentadas durante a discussão com o grupo todo. Com isso, obteve-se um *corpus* de oito páginas com 1608 palavras como resultado dos dados coletados no grupo focal.

Com os dados coletados de fonte primárias consolidados e preparados, partiu-se para análise de conteúdo em duas fases: a primeira, por juízes não diretamente vinculados à pesquisa; e o segundo, pela mestranda e professora orientadora. Para o primeiro momento foram convidadas sete pessoas para participarem como juízes, sendo divididos em dois grupos, cada um com foco no alcance de um dos objetivos específicos (competências e fatores), de modo a não sobrecarregar muito os juízes em função do *corpus* a ser analisado.

O primeiro grupo ficou responsável pelas perguntas vinculadas à identificação das competências, da primeira à oitava questão da entrevista e primeira parte do grupo focal, totalizando um corpus de análise de 122 páginas com 102.658 palavras. A composição deste grupo foi com três alunos de pós-graduação *strictu sensu* da UnB – um mestrando do PPGA que também estuda o tema de competências; um doutorando do PPGA que estuda gestão de pessoas, possui experiência em análise de conteúdo em outras pesquisas e já participou como avaliador de artigo em congresso, e uma doutoranda do PSTO que também estuda o tema de competências e é integrante do grupo impacto.

O segundo grupo ficou responsável pelas perguntas relacionadas à identificação de fatores que influenciam a expressão de competências, da nona a décima segunda questões da entrevista e da segunda parte do grupo focal, totalizando um corpus a ser analisado de 40 páginas, com 32.020 palavras. Este segundo grupo foi composto por quatro estudantes da UnB, sendo uma mestranda do PPGA que havia utilizado análise de conteúdo na sua pesquisa, duas alunas da graduação em Psicologia e uma aluna recém-formada em Administração, sendo que estas três participaram das transcrições das entrevistas e duas participaram acompanhando a condução das coletas de dados.

Além da preparação dos dados para serem analisados pelos juízes, foi realizada uma reunião entre a mestranda, os juízes e a professora orientadora com a finalidade de apresentar os dados, a divisão dos grupos e alinhar o método de análise

com orientações, seguindo as diretrizes propostas por Bardin (2011) quanto a realizar a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Foram destacadas as finalidades da análise de conteúdo para que os juízes pudessem saber o foco de onde se pretende chegar com os resultados da análise, sendo: identificar quais são as competências profissionais necessárias para atuação no cargo finalístico, identificar quais são as competências gerenciais necessárias para atuação dos gestores das áreas; identificar fatores que influenciam a expressão de competências; e, finalmente, construir questionário com itens formulados a partir da análise de conteúdo para identificar gaps de competências e percepção de fatores que podem ser preditivos à sua expressão.

Além disso, foram fornecidas as seguintes orientações gerais aos juízes para proceder a análise:

- Realizar primeira leitura de todo o material – leitura flutuante para conhecimento de conteúdo todo relacionado ao seu grupo específico.
- Realizar segunda leitura por questão para identificar as categorias de análise, nas quais deveriam marcar de cores diferentes as categorias que forem sendo identificadas. As mesmas categorias deverão ser marcadas com a mesma cor.
- Marcar com a mesma cor tanto o tema/categoria quanto o contexto em que a frase / parágrafo estavam inseridas.
- Verificar se as categorias poderiam ser agrupadas ou subdivididas após a primeira proposta.
- Descrever resumidamente do que se tratava cada categoria identificada.
- Considerando que as pessoas às vezes falavam sobre mais de um tema ao mesmo tempo, observar a indicação de alguma informação relacionada ao outro grupo e marcar de cor amarela para posterior reclassificação, conforme exemplo a seguir:
  - Grupo 1 (responsável por **competências**): registrar de uma cor única quando identificasse alguma informação que pudesse ser um fator preditivo de expressão de competência. Por exemplo: tem **que fazer o laudo** e precisa de autonomia para fazer isto. Tem que estar motivado.
  - Grupo 2 (responsável pelos fatores que influenciam a expressão): registrar de uma cor única quando identificasse alguma informação sobre competência e

contexto. Por exemplo: tem que ter equipamento e **saber fazer os exames neste equipamento**.

Após a análise dos juízes, teve-se o segundo momento da análise de conteúdo pela mestrandia que após ter feito sua própria avaliação do material individualmente pôde tratar os dados dos juízes, no qual foi feita uma tabela comparando e enquadrando as categorias e subcategorias. Com isso, foi feita uma proposta de categorias e subcategorias, considerando os critérios de homogeneidade, exclusão e pertinência (Bardin, 2011), a qual foi discutida com o grupo de pesquisa impacto, como validação prévia de juízes no sentido do conhecimento teórico do assunto. Cabe destacar que para consolidação desta proposta foram feitos o enquadramento dos verbetes das entrevistas a cada uma das categorias de conteúdo para verificar a similaridade quanto a versão final das falas que se enquadravam em cada uma das subcategorias, uma vez que se verificou se todas as verbalizações haviam sido categorizadas ou não. Nas que não foram marcadas, avaliou-se se realmente eram algum comentário adicional ou se deveriam ser enquadradas nas categorias/subcategorias propostas. Este enquadramento foi organizado dentre as falas de cada gestor das áreas para verificar a ocorrência de similaridades e complementos entre eles, o que permitiu identificar os temas relacionados às verbalizações, identificar a recorrência de temas entre as falas dos gestores e do grupo focal; e ter a contagem de recorrência das falas por temas.

No caso específico dos fatores que influenciam a expressão de competências foi possível construir uma tabela dos temas que foram identificados em cada uma das coletas de dados, por coluna, enquadrados nas respectivas subcategorias definidas, e assim elaborar suas definições constitutivas (Anexo 7). As categorias foram obtidas da literatura. Este material foi validado com a orientadora para ser utilizado na reunião de validação com a organização e estabelecido o perfil do público para participar.

Desta forma foi possível definir os construtos levando em consideração a literatura pertinente e a opinião das pessoas que conhecem a prática da área, conforme orientação de Pasquali (2010), de modo a subsidiar as definições constitutivas e operacionais.

### *3.3.1.5 Validação semântica e de juízes*

Alinhou-se com a gestora contato na organização a necessidade da validação dos resultados das análises de conteúdo com participação mínima de gestores que pudessem representar a visão do todo das unidades, sendo que os gestores poderiam ser substituídos pelos servidores que participaram do grupo focal, de modo a ter diferentes perspectivas. Desta forma, foi realizada entrevista coletiva, com duas horas de duração, em 26 de novembro de 2015, a validação de juízes e semântica com seis gestores que foram entrevistados, dois substitutos de gestores que estavam em férias e duas servidoras que participaram do grupo focal, totalizando em dez pessoas. Além de verificar a adequação e completude das informações resultados da análise dos dados, também validaram a compreensão das definições constitutivas quanto à correta descrição relativa aos temas que foram elencados, e adequação do texto em si, inclusive português. Foram feitos ajustes pontuais no uso de expressões específicas da diretoria e realizadas discussões quanto à adequação de determinados termos (ex: demanda; ambiente físico ou infraestrutura), no entanto, os mesmos foram mantidos da proposta para a versão validada. Pode-se dizer que a análise de conteúdo e tratamento dos dados foi feito com precisão, em função de praticamente não terem sido feitas alterações no texto original quanto ao conteúdo em si, somente em questão de terminologia e português.

No caso da identificação das competências, após a definição das categorias e subcategorias, buscou-se elaborar as definições constitutivas e operacionais das competências, considerando o complemento das informações obtidas nos diferentes tipos de coletas de dados para ser possível redigir redação contendo pelo menos o verbo de ação, o objeto e o critério, e quando necessário com a inclusão da condição específica em que a competência deverá ser expressa. Além disso, foi possível identificar o contexto em que as competências podem ser expressas e critérios gerais aplicáveis à todas as descrições de competências. Estas informações compuseram o arquivo com as propostas a serem validadas, conforme exemplificado nas competências técnicas no Anexo 8, o qual foi discutido e validado preliminarmente com a equipe do grupo impacto de pesquisa, tanto em questões da adequação à teoria na redação das competências quanto à revisão semântica.

Da mesma forma, foi alinhado com o contato da organização sobre a definição do perfil dos participantes. Inicialmente foi prevista uma reunião com duração de três horas para validação junto à organização sobre as competências identificadas. No entanto, foram necessárias três reuniões em dias distintos no mês de dezembro, totalizando em 7 horas de validação, conforme detalhado na Tabela 5. As versões validadas das competências serão apresentadas nos resultados desta dissertação.

Tabela 5  
**Informações sobre as reuniões de validação das competências individuais**

Reunião	Assunto validado	Tempo de duração	Participantes
1ª reunião (16/12)	Competências técnicas periciais (28 definições)	2,5 horas	11 pessoas (5 gestores, 2 participantes do grupo focal, 2 substitutos de gestores, 1 voluntário da área responsável pela gestão estratégica e 1 voluntário da assessoria da diretoria)
2ª reunião (17/12)	Competências técnicas de educação institucional (24 definições), de normatização (6 definições) e de pesquisa e desenvolvimento (9 definições)	2 horas	7 pessoas (3 gestores, 2 participantes do grupo focal, 1 substituta da gestora e 1 voluntário da área responsável pela gestão estratégica)
3ª reunião (23/12)	Competências transversais (24 definições) e gerenciais (39 definições)	2,5 horas	7 pessoas (dois gestores, quatro servidores do grupo focal e uma substituta da gestora).

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a validação nas reuniões, as versões finais dos arquivos foram encaminhadas por e-mail para a gestora contato na organização, com a solicitação de verificar a adequação do conteúdo a ser tornado público. Com isto, foram solicitados ajustes pontuais que descaracterizassem a organização estudada, sem comprometer o resultado obtido.

Considerando a complexidade de se elaborar itens descritivos das competências, pode-se dizer que o método adotado contribuiu para evolução da redação das competências com a participação das discussões tanto com o grupo de pesquisa quanto com a validação junto à Organização pesquisada.

Cabe destacar que no dia da primeira reunião foi feita apresentação de como foram feitas as coletas, tratamento e análise dos dados até a proposição das definições, bem como o conceito de competências e a sua diferenciação para requisitos, atributos e a composição dos CHAs.

### *3.3.1.6 Uso da triangulação*

Flick (2009) aponta a relevância de realizar a combinação de diferentes métodos qualitativos em pesquisas para complementar a análise dos dados, considerando as vantagens de cada uma das técnicas. O uso das três técnicas de coleta de dados distintas (pesquisa documental, entrevista e grupo focal) para identificação de competências individuais (técnicas, transversais e gerenciais) e dos fatores que influenciam a sua expressão foi uma das formas de triangulação adotadas nessa pesquisa. Além disso, estas técnicas foram realizadas por uma equipe de pesquisadores (três na coleta de dados e nove na análise de dados), de modo a ter diferentes olhares para discutir e agregar valor nas análises e definições das competências e dos fatores. Com isso, teve-se a triangulação tanto de técnicas quanto diferentes fontes (documentais e humanas) nos momentos da coleta e análise de dados.

Apesar das três técnicas terem sido realizadas na sequência cronológica, a intenção inicial era que as análises tivessem sido feitas de forma isolada, de modo a permitir a realização da comparação das três técnicas de identificação de competências e fatores que influenciam. No entanto, informações coletadas na entrevista acabaram sendo utilizadas para elaboração do roteiro de grupo focal, mas isto não comprometeu a comparação dos resultados do uso das técnicas distintas. Na oportunidade, pôde ser avaliada a melhor forma desta identificação – com uso de técnica única ou mais de uma técnica de forma isolada ou associada.

Esta análise permitiu identificar quanto ao melhor resultado gerado pelas diferentes técnicas utilizadas para identificação das competências e dos fatores que influenciam, bem como quanto à necessidade de triangulação das técnicas.

### 3.3.2 Procedimentos para objetivo 3

E finalmente, para o alcance do terceiro objetivo específico de elaborar versão preliminar do instrumento de diagnóstico foram utilizados os resultados dos dois primeiros objetivos específicos, bem como referências da literatura, além de adotar os

oito passos do processo de construção de medidas proposto por Mourão e Meneses (2012).

De um modo geral, levou-se em consideração os critérios para construção dos itens estabelecidos por Pasquali (2010) e Mourão e Meneses (2012) quanto à objetividade, simplicidade, clareza, relevância, precisão, variedade, credibilidade e amplitude. Estes critérios foram avaliados durante a própria reunião de validação com a organização quanto às competências identificadas. Cabe destacar que em alguns itens foi necessário utilizar mais de um verbo de ação, pois os mesmos são complementares para demonstração da competência, o que foi considerado não ter contrariado o critério da simplicidade, uma vez que os dois verbos levam a uma ideia única.

No caso específico da construção dos itens das competências, além de considerar estes critérios, levou-se em consideração recomendações propostas por Mager (1981), Brandão e Bahry (2005), Pasquali (2010) e Brandão (2012) no que diz respeito aos itens expressarem um comportamento específico, além as recomendações e cuidados apresentados no item do referencial teórico que trata de medidas de competências profissionais, em que se ressalta o uso do verbo de ação, objeto de ação, critério e condição.

Em relação a construção dos itens dos fatores que influenciam a expressão das competências, buscou-se na literatura a existência de escalas que pudessem representar os temas identificados em cada uma das subcategorias, sendo adaptados itens da escala de suporte de Abbad O-C et al. (1999), itens das escalas de suporte organizacional de Brandão (2009) quando se relacionavam a temas identificados na pesquisa. Nos demais casos foi elaborado um novo item para representar a realidade da organização em conformidade com o tema identificado.

Para a definição da escala, procurou-se seguir a diretriz de Mourão e Meneses (2012) que propõem 11 pontos por ser uma métrica mais utilizada em situações de diagnósticos educacionais não empresariais, incluindo o uso de âncoras antagônicas, como é o caso para itens de apoio com escala de concordância de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). Uma outra vantagem do uso de mais pontos é para dar maior variância que poderá contribuir no momento da análise dos dados.

No entanto, por se tratar de uma escala com pontos ímpares, optou-se por utilizar uma pontuação par com 10 pontos, de modo a evitar ausência de

posicionamento quanto a pessoa marcar exatamente na metade. Desta forma, adotou-se a escala proposta por Brandão (2009) do tipo *Osgood*, variando de 1 a 10, com âncoras de significados para a avaliação das competências de “não expressão a competência” a “expresso plenamente a competência” e para avaliação dos fatores de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Como forma adicional de validação ao instrumento, também serão adotadas duas estratégias que poderão contribuir: primeira, a inclusão de um ponto na escala para ser preenchido em casos do fator ou competência não se aplicar à sua realidade; e a segunda, específica para os fatores que influenciam a expressão de competência deverão avaliar sob duas óticas – tanto se consideram que aquele item influencia efetivamente a expressão da competência e outro avaliando quanto à adequação da disponibilidade daquele fator pela a organização ou indivíduos.

O instrumento foi apresentado para análise de juízes, conforme orientação de Pasquali (2010), ao grupo de pesquisa impacto coordenado pela professora Gardênia Abbad, por se tratar de um grupo que possui experiência na construção de instrumentos de pesquisa. Ressalta-se que antes de sua aplicação, o mesmo deverá ser validado semanticamente com representantes da organização em que for aplicado, além de realizar validação de juízes para o caso dos itens dos fatores que influenciam a expressão de competências, de modo a realizar análise de conceitos correlatos.

## **4. RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir das coletas de dados qualitativos realizadas nesta pesquisa para identificação dos fatores que influenciam a expressão de competências, identificação das competências profissionais, comparação do uso de diferentes técnicas de coleta de dados, bem como do instrumento de diagnóstico. Os resultados são apresentados por objetivo específico, e ao final do objetivo geral.

### **4.1 Identificação dos fatores que influenciam a expressão de competências**

Para identificação dos fatores que influenciam a expressão de competências foram utilizados conteúdo da pesquisa documental, entrevistas e grupo focal. No que tange à análise documental, foram obtidas informações em dissertações realizadas por profissionais que atuam na diretoria, planejamento estratégico, fichas de indicadores e manual de boas práticas de gestão. Em relação a entrevista foram utilizadas as informações das respostas das 9<sup>a</sup> a 12<sup>a</sup> questões que resultaram em um corpus de 41 páginas com 31.752 palavras (incluindo as questões e os nomes das unidades que separavam as respostas), bem como as frases de respostas da 1<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> questões em que os entrevistados mencionavam informações relacionadas aos fatores. Do grupo focal foram obtidas duas páginas com 257 palavras, já pré-divididos por fatores disposicionais e situacionais.

Como resultado da análise dos dados, foi possível identificar duas categorias de fatores que influenciam a expressão das competências – uma de um conjunto de condições da organização e outra do próprio indivíduo. Para efeito de exemplificação da necessidade de oferta de condições de suporte da organização (situacionais) e em relação ao próprio indivíduo (situacionais), tem-se na Tabela 6 trechos de relatos dos gestores, com indicação do sujeito mediante o código EG – Entrevista com Gestor e uma numeração para vincular à área que atua, ordenada aleatoriamente. Sendo assim, percebeu-se alinhamento com a literatura que define a existência de fatores situacionais e disposicionais (Brandão & Borges-Andrade, 2007).

Tabela 6

**Exemplos de relatos para definição das categorias dos fatores que influenciam a expressão de competências**

Categoria	Exemplos de relatos
Situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Ambiente de trabalho adequado” (EG14).</li> <li>- “São ferramentas que ao longo do tempo você precisa dar para eles” (EG7).</li> <li>- “Prover sistemas para eu gerar competências” (EG7).</li> <li>- “da capacitação, que é um fator necessário, a pessoa tem que estar preparada” (EG2).</li> <li>- “a gente tem que ser bem remunerado” (EG7).</li> <li>- “A própria questão da valorização dos gestores” (EG12).</li> <li>- “Então acho que ter esse feedback” (EG12).</li> <li>- “(referência de local de trabalho anterior) a estrutura era péssima, mas quando tu estás motivado, cara! Agente tirava leite de pedra! ... por isso que eu digo que esse é o primeiro, porque daí você constrói o resto” (EG6).</li> </ul>
Disposicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Tá, eu vejo mais motivação como uma coisa importante” (EG3).</li> <li>- “a questão da motivação eu acho que é a condição principal” (EG8).</li> <li>- “hoje a gente depende muito mais da capacidade individual de cada um de se desligar, de se abstrair, dessa questão” (EG8).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

No entanto, o uso de somente duas categorias não foi suficiente para apresentação dos resultados, havendo necessidade de criar subdivisões vinculadas a elas para dar maior riqueza e clareza dos dados analisados. Sendo assim, foram estabelecidas nove subcategorias da situacional e duas da disposicional. Estas classificações foram obtidas a partir dos temas identificados nos conteúdos analisados, conforme Anexo 7. A Tabela 7 apresenta a relação das categorias com suas subcategorias e respectivas definições constitutivas e a Tabela 8 contém exemplos de trechos de relatos das entrevistas e dos grupos focais que subsidiaram a necessidade de criação das subcategorias, com indicação quanto à fonte de coleta de dados, sendo GFT para grupo focal com técnicos e EG – Entrevista com Gestor, seguido da numeração para vincular à área que atua, ordenada aleatoriamente.

Ressalta-se que em função da questão do sigilo das informações, algumas evocações que deixam bem clara as subcategorias não puderam ser utilizadas por fazer uma avaliação do assunto ou mesmo precisar do contexto que poderia caracterizar a organização.

Tabela 7

**Categorias e subcategorias dos fatores que influenciam a expressão de competências**

CATEGORIA		SUBCATEGORIA	
Conceito	Definição constitutiva	Conceito	Definição constitutiva
1. SITUACIONAL	Refere-se às condições inerentes ao contexto do trabalho que a organização precisa ofertar para que o indivíduo possa expressar suas competências com sucesso.	1.1 Suporte material	Refere-se à disponibilidade, suficiência, qualidade e atualidade de recursos patrimoniais e materiais, tanto físicos quanto softwares necessários ao desempenho bem sucedido e seguro.
		1.2 Ambiente físico	Refere-se à adequação do espaço físico para desempenho do trabalho quanto a critérios de funcionalidade, segurança, ergonomia e organização dos ambientes.
		1.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas	Refere-se a diretrizes e práticas adotadas pela organização para que os profissionais estejam disponíveis em quantidade suficiente, perfil adequado e com a oferta de fatores motivacionais que gerem satisfação e sentimento de justiça ao profissional.
		1.4 Demanda de trabalho	Refere-se à qualidade da distribuição do trabalho levando em conta a complexidade, variedade, volume, prazos, bem como a equidade da divisão de tarefas entre os membros da equipe.
		1.5 Apoio à gestão	Refere-se a condições organizacionais de suporte à tomada de decisões gerenciais que visem ao aumento da eficiência, eficácia e efetividade dos processos de trabalho e o adequado funcionamento das áreas.
		1.6 Suporte psicossocial	Refere-se à qualidade das relações interpessoais e ao apoio dos gestores e dos colegas à execução do trabalho, em ambiente social de respeito mútuo, confiança e tratamento justo.
		1.7 Critérios de avaliação de resultados	Refere-se a mecanismos de <i>feedback</i> e critérios de avaliação dos resultados que propiciem ao servidor informações precisas sobre a qualidade, eficácia e efetividade do seu trabalho, incluindo indicadores de impacto social dos resultados, com vistas à melhoria contínua do desempenho e da motivação.

CATEGORIA		SUBCATEGORIA	
Conceito	Definição constitutiva	Conceito	Definição constitutiva
2. DISPOSICIONAL	Refere-se às condições inerentes do próprio indivíduo quanto à sua disposição em relação a querer expressar sua competência dentro do contexto do trabalho com sucesso.	1.8 Estruturação organizacional e autonomia institucional	Refere-se à adequação da organização estrutural interna, e ao grau de autonomia institucional necessário ao alcance da estratégia organizacional.
		1.9 Relações interinstitucionais	Refere-se a parcerias com outras organizações com vistas à viabilização de perícias ou à melhoria na atuação pericial, e ao aumento da visibilidade e valorização do trabalho da perícia.
		2.1 Motivação	Refere-se a características do indivíduo voltadas à sua vontade para realização do trabalho bem feito.
		2.2 Estratégias de enfrentamento em situações adversas	Refere-se a predisposição do indivíduo para enfrentar e superar dificuldades inerentes à execução do trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 8

### Exemplos de relatos para definição das subcategorias dos fatores que influenciam a expressão de competências

Subcategoria	Exemplos de relatos
Suporte Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Tem que ter equipamento adequado” (EG1).</li> <li>- “A pessoa tem que ter disponível o equipamento no momento adequado... com a manutenção adequada, com os insumos necessários” (EG5).</li> <li>- “Precisa de uma mesa... um computador com duas telas” (EG7).</li> <li>- “Tem uns equipamentos de EPIs” (EG14).</li> <li>- “Ter o computador também adequado, em alguns casos isso é fundamental... essa infraestrutura tem que ser dada, sem ela não... O desempenho fica comprometido” (EG10).</li> </ul>
Ambiente Físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Você ter uma infraestrutura física, eu diria que isso é importante.. ambiente de trabalho bem higienizado” (EG6).</li> <li>- “Tem a segurança do prédio” (EG11).</li> <li>- “A qualidade do ambiente de trabalho é fundamental para que uma pessoa tenha condição de desenvolver ao máximo ali as suas habilidades, as suas competências” (EG12).</li> <li>- “A gente fala de ergonomia e tal... faz diferença. Se eu tiver bem acomodado no microscópio faz diferença, dá para trabalhar uma hora no microscópio, mas se eu tiver em pé, incômodo assim não consigo trabalhar mais de 20 minutos, tenho que descansar” (EG13).</li> </ul>
Políticas e práticas de gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Fazer um trabalho que seja reconhecido” (EG1).</li> <li>- “Da capacitação, que é um fator necessário, a pessoa tem que estar preparada” (EG2).</li> <li>- “A condição de remuneração” (EG8).</li> <li>- “Mas existe a preocupação de que se tenha uma análise do serviço psiquiátrico e psicológico aqui” (EG8).</li> <li>- “Capacitação mesmo para o gestor” (EG11).</li> <li>- “A questão da valorização dos profissionais” (EG12).</li> </ul>
Demanda de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O volume de trabalho muito grande ele impede a gente de fazer, é assim restritivo para expandir ou expressar essa competência” (EG3).</li> </ul>
Apoio à gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Então a gente procura uniformizar os modelos” (EG2).</li> <li>- “Ter mais condição de você definir onde vai pôr o recurso” (EG4).</li> <li>- “A normatização e a normalização são peças chave para isso acontecer” (EG7).</li> </ul>
Suporte psicossocial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Acho que relação interpessoal mesmo” (EG5).</li> <li>- “Você precisa desta equipe integrada” (EG6).</li> <li>- “Então você tem que ganhar a confiança do colega, você tem que mostrar que apesar de chefe você não está contra ele, nós estamos aqui para trabalhar junto” (EG6).</li> <li>- “Você tem que ter o suporte das chefias” (EG10).</li> <li>- “O técnico ele tem que ter autonomia para ele escolher de que formar fazer” (EG16).</li> </ul>
Critérios de avaliação de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Perceber a efetividade daquilo que você está fazendo” (EG12).</li> <li>- “Então acho que ter esse <i>feedback</i>” (EG12).</li> <li>- “Consegue avaliar se os resultados estão bons” (EG10).</li> </ul>

Subcategoria	Exemplos de relatos
	- "Impacta na produtividade" (EG4). - "feedback da qualidade dos laudos" (GFT).
Estruturação organizacional e autonomia institucional	- "Se o nosso organograma, a nossa estrutura gerencial é ideal" (EG5).
Relações interinstitucionais	- "Autonomia mas mais a nível organizacional" (EG4). - "Depender de apoio de outras instituições, de apoio de outros locais" (EG12).
Motivação	- "Demonstrar a importância do trabalho deles e fazer com que eles realmente produzam" (EG2). - "Eu vejo mais motivação como uma coisa importante" (EG3). - "A principal seria essa motivação" (EG6).
Estratégias de enfrentamento em situações adversas	- "Mas é uma situação assim, que hoje a gente depende muito mais da capacidade individual de cada um de se desligar, de se abstrair, dessa questão" (EG8). - "É uma carga emocional muito grande" (EG17).

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise destes dados, foi possível identificar diferentes temas relacionados a cada uma das subcategorias. A Tabela 9 contém a quantificação dos diferentes temas, em ordem decrescente dos mais recorrentes, bem como a frequência de gestores que evocaram falas a respeito de algum tema relacionado a subcategoria

**Tabela 9**  
**Frequência de temas identificados em cada subcategoria, por fonte de coleta de dados**

Subcategoria	Frequências por fonte de coleta de dados				
	Documentos		Entrevista		Grupo focal
	Qtd de temas	Qtd de temas	% de entrevistados que falaram subcategoria	de	
Políticas e práticas de gestão de pessoas	12	45	100%	15	
Apoio à gestão	11	25	78%	2	
Suporte material	7	18	94%	3	
Motivação	5	18	83%	9	
Ambiente físico	5	16	78%	2	
Demanda de trabalho	2	13	72%	2	
Suporte psicossocial	5	12	78%	5	

Critérios de avaliação de resultados	3	13	50%	3
Relações interinstitucionais	4	6	33%	1
Estruturação organizacional e autonomia institucional	0	8	33%	1
Estratégias de enfrentamento em situações adversas	0	6	27%	1

Fonte: Elaborado pela autora.

De um modo geral, com base na perspectiva dos entrevistados, pode-se dizer que os fatores de suporte material foram considerados como as melhores condições ofertadas pela organização, se comparados com outras instituições nacionais e internacionais que atuam com o mesmo tipo de trabalho ou até com outros órgãos públicos, conforme afirmado pelos gestores exemplificado na seguinte fala:

*“o (nome da unidade) é um oásis ... assim da parte técnica, o equipamento, os sistemas você não vai encontrar nada melhor no Brasil...(exemplifica comparações com outros países)...então nessa questão de equipamentos, de sistemas é o que tem de melhor”(EG16).*

Mesmo assim, a organização continua com ações previstas para o aperfeiçoamento dessas condições, com vistas à manutenção do padrão de utilização de equipamentos de alta tecnologia que precisam ser renovados para alcance deste patamar, bem como para que possam cumprir seus objetivos estratégicos.

Em relação aos fatores do ambiente físico, pode-se perceber que a avaliação dos gestores está relacionada ao tempo de existência da área, sendo que as mais novas ainda estão se estruturando para ter salas específicas para realização de determinados exames, por exemplo, ou devido a expansão do atendimento de novas demandas que necessitam de um ambiente propício para atendimento. Isto pode ser observado nas seguintes evocações dos gestores:

*“Nós temos uma ótima estrutura e não tem do que se queixar... eu acho que o principal seria mais esta questão laboratorial (a unidade não possui laboratório). Isto, já está sendo previsto.”*  
*“Eu acho que esta parte de infraestrutura está tranquilo, a gente tá bem servido”(EG6).*

A subcategoria de políticas e práticas de gestão de pessoas foi a que surgiu mais temas diferentes relacionados a ela (45), além de ser a que teve mais evocações. Alguns aspectos foram considerados positivos, como por exemplo o investimento da organização em capacitações, mas é um dos fatores que consideram maior necessidade de aperfeiçoamento, conforme indicado em fala de gestor:

*“Isso aí é uma questão que nós precisamos melhorar, eu acho que essa nossa questão de política de gestão de pessoas dentro da...não só dentro do nosso órgão, mas dentro dos órgãos públicos é falho” (EG1).*

No caso dos fatores disposicionais dos indivíduos, a subcategoria de motivação foi ressaltada como fundamental para que os servidores possam expressar as competências, relacionando a vontade de fazer o trabalho, a gostar do que se faz, de dar importância ao seu trabalho. Algumas verbalizações das entrevistas podem ilustrar este enfoque:

*“A principal seria essa motivação” (EG6).*

*“Mas quando tu estás motivado...a gente tirava leite de pedra...por isso que eu digo assim que esse é o primeiro, porque daí você constrói o resto” (EG6).*

Já a subcategoria “estratégias de enfrentamento de situações adversas” foi criada pela especificidade de determinadas atuações dos profissionais em demandas que exigem um autocontrole e lidar com o trabalho sem adoecer.

Com isso, pode-se afirmar que o primeiro objetivo específico foi alcançado por terem sido identificadas as categorias, subcategorias e temas relacionados aos fatores que influenciam a expressão de competências no trabalho.

## **4.2 Identificação das competências profissionais**

Para o alcance deste objetivo específico de identificar as competências profissionais de servidores públicos na organização estudada, foram utilizadas informações coletadas em documentos organizacionais (normativos, planejamento estratégico, relatório de atividades anual, ficha de indicadores, manual de boas

práticas, fluxo de processo de trabalho) nas entrevistas da 1ª a 8ª questões com corpus de 126 páginas e 101.307 palavras, além de informações pontuais identificadas nas questões de 9 a 12, e no grupo focal consolidado em seis páginas com 1.351 palavras. Cabe destacar que duas questões da entrevista individual que tratavam sobre a finalidade da área e os desafios e mudanças previstos, primeira e sétima respectivamente, foram feitas para compreensão do contexto organizacional, mas também permitiram extrair informações para definição das competências individuais devido ao detalhamento apresentado pelos respondentes.

Para a identificação das competências profissionais requeridas aos ocupantes do cargo finalístico e dos gestores da diretoria da organização estudada, devido à complexidade conceitual do assunto e da estrutura estabelecida para as descrições das competências, de um modo geral não foi possível obter as descrições dos comportamentos observáveis de forma direta e completa por meio de uma única técnica de coleta de dados. O tratamento destes dados foi como um “quebra-cabeças” para juntar as peças e elaborar a proposta das descrições de competências, uma vez que a tendência das pessoas é de indicar, inicialmente, aspectos de personalidade, requisitos ou mesmo componentes dos CHAs de forma isolada, mas quando elas explicavam os contextos da necessidade de um determinado conhecimento, habilidade ou atitude, era possível identificar a peça do verbo de ação, do objeto e do critério esperado. Da mesma forma, as entrevistas individuais apresentaram maior riqueza de informações, chegando algumas verbalizações a se tornarem base das definições operacionais e constitutivas das competências.

Para a definição das competências, o uso sequencial das técnicas na ordem adotada na pesquisa, primeiro a pesquisa documental, seguida da entrevista e finalizada com a variação do grupo focal permitiu direcionar o foco das respostas do grupo focal pelo questionamento específico dos diferentes tipos de demandas (identificadas na entrevista), assim como para que se obtivessem dados complementares que não haviam sido identificados por meio da técnica anterior, ao solicitar informações das principais atividades realizadas por tipo de demanda, em função de ter sido apresentado apenas o fluxo de trabalho de um processo finalístico.

Conforme apresentado na caracterização da organização, a diretoria atua na execução de perícias e na gestão do sistema das perícias que consiste em prover ações de aprendizagem para os profissionais que atuam nas perícias, normatizações

para padronizar minimamente o trabalho, desenvolver novas tecnologias para melhoria da atuação por meio de pesquisas científicas, bem como o gerenciamento das atividades do dia a dia do trabalho (provimento de infraestrutura, gestão de pessoas, gestão da demanda, entre outros). Com o crescimento da demanda e a busca pelo alcance da visão institucional em ser uma referência mundial na aplicação e desenvolvimento de ciências forenses, a diretoria tem como desafios a expansão da estrutura física com novas salas, inclusive para capacitações e criação / aperfeiçoamento de laboratórios, melhorias de equipamentos, atuação de novas demandas, melhorias na gestão, incluindo a visão em gestão de processos organizacionais e a reestruturação organizacional, aumento das ações de aprendizagens para desenvolvimento pessoal, em gestão e técnico, tanto para os servidores da organização quanto para outros profissionais que atuam na execução de perícias.

Neste sentido, foi possível identificar as competências profissionais necessárias à atuação eficaz diante das demandas atuais e futuras da Diretoria. Por outro lado, não foi possível identificar a existência de competências declinantes (6ª questão), pois todos os gestores entrevistados afirmaram não existirem competências atualmente importantes que deixarão de ser necessárias no futuro próximo, e ressaltaram que acontece normalmente é uma incorporação de novas competências e conhecimentos relativos a novas tecnologias para perícias (ferramentas, técnicas).

Para identificação das competências foi necessário juntar informações das diferentes fontes de coleta de dados para que fosse possível elaborar as definições operacionais. Foram definidas três categorias, sendo elas: competências técnicas, transversais e gerenciais. No caso das técnicas, foi necessária a subcategorização devido a especificidade dos conteúdos analisados, gerando quatro subcategorias: periciais, de educação institucional, de normatização, e de pesquisa e desenvolvimento. A seguir, na Tabela 10, tem-se trechos de relatos das entrevistas e grupo focal que exemplificam as informações que permitiram a elaboração destas definições, bem como das categorizações, com a ressalva de selecionar informações que não comprometessem o sigilo da informação. Da mesma forma, há indicação da origem do dado bruto proveniente das diferentes fontes de dados primários, sendo GFT para grupo focal com técnicos e EG – Entrevista com Gestor, seguido da numeração para vincular à área que atua, ordenada aleatoriamente.

Tabela 10

### Exemplos de relatos para definição das categorias/ subcategorias das competências profissionais

Categoria / Subcategoria	Exemplos de relatos
Competência técnica / competências periciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Saber elaborar o laudo, de acordo com os normativos” (EG1).</li> <li>- “Visão crítica mesmo dos exames é fundamental” (EG10).</li> <li>- “Ser uma pessoa bastante detalhista, uma pessoa bem atenta” (EG11).</li> <li>- “ser uma perícia muito sistematizada, muito criteriosa” (EG12).</li> <li>- “Realização de exames laboratoriais / exame de materiais” (GFT).</li> </ul>
Competência técnica / Competências de educação institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A capacidade didática e a capacidade de desenvolver conteúdos” (EG9).</li> <li>- “Preparar material didático” (EG9).</li> <li>- “Elaboração de provas” (GFT).</li> </ul>
Competência técnica / competência de normatização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Escrever normativos para orientar e normatizar as análises” (EG5).</li> <li>- “Pesquisa de material de referência” (GFT).</li> </ul>
Competência técnica / Competência de pesquisa e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Desenvolver novas técnicas mais baratas” (EG5).</li> <li>- “O desenvolvimento de novas metodologias e técnicas para distribuir para as unidades” (EG14).</li> <li>- “Tem muitas áreas aqui que fazem pesquisas, por exemplo, para melhorar o próprio exame pericial” (EG18).</li> </ul>
Competência transversal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Capacidade de trabalhar em equipe” (EG4).</li> <li>- “Habilidade de conversar com as pessoas, gerenciar conflitos, ter habilidade de comunicação nestas horas” (EG6).</li> <li>- “Perfil para lidar com estas frustrações” (EG6).</li> <li>- “Compromisso ético moral, pelo trabalho que é desempenhado, pela responsabilidade que é envolvida no trabalho” (EG8).</li> <li>- “Boa redação” (GFT).</li> </ul>
Competência gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Priorizar de acordo com os normativos que nós criamos” (EG2).</li> <li>- “Tem que fazer esta análise situacional” (EG4).</li> <li>- “A capacidade de planejamento, de organização” (EG8).</li> <li>- “Capacidade de tomar decisões sempre analisando todo o contexto” (EG12).</li> <li>- “Gestão de pessoal” (GFT).</li> <li>- “Monitorar e coordenar os trabalhos desenvolvidos” (GFT).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 11 apresenta as categorias e subcategorias identificadas com suas respectivas definições constitutivas. E considerando a definição adotada de competências, a qual inclui o contexto em que ela é expressada, bem como o critério geral e o total de definições operacionais validadas vinculada a elas.

Tabela 11

**Categorização das competências individuais identificadas e validadas**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Definição constitutiva</b>	<b>Contexto de expressão da competência</b>	<b>Critério geral</b>	<b>Quantidade de descrições</b>
Competência técnica	Competências periciais	Referem-se às competências de identificação e registro de provas forenses em laudos periciais, com base em coleta e análise de vestígios, utilizando métodos científicos para subsidiar a tomada de decisão na persecução penal.	Perícias externas (ex: local de crime; incêndios; identificação de vítimas de desastres; engenharia) e perícias internas (ex: licitação, financeiro, balística, documentoscopia, exames laboratoriais, audiovisual, informática).	De forma detalhada e minuciosa, com base em método científico, imparcialidade, atenção.	28 descrições validadas
	Competências de educação institucional	Referem-se às competências relativas ao planejamento, execução e avaliação de ações de ensino-aprendizagem voltadas à capacitação de profissionais para realização de perícias de acordo com padrões de excelência.	Cursos de formação; treinamentos para disseminação das práticas periciais; atualização; treinamentos para outros profissionais com relação a local de crime, palestras, orientações técnicas, tutorias. Contempla capacitação, treinamento, formação.	Em conformidade com teorias de ensino-aprendizagem	24 descrições validadas
	Competências de normatização	Referem-se às competências à padronização do conhecimento a ser utilizado nas atividades da perícia criminal, por meio de registro de práticas adotadas e desenvolvidas à excelência das perícias.	Emissão de normativos internos (ex: portaria, manuais, Procedimentos Operacionais Padrão – POPs, Métodos – METs).	Com base no método científico e legislação vigente.	6 descrições validadas

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Definição constitutiva</b>	<b>Contexto de expressão da competência</b>	<b>Critério geral</b>	<b>Quantidade de descrições</b>
Competência técnica	Competências de pesquisa e desenvolvimento	Referem-se às competências relativas ao desenvolvimento de novas tecnologias, com vistas ao aperfeiçoamento das atividades periciais, e do parque analítico e tecnológico.	Desenvolvimento de novas tecnologias	Com base no método científico.	9 descrições validadas
Competências Transversais	Não identificado	Referem-se a competências relevantes, comuns para quaisquer trabalhos, cargos ou funções.	Atuação em perícias, educação institucional, desenvolvimento de pesquisa, normatização, gestão de equipe/ área.	Com base nos normativos.	24 descrições validadas
Competências gerenciais	Não identificado	Referem-se às competências das atividades de gestão das demandas, recursos humanos, financeiros, materiais e patrimoniais de forma otimizada ao alcance dos objetivos estratégicos.	Planejamento, organização, coordenação, controle.	De acordo com as melhores práticas de gestão, com vistas ao alcance de melhores resultados organizacionais.	39 descrições validadas

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir são apresentadas as descrições validadas das competências. Foram identificadas 33 descrições das competências técnicas periciais, sendo que durante a reunião de validação sete delas foram excluídas (uma migrada para gerencial, uma migrada para transversal e cinco com textos já contemplados em outras definições) e duas novas definições foram incluídas, bem como realizadas adequações/melhorias nos textos das definições. Sendo assim, foram validadas 28 definições operacionais que são apresentadas na Tabela 12.

Tabela 12

### **Descrições das competências técnicas periciais**

---

#### **Itens descritivos das competências técnicas periciais**

---

1. A partir da requisição apresentada, analisar, cuidadosa e criticamente, informações obtidas em investigação criminal, visando à compreensão da demanda da perícia.
2. A partir da requisição apresentada, analisar, em tempo hábil, o quanto estão completas, suficientes e adequadas as informações disponíveis à realização da perícia.
3. Solicitar informações complementares à realização da perícia, quando necessário, com fundamentação técnica e celeridade.
4. Planejar as ações e recursos necessários à operacionalização da perícia com eficiência e eficácia.
5. Na realização das perícias adotar práticas de segurança, evitando riscos à saúde e bem-estar.
6. Em perícias externas, quando necessário, obter informações complementares à compreensão da investigação criminal, por meio de entrevistas, com cordialidade, objetividade e imparcialidade.
7. Analisar o contexto do local (ambiente) (dinâmica e sequência dos atos e fatos), sem pré-julgamentos e sem influências externas, com atenção para identificar vestígios e compreender os fatos.
8. Demonstrar a realidade dos fatos com acurácia, associando-os aos vestígios em encadeamento lógico e restringindo-se ao que é possível comprovar cientificamente.
9. Em perícias externas coletar os vestígios necessários para descrição dos fatos, com segurança para não comprometer o vestígio, de acordo com as diretrizes estabelecidas nos normativos.
10. Em perícias internas coletar todos os dados necessários para descrição dos fatos, de acordo com as diretrizes estabelecidas nos normativos.
11. Registrar os vestígios, de forma detalhada e completa, de acordo com as diretrizes estabelecidas nos normativos.
12. Listar os vestígios coletados, de forma detalhada e completa, de acordo com as diretrizes estabelecidas nos normativos.
13. Em perícias externas documentar a cena do crime de forma detalhada, precisa e fidedigna.
14. Transportar vestígios com segurança, de modo a garantir sua integridade e evitar riscos de contaminação.
15. Buscar padrões de confronto e informações necessários à análise dos vestígios.
16. Cadastrar no sistema informatizado de gestão, de forma detalhada e completa, todos os materiais /vestígios coletados.
17. Definir o exame pericial adequado à análise do vestígio identificado.
18. Para cada tipo de contexto planejar os exames necessários adequados à comprovação dos fatos (definição da técnica, equipamentos e momento da realização da perícia).

---

**Itens descritivos das competências técnicas periciais**


---

19. Preparar os materiais e equipamentos necessários à realização de exames periciais.
  20. Conferir, periodicamente, a adequação dos equipamentos e insumos para realização dos exames periciais com a qualidade esperada.
  21. Estabelecer hipóteses e questionamentos a serem testados nos exames.
  22. Realizar exames periciais de vestígios, respeitando a cientificidade para produção de provas confiáveis, de acordo com os normativos, boas práticas, técnicas e procedimentos.
  23. Nos exames de confronto, avaliar similaridades e dissimilaridades dos resultados dos exames periciais, de acordo com padrões de referências, com precisão, atenção e graus de significância.
  24. Interpretar os resultados dos exames, com base no conhecimento científico forense.
  25. Elaborar laudo pericial, de acordo com os normativos, de modo detalhado, com qualidade, tempestividade e fundamentação técnica para ser utilizado na persecução penal visando à comprovação da autoria, dinâmica e materialidade dos fatos.
  26. Avaliar a qualidade de laudos periciais, de acordo com os normativos e padrões estabelecidos.
  27. Em demandas de intimação judicial prestar esclarecimentos técnicos sobre o laudo pericial, com clareza e postura profissional.
  28. Atuar de forma integrada com outros órgãos públicos, identificando oportunidades de melhorias com base em resultados de perícias a fim de fortalecer a segurança pública.
- 

Fonte: Elaborado pela autora.

Na validação das competências de educação institucional foi excluída uma definição inicialmente proposta, sendo incorporada como critério para outra. Foram incluídas duas novas definições operacionais para representar todas as competências necessárias à atuação dos profissionais que trabalham com educação na área da Organização estudada, conforme relação final apresentada na Tabela 13.

Tabela 13

**Descrições das competências técnicas de educação institucional**


---

**Itens descritivos competências técnicas de educação institucional**


---

1. Identificar necessidades de treinamentos de peritos, de acordo com as expectativas atuais e futuras de desempenho em atividades periciais.
  2. Identificar necessidade de treinamentos e orientação técnica a profissionais internos e externos, visando aperfeiçoar o relacionamento com outros órgãos na atuação pericial.
  3. Elaborar plano de treinamento a ser ofertado, de acordo com as demandas e perfil do público-alvo.
  4. Multiplicar o conhecimento adquirido em treinamentos externos, compartilhando-o com os colegas, com base na adaptação dos conteúdos à realidade do trabalho específico.
  5. Realizar tutorias com os colegas nas atividades cotidianas com que não esteja familiarizado.
  6. Elaborar documentos técnicos de forma detalhada e fundamentada para contribuir com o aprendizado dos colegas que atuam na mesma área.
  7. Identificar profissionais com perfil adequado para ministrar ações de aprendizagem.
  8. Elaborar conteúdo programático de ações de aprendizagem, de acordo com o objetivo de ensino e o nível de proficiência do egresso.
-

---

**Itens descritivos competências técnicas de educação institucional**

---

9. Definir estratégias de ensino a serem adotadas nas ações de aprendizagem.
10. Elaborar planejamento de aula, de acordo com o objetivo de aprendizagem.
11. Preparar material didático das aulas presenciais com informações atualizadas e alinhado à prática a ser adotada na atuação profissional.
12. Preparar material didático de aulas de EAD com informações atualizadas e utilizando estratégias adequadas ao aprendizado.
13. Preparar os exercícios práticos a serem utilizados nas aulas, alinhados aos objetivos de aprendizagem.
14. Ministras aulas presencialmente com domínio do conteúdo e didática.
15. Ministras aulas a distância com domínio do conteúdo e didática.
16. Realizar tutorias em cursos EAD, estimulando a participação dos alunos e aproveitamento do material.
17. Elaborar avaliações práticas visando medir o aprendizado, de acordo com o conteúdo ministrado e com os níveis de proficiência desejados.
18. Elaborar avaliações teóricas visando medir o aprendizado, de acordo com o conteúdo ministrado e com os níveis de proficiência desejados.
19. Elaborar testes de proficiência visando avaliar o desempenho prático dos profissionais.
20. Elaborar exercícios simulados visando avaliar o aprendizado, de acordo com os níveis de proficiência desejados.
21. Corrigir as provas a partir de critérios pré-estabelecidos para apurar o resultado obtido do aluno na aprendizagem.
22. Elaborar trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento dos peritos.
23. Definir conteúdos programáticos para realização de eventos de aprendizagem (encontros, seminários, congressos, oficinas).
24. Identificar e selecionar palestrantes para participarem de eventos de aprendizagem.

---

Fonte: Elaborado pela autora.

Inicialmente havia sido proposta uma subcategoria única denominada de competências de pesquisa, desenvolvimento e normatização. No entanto, durante o processo de validação, a subcategoria foi dividida em competências de normatização (1.3) e competências de pesquisa e desenvolvimento – P&D (1.4). Sendo assim, sete definições específicas de pesquisa foram migradas para a subcategoria 1.4. Foi incluída uma nova descrição de competência relativa à normatização e duas de P&D. Além disso, foram realizadas adequações/melhorias nas redações propostas inicialmente. As Tabelas 14 e 15 contêm a relação de itens validados para estas duas subcategorias de competências técnicas.

Tabela 14

**Descrições das competências técnicas de normatização****Itens descritivos das competências técnicas de normatização**

1. Identificar necessidade de desenvolvimento de novos normativos a serem adotados para melhoria da atividade pericial.
2. Levantar materiais de referência relevantes relacionados ao tema do normativo a ser emitido.
3. Discutir, em grupo de trabalho, as diretrizes a serem normatizadas, com base nas referências e melhores práticas.
4. Redigir normativos aplicáveis às atividades de perícia criminal de forma detalhada, coerente e clara.
5. Disseminar os normativos ao público-alvo, de modo a viabilizar a sua aplicação adequada.
6. Identificar necessidades de atualização / revisão de normativos, de modo a contemplar formas de trabalho que gerem melhores resultados à perícia criminal.

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 15

**Descrições das competências técnicas de pesquisa e desenvolvimento****Itens descritivos das competências técnicas de pesquisa e desenvolvimento**

1. Propor temas de interesse para realização de pesquisas com vistas ao desenvolvimento tecnológico e científico aplicado à área forense.
2. Buscar novas tecnologias que possam gerar o aperfeiçoamento da perícia criminal.
3. Definir escopo de pesquisa científica necessário ao aperfeiçoamento da perícia criminal.
4. Elaborar projetos de pesquisa científica fundamentado tecnicamente com vistas ao aperfeiçoamento da perícia criminal.
5. Coletar dados relacionados ao objeto da pesquisa científica.
6. Analisar dados coletados para testar as hipóteses estabelecidas na pesquisa.
7. Propor recomendações de aperfeiçoamento das atividades da perícia criminal.
8. Difundir os resultados alcançados nas pesquisas com vistas à efetividade da inovação.
9. Identificar oportunidades de parcerias institucionais para realização das pesquisas.

Fonte: Elaborado pela autora.

No processo de validação das competências transversais três descrições propostas inicialmente foram excluídas, por considerarem que o texto já está sendo contemplado em outras definições. Foi elaborada uma nova descrição oriunda da divisão de uma delas, bem como realizadas adequações/melhorias nos textos para maior clareza e alinhamento à realidade da organização. Sendo assim, totalizaram 24 itens descritivos de competências transversais que são apresentadas na Tabela 16.

Tabela 16

**Descrições das competências transversais****Itens descritivos das competências transversais**

1. Elaborar documentos oficiais de forma objetiva, coerente, concisa e clara.
2. Elaborar documentos técnicos de forma fundamentada, objetiva, coerente, precisa, concisa e clara.
3. Comunicar-se verbalmente com clareza e objetividade.
4. Buscar o aprendizado contínuo de competências e novas tecnologias para manter e aperfeiçoar a excelência da atuação profissional com uso de diferentes estratégias de aprendizagem.
5. Manter-se atualizado nos normativos e legislações aplicados à sua área de atuação.
6. Interagir com colegas e instituições trocando experiências que gerem o aprendizado e melhoria no seu trabalho.
7. Cooperar para um bom ambiente de trabalho, com urbanidade e cordialidade.
8. Compartilhar conhecimentos, experiências e recursos na busca de soluções e tomadas de decisões necessárias.
9. Agir no trabalho com princípios éticos.
10. Agir no trabalho, de acordo com critérios de qualidade e produtividade.
11. Priorizar demandas de trabalho, de acordo com prazos, relevância e urgência.
12. Empenhar-se na busca de informações e soluções para problemas de trabalho.
13. Solucionar conflitos intraequipe e com atores externos relacionados à execução do trabalho.
14. Buscar melhorias contínuas na forma de execução do seu trabalho.
15. Nas cenas de crime, promover as condições adequadas ao desempenho do seu trabalho, por meio do autoconhecimento, autocontrole emocional e evitando interferências externas.
16. Preencher adequadamente o sistema informatizado de gestão nas diversas fases do seu trabalho.
17. Antecipar-se a situações para evitar a ocorrência de problemas que prejudiquem a realização do trabalho.
18. Ouvir e falar apropriadamente em momentos de tensão.
19. Trabalhar sob pressão sem perder a calma.
20. Lidar com frustrações buscando o bem-estar no trabalho.
21. Adequar-se às contingências do trabalho para manutenção da efetividade.
22. Conhecer a estrutura organizacional, objetivos estratégicos da área e os fluxos dos processos de trabalho.
23. Realizar ações de coleta, análise, indexação, sistematização, armazenamento, disseminação e resgate de informações e conhecimentos relevantes para atuação no seu trabalho.
24. Conhecer o processo de persecução penal e interdependência entre as etapas e papéis dos atores do processo dentro do contexto pericial, com vistas a contribuir para a justiça de forma efetiva.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação às competências gerenciais foram identificadas inicialmente 38 descrições. Durante a validação com os representantes da organização foi excluída uma delas, por considerarem que já estava sendo contemplada em outra definição,

foram incluídas duas novas e realizados ajustes pontuais nas redações propostas, totalizando em 39 definições operacionais relacionadas na Tabela 17.

Tabela 17

### **Descrições das competências gerenciais**

---

#### **Itens descritivos das competências gerenciais**

---

1. Analisar pertinência das demandas recebidas para sua área.
  2. Distribuir o atendimento das atividades e pendências periciais, com base na análise das demandas, no cenário e no perfil adequado dentro da equipe.
  3. Dividir o trabalho para atendimento das demandas, considerando suas complexidades, de forma equânime, com vistas ao cumprimento do prazo e qualidade esperada.
  4. Priorizar as demandas da área, conforme urgência, relevância, prazo, recursos disponíveis e diretrizes estabelecidas.
  5. Avaliar cenários com vistas à tomada de decisões que possibilitem o alcance dos objetivos estratégicos (Visão estratégica).
  6. Planejar as atividades da área, com base na avaliação do cenário para o alcance dos objetivos estabelecidos.
  7. Elaborar planejamento de compras de bens e serviços necessárias ao bom desempenho da área.
  8. Elaborar o plano de projeto e coordenar sua execução para garantir o cumprimento do escopo, prazo e qualidade.
  9. Gerenciar os riscos inerentes à sua área, com vistas a minimizar os impactos negativos que possam prejudicar o bom andamento do trabalho.
  10. Prospectar e aproveitar oportunidades para promover o desenvolvimento institucional.
  11. Definir especificações para contratação de bens e serviços de forma detalhada, conforme legislação e normativos vigentes e adequação das necessidades da área.
  12. Garantir a disponibilidade de recursos humanos, materiais e patrimoniais para utilização no desempenho do trabalho.
  13. Controlar bens materiais e patrimoniais sob sua responsabilidade.
  14. Prospectar e promover convênios e parcerias para aperfeiçoamento da atuação pericial.
  15. Articular com Organizações externas apoio para realização de exames periciais.
  16. Tomar decisões com base na avaliação contextual dos problemas.
  17. Identificar, definir e implantar alternativas viáveis e exequíveis para a solução de problemas na sua área de atuação, de acordo com o contexto, com vistas ao alcance de melhores resultados organizacionais.
  18. Solucionar conflitos junto à sua equipe considerando interesses individuais e os objetivos do trabalho.
  19. Definir indicadores e mensurar desempenho de produtividade com acurácia.
  20. Estabelecer metas factíveis com base no panorama atual e perspectivas futuras com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos.
  21. Integrar os esforços da equipe para alcançar os objetivos de trabalho.
  22. Avaliar o desempenho dos indivíduos e da equipe, conforme os padrões desejados, para promover o desenvolvimento contínuo.
-

---

**Itens descritivos das competências gerenciais**

---

23. Avaliar o cumprimento dos prazos e dos critérios de qualidade na execução das atividades demandadas para sua equipe, conforme definições em normativos.
24. Fornecer *feedbacks* do desempenho individual e da equipe vinculada à sua área de atuação periodicamente com cordialidade, visando o aperfeiçoamento individual e alcance de melhores resultados.
25. Aplicar adequadamente mecanismos correccionais com profissionais da equipe, em casos de desvios, conforme normativos vigentes.
26. Demonstrar a importância do trabalho a ser desenvolvido pela equipe quanto ao impacto para a organização e para a sociedade.
27. Equilibrar os interesses da sua equipe e da organização para o alcance de melhores resultados.
28. Estabelecer a relação de confiança com sua equipe de trabalho.
29. Gerenciar a equipe de trabalho, motivando, orientando e direcionando os esforços para o alcance de melhores resultados organizacionais.
30. Coordenar sua equipe de trabalho, agregando as pessoas e aproveitando seu potencial.
31. Valorizar as contribuições individuais dos profissionais de sua equipe, de forma equitativa.
32. Realizar rotinas de administração de pessoal, conforme normativos e de forma equitativa. (ex: férias, controle de horário, controle de frequência)
33. Incentivar a equipe de trabalho quanto à busca de atualização constante, de desenvolvimento pessoal e profissional e de participação em ações de aprendizagem.
34. Negociar com a equipe e chefias imediatas quanto ao atendimento das demandas da área, considerando a quantidade, os prazos e recursos disponíveis.
35. Orientar realocação de profissionais para atuarem em outra área que esteja mais alinhada com seu perfil profissional.
36. Elaborar relatórios gerenciais das atividades desempenhadas pela área.
37. Gerenciar a qualidade das informações da área para subsidiar tomada de decisão.
38. Estimar orçamento necessário para realização das atividades do ano subsequente, conforme normativos e legislação vigente.
39. Definir conteúdo programático de provas de concursos.

---

Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo assim, também foi possível atingir o segundo objetivo específico desta pesquisa por terem sido identificadas as competências profissionais necessárias a amostra de servidores públicos de um cargo finalístico, bem como dos seus gestores que também possuem como requisito ser da carreira deste cargo.

### **4.3 Elaboração da versão preliminar do instrumento de diagnóstico**

O instrumento de diagnóstico de competências profissionais em amostra de servidores públicos associado a fatores que influenciam a expressão das competências, como resultado final desta dissertação, está estruturado em quatro partes:

- 1ª parte – apresentação e orientações gerais de preenchimento: contendo o contexto em pesquisa acadêmica, a finalidade do instrumento, informações a respeito do sigilo da informação, apresentação da estrutura do questionário, termo de consentimento em participar da pesquisa, e contatos das pesquisadoras responsáveis.
- 2ª parte – questões sociodemográficas: com 12 itens, sendo que um é uma variável chave de identificação (matrícula), dez são para identificar o perfil sociodemográfico e experiência profissional que podem ser variáveis preditoras da expressão de competências ou mesmo da percepção quanto aos fatores que as influenciam. Duas delas (estado civil e se possui filhos) foram incluídas considerando o contexto apresentado durante as entrevistas na identificação de fatores disposicionais. E o último item diz respeito a uma questão para direcionar o questionário eletrônico para o grupo de competências que deverá responder (gerenciais ou diretamente para as técnicas).
- 3ª parte – questões de competências profissionais: contém orientações específica do preenchimento destas questões, iniciando com o conceito de competências adotado e indicando a escala a ser utilizada. Constam os 130 itens referente à descrição de todas as competências identificadas, agrupadas por tipologia (gerenciais, técnicas e transversais), para avaliação quanto ao grau de expressão de competências no contexto do trabalho atual.
- 4ª parte – questões dos fatores que influenciam a expressão de competências: da mesma forma, inicia com orientações específicas ao preenchimento, esclarecendo o conceito e a escala utilizada. Em seguida relaciona os itens avaliativos, sendo 82 itens para avaliar os fatores situacionais, sendo sete itens de suporte material, sete de ambiente físico, 27 de políticas e práticas de gestão de pessoas, oito de demanda de trabalho, quatro de apoio à gestão, sete de suporte psicossocial, 12 de critérios de avaliação de resultados, cinco de estrutura organizacional e autonomia institucional, e cinco de relações interinstitucionais. Além disso, possui 14 itens os fatores disposicionais, sendo oito da subcategoria de motivação e seis da de estratégias de enfrentamento para situações adversas. A avaliação deve ser sob dois aspectos: o quanto consideram que é um fator que realmente influencia a expressão da competência e o quanto o fator é oferecido pela organização ou pelo indivíduo.

Cabe destacar que considerando a definição de lacuna de competência ser a diferença entre o esperado e o que o indivíduo expressa, o instrumento permitirá somente a obtenção do quanto o servidor expressa cada uma das competências. Para calcular a lacuna deverá ser considerado como o ideal (10 – expressão plena) menos o quanto o indivíduo expressa.

No Anexo 12 tem-se o modelo do instrumento que deverá ser migrado para ferramenta web de pesquisa a ser definida, a partir das funcionalidades necessárias para melhor aplicação com o público-alvo, tais como: banco de dados gerado, amigabilidade da ferramenta, limite de questões e respondentes, possibilidade de criar questões na estrutura adequada (múltipla escolha, questão aberta, direcionamento para páginas de outras questões em função de uma resposta).

O instrumento deverá ser aplicado em ferramenta *web* que permita o acesso por *login* em momentos diferentes para que não seja muito cansativo o seu preenchimento, em função da quantidade de itens a serem respondidos. Para efeitos de ilustração de como poderá ficar a formatação final do questionário, realizou-se uma simulação em uma possível ferramenta *web*, de modo a visualizar a divisão das partes do instrumento e de campos a serem adotados conforme apresentado nas Figuras 26, 27 e 28.



The image shows a screenshot of a web-based survey form. The URL at the top is [https://pt.surveymonkey.com/create/survey/preview?sm=VOHid66MZugv9D5FP7dJE7N8h8jR2MRBtfbZXz\\_2Bkw\\_3D](https://pt.surveymonkey.com/create/survey/preview?sm=VOHid66MZugv9D5FP7dJE7N8h8jR2MRBtfbZXz_2Bkw_3D). The form has a dark blue header with the title "Diagnóstico de competências profissionais" and a light blue sub-header "2ª PARTE – QUESTÕES SÓCIODEMOGRÁFICAS". Below the sub-header, there is a paragraph of text: "Solicitamos responder as questões para conhecimento do seu perfil sociodemográfico e da sua experiência na organização. Ressaltamos que a solicitação da sua matrícula é para controle interno das pessoas que responderam para acompanhamento, sendo que não será divulgada nenhuma informação da sua percepção individualizada." The form contains four questions:

- \* 1. Número da matrícula (text input field)
- \* 2. Unidade de lotação (text input field)
- \* 3. Já foi lotado em alguma unidade em outra cidade que está atualmente? (radio buttons for Sim and Não)
- \* 4. Sexo (radio buttons for Feminino and Masculino)

At the bottom of the form, there is a SurveyMonkey logo, the text "VISUALIZAR E TESTAR", and two buttons: "Obter feedback" and "Cancelar".

**Figura 26.** Tela de exemplo do instrumento em formato *web*

Fonte: Elaborado pela autora.

**\* 6. Possui filhos?**

Sim  Não

**\* 7. Idade (em anos)**

**\* 8. Há quanto tempo que tomou posse no cargo que ocupa (em anos)?**

**\* 9. Qual tempo de experiência em função de gestão que possui? (em anos, caso não tenha experiência, favor colocar o número zero)**

**\* 10. Formação acadêmica**

Graduação  Mestrado em andamento  Doutorado concluído

Especialização em andamento  Mestrado concluído  Pós-doutorado em andamento

Especialização concluída  Doutorado em andamento  Pós-doutorado concluído

**Concluído**

**Figura 27. Tela de exemplo de campos das questões sociodemográficas**

Fonte: Elaborado pela autora.

	1 - Não expresso a competência	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Expresso plenamente a competência	Não se aplica
1. Elaborar documentos oficiais de forma objetiva, coerente, concisa e clara.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Elaborar documentos técnicos de forma fundamentada, objetiva, coerente, precisa, concisa e clara.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Comunicar-se verbalmente com clareza e objetividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Figura 28. Tela de exemplo de campos das questões de avaliação das competências**

Fonte: Elaborado pela autora.

Da mesma forma, o terceiro objetivo específico foi alcançado com a proposta preliminar de um instrumento de diagnóstico de lacunas de competências e fatores que influenciam sua expressão. O instrumento é considerado preliminar pelo fato de necessitar de validações de juízes, semântica e estatística.

#### 4.4 Síntese dos principais resultados

Esta dissertação obteve resultados em relação a aspectos conceituais, da produção do conhecimento sobre o tema, a identificação de fatores que influenciam a expressão de competências, a modelagem de competências em contexto de servidores públicos, além da proposição de instrumento de diagnóstico integrado.

Em relação aos aspectos conceituais, buscou-se a consolidação de um conceito de competências relacionando os CHAs ao desempenho bem sucedido no contexto de trabalho. Buscou o avanço do conceito de diagnóstico de competências, com o uso mais preciso do conceito de diagnóstico tendo um retrato da situação de forma mais ampla por conhecer fatores que influenciam a expressão de competências, permitindo a proposição de soluções mais adequadas às efetivas causas das lacunas (competências ou dos fatores). Este avanço muda o aspecto do uso de diagnóstico somente considerando se a pessoa possui ou não uma competência, o qual pode ser limitado para a gestão de uma organização. Essa necessidade de alinhamento entre um diagnóstico mais abrangente e proposições condizentes com a lacuna identificada, seja na expressão da competência ou na percepção quanto aos fatores que a influenciam, permitiu a inclusão de etapas no modelo de diagnóstico e superação de competências (Figura 6), o qual precisa ser testado para validação ou novos aperfeiçoamentos. E ainda, propôs uma definição constitutiva de fatores que influenciam a expressão de competências para direcionamento da pesquisa.

Pôde-se realizar análise da produção nacional e internacional dos últimos anos, por meio de 152 artigos, permitindo identificar o uso do conceito de modelagem de competências fora do Brasil, diversidade no uso do conceito de competências, diferentes palavras chaves que dificultam a identificação dos artigos, baixa concentração de autores pesquisando o assunto ao longo dos anos (85% dos autores nacionais e 90,60% dos internacionais com uma única publicação), baixa concentração de parcerias entre instituições na realização dos estudos, maioria de estudos teórico-empíricos, sendo que no exterior ainda possuem mais teóricos do que no Brasil (37% e 11%, respectivamente), maioria de estudos descritivos, maior uso do método qualitativo (42% em cada uma das produções), maior uso do questionário como técnica de coleta de dados em aproximadamente 58% dos estudos de cada produção, maior uso de técnica única de coleta em produção internacional (74% dos

artigos empíricos) enquanto que no Brasil aproximadamente metade das pesquisas usaram mais de uma técnica de coleta. Há diferença no tipo de técnica de análise mais utilizada, sendo 58% com análise de conteúdo no Brasil e 47% com estatística descritiva nas internacionais. Além disso, foi possível propor agenda de pesquisa para avanço da produção nacional com base em análise vasta de publicações nacionais e internacionais a respeito de competências.

Este estudo identificou nove categorias relacionadas a fatores situacionais necessárias à demonstração das competências profissionais, enquanto que em estudos anteriores que investigaram a expressão de competências (desempenho) relacionadas ao suporte organizacional haviam sido identificados no máximo quatro categorias (Abbad O-C et al., 1999). Além disso, contribuiu para identificação também de fatores do próprio indivíduo (disposicionais) que influenciam a expressão de competências. Permitiu, ainda, a identificação de diversos temas que subsidiaram a construção dos itens do instrumento de diagnóstico. Desta forma, pôde-se alcançar satisfatoriamente o primeiro objetivo específico de identificar os fatores que influenciam a expressão de competências.

Foi possível modelar as competências, por meio da identificação dos diferentes tipos de competências necessárias a atuação de um profissional, sejam gerenciais, técnicas e transversais, totalizando em 130 definições operacionais descritas em comportamentos observáveis, conforme recomendações da literatura, alcançando o segundo objetivo específico.

E finalmente, foi possível elaborar uma versão preliminar do instrumento de diagnóstico de competências, integrando a avaliação da expressão das competências em 130 itens e a mensuração quanto a existências de fatores que as influenciam em 96 itens, além de 12 questões de identificação do perfil sóciodemográfico do profissional. Desta forma, o terceiro objetivo específico foi atingido, e conseqüentemente o objetivo geral da pesquisa.

## **5. DISCUSSÃO**

Neste capítulo tem-se as discussões relativas ao confronto dos resultados obtidos nesta pesquisa com outros estudos publicados referente à literatura de competências profissionais.

### **5.1 Aspectos do método**

Esta pesquisa está alinhada quanto a aspectos metodológicos adotados na literatura nacional e internacional, conforme apresentado no item 2.3, quanto às suas características pelo fato de ser teórico-empírico, descritivo, transversal, estudo de caso. Em relação à abordagem da pesquisa ser qualitativa, houve alinhamento com a produção de um modo geral de competências, mas ao realizar o recorte de estudos especificamente de diagnóstico de competências, observa-se que há diferença, uma vez que a natureza exclusivamente qualitativa na produção nacional é a menos utilizada (24%), sendo a mista com maior recorrência. Isto se deve pelo fato de que as publicações contemplam escopo de pesquisa maior do que o utilizado nesta dissertação em que se propõe o instrumento de diagnóstico, enquanto que nos artigos com abordagem mista o escopo vai até a identificação da lacuna (Brandão et al., 2001; Fernandez & Odelius, 2013; Swiatkiewicz, 2014, Gloria Jr. et al., 2014). Cabe destacar que nos estudos mistos, a parte qualitativa também é utilizada para a identificação das competências e proposição dos instrumentos, conforme foi realizado nesta dissertação.

Como havia o intuito de identificar também as competências técnicas de uma amostra de servidores, portanto o estudo foi em amostra de uma única organização conforme as produções nacionais e internacionais. Quanto à fonte de dados adotadas na pesquisa (primárias e secundárias) foi diferente do adotado nas pesquisas apresentadas na bibliometria que utilizaram principalmente fontes primárias. Optou-se por adotar uma forma diferente neste caso por considerar a premissa do uso de diferentes fontes de dados, tanto documentais quanto humanas, mais confiável, conforme proposto por Abbad e Mourão (2012) e Campion et al. (2011).

Diferente da produção nacional e internacional que utilizam em sua maioria uma única técnica de coleta de dados, tendo o questionário como a principal delas, nesta pesquisa adotou múltiplas técnicas. A utilização conjunta das três técnicas permitiu maior completude de dados sob diferentes perspectivas (documento, olhar do gestor e olhar do técnico), dando maior segurança quanto ao resultado obtido, corroborando com a proposta de Champion et al. (2011) e Abbad e Mourão (2012) em relação ao uso de múltiplas fontes de informações para avaliação de necessidades de treinamento, sendo também aplicável ao caso do diagnóstico de competências tanto para identificação das competências necessárias quanto para os fatores que influenciam sua expressão. E ainda, o uso destas técnicas estão alinhadas à indicação de Brandão e Bahry (2005) quanto às principais técnicas de coleta de dados para diagnóstico de competências. Apesar de não ter sido adotado o questionário, conforme resultado da produção e uma das técnicas recomendadas por Brandão e Bahry, a pesquisa propõe um instrumento de *survey* para ser aplicado na organização estudada, alinhando a tendência das produções quanto ao uso desta técnica para identificação de lacunas de competências por meio de autorrelato.

Em relação à técnica de análise dos dados, esta pesquisa está alinhada ao que vem sendo adotado pelas pesquisas nacionais com análise de conteúdo.

E finalmente, o setor público definido como público-alvo desta pesquisa é diferente do que vem sendo pesquisado pela produção nacional que tem focado mais em organizações privadas.

## **5.2 Identificação de fatores que influenciam a expressão de competências**

Corroborando com a literatura, este estudo identificou que existem fatores que influenciam a expressão das competências, os quais são oriundos das condições que a organização oferece para que o profissional possa fazer o trabalho (Mager & Pipe, 1983; Abbad O-C, 1999; Sonnentag et al., 2004; Brandão & Borges-Andrade, 2007; Abbad et al., 2006) e inerentes ao próprio indivíduo quanto à sua vontade de querer fazer algo (Abbad et al., 2006; Brandão & Borges-Andrade, 2007).

Pode-se verificar semelhanças de conteúdos nas categorias identificadas nesta pesquisa em relação ao que vem sendo utilizado na literatura no que diz respeito à existência de condições de suporte organizacionais do contexto de trabalho referente a fatores situacionais diretamente vinculados a seis subcategorias apresentadas neste

estudo (suporte material, ambiente físico, políticas e práticas de gestão de pessoas, apoio psicossocial, demanda de trabalho, critérios de avaliação de resultados). Pode-se associar, também, indiretamente ao fator de apoio à gestão. E além disso, não foram identificados na literatura a existência de fatores situacionais de duas categorias definidas neste estudo. A Tabela 18 apresenta a comparação da definição das categorias observadas na literatura com as desta pesquisa, com a respectiva justificativa de adaptações. Cabe ressaltar que apesar de ter sido analisada a literatura antes de realizar a pesquisa, a definição das subcategorias partiu essencialmente dos conteúdos obtidos nas coletas de dados.

Tabela 18

**Comparação das categorias identificadas com a literatura**

<b>Identificadas na pesquisa</b>	<b>Abbad O-C et al. (1999)</b>	<b>Sonnentag et al. (2004)</b>	<b>Justificativa</b>
Suporte material	Suporte Material	Tecnologia	Optou-se por dividir em duas subcategorias em função da diversidade de temas e evocações apresentadas, o que geraria uma categoria muito ampla, inclusive para construção do instrumento. A tecnologia pode ser associada ao tratar de ferramentas de trabalho.
Ambiente físico	Suporte Material	Não há relação	Foi estabelecido uma terminologia mais ampla para contemplar as diferentes políticas de gestão de pessoas que foram apontadas como necessárias, desde o recrutamento e seleção até as recompensas, passando por treinamento e desenvolvimento de pessoal
Políticas e práticas de gestão de pessoas	Práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários	Arranjo organizacional	Optou-se por adaptar o conceito, uma vez que carga de trabalho remete mais a aspectos quantitativos, enquanto que a subcategoria demanda de trabalho, considera também a diversidade e complexidade dos trabalhos.
Demanda de trabalho	Carga de trabalho	Não há relação	Neste caso a relação com a categoria “Tecnologia” pode ser considerada indireta quando remete a questões dos processos de trabalho que também são considerados na subcategoria de Apoio à Gestão. Na subcategoria identificada é mais abrangente e necessária, conforme dados coletados.
Apoio à gestão	Não há relação	Tecnologia	

<b>Identificadas na pesquisa</b>	<b>Abbad O-C et al. (1999)</b>	<b>Sonntag et al. (2004)</b>	<b>Justificativa</b>
Suporte psicossocial	Não há relação	Fatores sociais	Optou-se por adotar o nome da categoria existente na literatura em função de ser um conceito consolidado e representar exatamente o que foi coletado. No entanto, a definição constitutiva foi elaborada pela autora, de modo a utilizar termos alinhados aos dados coletados.
Critérios de avaliação de resultados	Gestão de desempenho	Não há relação	Como a gestão de desempenho possui aspectos relacionados a políticas e práticas de gestão de pessoas, optou-se por incorporar as questões de incentivo e recompensas naquela subcategoria e criar uma especificamente para os aspectos relacionados a avaliação e resultados do desempenho.
Estruturação organizacional e autonomia institucional	Não há relação	Não há relação	Necessidade de criar uma nova categoria.
Relações interinstitucionais	Não há relação	Não há relação	Necessidade de criar uma nova categoria.
Motivação	Não há relação	Não há relação	Necessidade de criar uma nova categoria.
Estratégias de enfrentamento em situações adversas	Não há relação	Não há relação	Necessidade de criar uma nova categoria.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar este quadro, pode-se perceber que foram identificadas duas novas categorias que precisam ser consideradas para expressão das competências no que tange aos fatores situacionais (suporte organizacional) – estruturação organizacional e autonomia institucional, e relações institucionais, trazendo um olhar da influência da sua própria arquitetura e relação da organização com o seu ambiente externo para que os indivíduos possam expressar as competências com sucesso. Foi possível aperfeiçoar categorias já identificadas pela literatura em diferentes pesquisas e indicar a necessidade de se contemplar estas diferentes nove perspectivas de fatores que influenciam a expressão das competências, segundo a ótica dos sujeitos da organização estudada. Além disso, foi possível identificar também a necessidade de

considerar os fatores disposicionais do indivíduo, por meio de duas subcategorias distintas – motivação e estratégias para enfrentamento de situações adversas.

Pode-se observar semelhanças também em outros estudos que indicaram exemplos de fatores que podem influenciar a expressão de competências ao se comparar com os temas identificados na pesquisa (Anexo 7). A Tabela 19 apresenta estes fatores apontados pela literatura que consta no referencial teórico, na qual se pode perceber que esta dissertação identificou mais aspectos que os da literatura quanto à quantidade dos temas do Anexo 7.

Tabela 19

### Comparação de fatores que influenciam a expressão de competências

Identificadas na pesquisa	Fator	Pesquisas
Suporte material	Falta de recursos materiais, patrimoniais e ferramentas	Mager e Pipe (1983) Abbad et al. (2006) Brandão e Borges Andrade (2007)
Ambiente físico	Condições ambientais	Mager e Pipe (1983) Abbad et al. (2006) Brandão e Borges Andrade (2007)
Políticas e práticas de gestão de pessoas	Preparação para o trabalho Políticas organizacionais de incentivos, recompensa e valorização	Abbad et al. (2006) Brandão e Borges Andrade (2007)
Demanda de trabalho	Disponibilidade / falta de tempo Modelo de gestão	Mager e Pipe (1983) Abbad et al. (2006) Mager e Pipe (1983)
Apoio à gestão	Falta de informação para realização do trabalho	Mager e Pipe (1983) Abbad et al. (2006) Brandão e Borges Andrade (2007)
Suporte psicossocial	Apoio psicossocial	Brandão e Borges Andrade (2007)
Critérios de avaliação de resultados	Falta de feedback	Mager e Pipe (1983)
Estruturação organizacional e autonomia institucional	Estrutura e tecnologia de organização	Brandão e Borges Andrade (2007)
Relações interinstitucionais	Serviços requeridos e ajuda dos outros	Abbad et al. (2006)
Motivação	Não identificado	Não identificado
Estratégias de enfrentamento em situações adversas	Não identificado	Não identificado

Fonte: Elaborado pela autora.

Esta comparação permitiu identificar na literatura fatores relacionados a todas as categorias de fatores situacionais, apesar de serem em diferentes pesquisas. No entanto, não foram identificados fatores com variáveis de disposicionais. Considerando os estudos apresentados no referencial teórico, foram identificados somente três categorias (suporte material, ambiente físico e apoio à gestão) com fatores que constam nos três estudos utilizados para comparação (Mager & Pipe, 1983; Abbad et al., 2006, Brandão & Borges-Andrade, 2007).

Ao analisar os dados coletados durante a pesquisa, pode-se verificar que, assim como apresentado por Abbad et al. (2006), foram identificados dados que remetem as três dimensões das restrições situacionais: indisponibilidade (ex: disponibilidade de energia elétrica, insumos no momento do exame), quantidade (ex: EPI suficiente) e qualidade (computadores adequados).

O uso das diferentes técnicas de coleta de dados permitiu a triangulação das informações, tanto como forma de confirmação das diferentes perspectivas como complemento de dados necessários ao resultado obtido.

Ao analisar os dados apresentados no Anexo 7, constata-se que a entrevista com os gestores gerou maior riqueza de informações sobre a realidade da organização acarretando em maior diversidade de temas, inclusive com identificação de aspectos que não foram obtidos por outras fontes de coleta de dados.

A pesquisa documental por si só não produziria informações suficientes para a definição dos fatores, uma vez que não foi possível identificar dados relacionados a duas subcategorias (Estruturação organizacional e autonomia institucional da categoria situacional e Estratégias de enfrentamento em situações adversas da categoria disposicional). Mesmo assim, o uso desta técnica agregou valor no sentido de permitir conhecer o contexto da organização, bem como identificar temas que não haviam sido observados nas outras duas técnicas de coleta em relação a quatro subcategorias (Motivação, Relações institucionais, Suporte psicossocial e Apoio à gestão).

O grupo focal foi necessário para identificar o alinhamento da perspectiva dos técnicos com os gestores, além de contribuir para o apontamento de tema da subcategoria de motivação (disposicional).

O uso das diferentes técnicas poderia ser feito em paralelo que não comprometeriam os resultados obtidos para a identificação dos fatores que influenciam a expressão de competências.

### **5.3 Identificação de competências profissionais**

Para a identificação das competências profissionais foram analisadas informações em relação ao contexto da organização, levando em consideração o planejamento estratégico composto por missão, visão, objetivos estratégicos e metas, além das exigências do trabalho na perspectiva atual, conforme proposto por Brandão e Bayry (2005), Champion et al. (2011), Abbad e Mourão (2012) e Chouhan e Srivastava (2014). Este momento da pesquisa representa a primeira etapa proposta no norteador gráfico na Figura 6. Em seguida, foram realizados os três primeiros passos, da 2ª etapa, propostos na referida figura – diagnóstico de competência (definição de competências organizacionais, definição de competências individuais, identificação de fatores que influenciam a expressão) que são fundamentais por serem o ponto de partida para os demais passos desta etapa e subsidiar de informações mais precisas para as demais etapas, permitindo uma adequada gestão de pessoas.

Além do insumo contextual, este trabalho também pode constatar a necessidade de aperfeiçoamento do modelo dos componentes do conceito de competência proposto por Brandão (2012) no que tange à inclusão de insumos da motivação do próprio indivíduo para que as competências gerem o desempenho bem sucedido, conforme constam na proposta de características do conceito de competências de Chouhan e Srivastava (2014), no modelo de competência profissional de Godoy e D'amelio (2012) e nas condições essenciais para o desempenho competente apresentadas por Abbad et al. (2006).

Foram definidas três categorias, alinhadas à classificação utilizada na literatura, sendo elas: competências técnicas, transversais e gerenciais. No caso das técnicas, foi necessária a subcategorização devido à especificidade dos conteúdos analisados. Este resultado é diferente de como vem sendo feito os estudos nacionais, nos quais somente um deles (Swiatkiewicz, 2014) realizou investigação integrada dos diferentes tipos de competências, apesar de ter adotado diferente classificação (transversais, técnicas e morais). Esta lógica de pesquisar os diferentes tipos de competências que

os profissionais tem, além de considerar a lacuna da literatura, também partiu da premissa de que a competência profissional é resultante de diferentes tipos de competência (Godoy & D'Amélio, 2012), apesar de ter sido adotada classificação diferente, a qual foi originada nos resultados dos dados coletados e da referência proposta por Brandão (2009). Esta estruturação e posterior descrição das competências remete ao conceito de modelagem de competências adotado por Chouhan e Srivastava (2014), inclusive por levar em consideração a especificidade do contexto de trabalho.

As competências foram descritas de modo a levar em consideração o conceito adotado na dissertação quanto a contemplar comportamentos observáveis em um contexto de trabalho, alinhado aos conceitos apresentados por Oderich (2005), Mulder (2007) Brandão (2009), Brandão (2012), Brito e Leone (2012), Abbad e Borges-Andrade (2014), Campos e Abbad (2014), Chouhan e Srivastava (2014). Além de considerar o comportamento, foram adotados como requisito da descrição o critério e a condição em que a competência deve ser expressa, sempre que possível conforme estabelecido por Mager (1981), Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2012). Outro aspecto considerado para a descrição foi a adoção de linguagem clara e específica vinculada à organização (Campion et al., 2011), mediante a validação em reunião com representantes

No caso das competências técnicas, por se tratar da especificidade da organização e não ter sido observado na literatura algum estudo do mesmo perfil da diretoria estudada que tratasse da identificação de competências técnicas para realizar comparação dos achados.

No caso das competências transversais, foram identificados dois estudos que investigaram a definição deste tipo de competências. No entanto, nenhum dos dois estuda perfil similar da organização (um estuda trabalhadores de Portugal e outro estudantes de Administração), além do fato de não apresentarem as definições operacionais das competências, somente os nomes delas (iniciativa, pontualidade, trabalho em equipe), o que dificulta uma comparação adequada dos resultados obtidos nesta pesquisa. Apesar disto, como um deles estuda pelo menos perfil de trabalhadores de diversas organizações de Portugal (Swiatkiewicz, 2014), buscou-se verificar a existência de alguma similaridade nos achados. Das 39 competências transversais apresentadas no artigo, pode-se dizer que existem conceitos

relacionados às definições operacionais, tais como: relações sociais, comunicação, colaboração/ajuda, orientação para os objetivos, trabalho em equipe, capacidade de aprendizagem/desenvolvimento, capacidade de trabalho sob pressão, capacidade de tomar decisões, e capacidade de resolver problemas.

Ao comparar os estudos reforça-se o problema das diferentes conceituações de competências que comprometem a identificação e comparação dos resultados, uma vez que o estudo de Swiatkiewicz (2014) propõe como competência transversal aspectos que nesta dissertação foram considerados como critérios da definição operacionais, como por exemplo, “zelo pela qualidade” e “sentido crítico”. E ainda, o estudo indica como competências aspectos que não são considerados pelo conceito de competência como: pontualidade, assiduidade e aparência.

Da mesma forma que nas competências transversais, fazer uma comparação dos resultados obtidos com outros estudos de identificação de competências gerenciais é limitado pela questão da diferença conceitual de competência, diferença na classificação das competências quanto ao que é gerencial, transversal e técnica, bem como em relação ao perfil da organização estudada. Apesar disto, procurou-se identificar existência de similaridades nos resultados em relação ao estudo feito por Gloria et al. (2014) por se tratar de artigo feito em organização que também atua com demandas periciais. Estes autores identificaram 49 competências necessárias aos gestores das unidades, as quais denominaram de gerenciais, e elaboraram descrição sucinta para melhor compreensão do que seria a referida competência no momento da aplicação do instrumento de coleta de dados, o qual não estava disponível no artigo. Pelos nomes adotados, pode-se perceber que algumas delas também foram identificadas nesta dissertação, mas foram classificadas como transversais, uma vez que estas capacidades não são restritas da atuação de um gestor em uma organização, tais como: autodesenvolvimento, bom relacionamento interpessoal, comunicação e oratória, redação oficial, resistência a frustração, tecnologias de informação, trabalhar em equipe, ética, orientação para resultados, dentre outras.

Pode-se identificar possível semelhanças com as competências gerenciais estabelecidas por Gloria Júnior et al. (2014) no que diz respeito à tomada de decisão, técnicas de negociação, licitações e contratos, gestão de materiais, gestão estratégica de pessoas. Além disso, algumas competências apresentadas pelos autores estão na forma de um componente do CHA (ex: conhecimento da língua inglesa), como critério

de descrição da competência (ex: urbanidade), de forma muito abrangente que dificulta uma comparação (ex: psicologia) e mesmo de aspecto não considerado como competência pelo conceito adotado nesta dissertação (ex: pontualidade).

#### **5.4 Elaboração preliminar do instrumento de diagnóstico de competências**

A comparação mais precisa quanto ao instrumento de diagnóstico proposto nesta pesquisa como um todo, acaba sendo limitada pelo fato de não existir na literatura um instrumento que contemple a avaliação das competências profissionais e dos fatores que influenciam a sua expressão, além do fato de o contexto da organização ser diferente dos estudos publicados e de os artigos não apresentarem, em sua maioria, o questionário utilizado.

Em relação aos fatores que influenciam a expressão de competências, pode-se identificar dois estudos que apresentam os aspectos avaliados pelo instrumento e que possuem itens com similaridades que poderiam servir de referência para o momento da validação de conteúdo. No estudo de Abbad O-C et al. (1999) que validou 50 itens de suporte organizacional, existem conteúdos que podem ser considerados para comparação com seis itens de quatro subcategorias: suporte material (2), políticas e práticas de gestão de pessoas (2), demanda de trabalho (1) e critérios de avaliação de resultados (1). Já Brandão (2009) definiu 28 variáveis de suporte organizacional, sendo que itens podem servir de referência para validação, relacionados a suporte material (1), ambiente físico (1), políticas e práticas de gestão de pessoas (3), apoio à gestão (1), critérios de avaliação de resultados (3). Nestes dois estudos não foram identificados itens relacionados às demais subcategorias do estudo que representassem os temas identificados nesta pesquisa (suporte psicossocial, estruturação organizacional e autonomia institucional, relações interinstitucionais, motivação e estratégias de enfrentamento em situações adversas).

Em relação à comparação com outros estudos sobre os itens de avaliação de competências, por serem em contextos muito diferentes, este confronto com a literatura fica prejudicado, sendo possível somente de forma mais aproximada com o estudo de Gloria Júnior et al. (2014) pelo fato de ter sido em organização que atua também em demandas periciais. Neste caso, foram utilizados 49 itens de

competências gerenciais para avaliar em uma escala de domínio e importância variando de 1 a 5. A quantidade de itens desta pesquisa para as competências gerenciais foi menor do que a adotada por Gloria Júnior et al. (2014) pelo fato destes autores terem considerado competências que foram classificadas nesta dissertação como transversais (redação oficial, ética) ou mesmo com itens que não são considerados competências pela definição constitutiva adaptada na pesquisa (ex: pontualidade).

Em relação a escala adotada nesta pesquisa, identificou-se similaridade com a utilizada por Brandão (2009) de 1 a 10 pontos para avaliar 32 itens de competências gerenciais, dentre os quais medem aspectos que não são aplicáveis à gestores do serviço público pela diferença do contexto, como por exemplo quando aborda itens de negociação com cliente e identificação de oportunidades negociais.

Considerando as discussões acerca dos resultados desta pesquisa com o que foi identificado na literatura, bem como das lacunas identificadas, a seguir são apresentadas as contribuições deste trabalho para o avanço da produção científica em administração.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As considerações finais acerca desta pesquisa foram organizadas em dois grupos de informações: as contribuições acadêmicas e práticas do estudo, e as limitações do estudo e recomendações para futuras pesquisas a respeito de diagnóstico de competências.

### **6.1 Contribuições acadêmicas e práticas**

Inicialmente, esta pesquisa foi um esforço em sanar a necessidade de mais estudos sobre competências (Rosa et al., 2006; Brandão, 2007; Demo et al., 2011; Lima et al., 2012; Montezano et al., 2015).

Pode-se contribuir para o avanço do conhecimento das produções nacionais e estrangeiras com análise dos mesmos critérios para permitir uma comparação conforme lacuna identificada por Montezano et al. (2015). E ainda, avançar na produção de estudos em organizações públicas sobre competências.

Esta pesquisa teve o diferencial quanto a aplicação da técnica do grupo focal em um formato adaptado que gerou resultado mais completo do grupo final, após passar pelas etapas de reflexão individual e discussões em subgrupos. Além de permitir identificar alinhamento de percepção entre os técnicos e gestores com uso desta técnica que ainda não é muito utilizada em estudos sobre competências, conforme apontado na lacuna da literatura (item 2.4).

O uso de múltiplas técnicas de coleta de dados (pesquisa documental, entrevista e grupo focal) oriundas de diferentes fontes de dados secundários (documentos) e primários (percepção de gestores e técnicos) também foi uma contribuição por adotar a triangulação, conforme recomendações metodológicas da literatura, o que contribuiu para ter mais consistência e confiabilidade nos dados gerados e analisados. Além disso, o fato de ter sido considerado múltiplos níveis de análise (macro – planejamento estratégico; meso – processos de trabalho; micro – percepção dos indivíduos) contribuiu para aplicação prática das premissas propostas por Abbad e Mourão (2012) em ANT (diagnóstico de competências).

O rigor metodológico adotado nesta pesquisa, o qual foi descrito com

transparência e detalhamento de todas as etapas também contribui para que futuras pesquisas possam ser replicadas, de modo a permitir a verificação da aplicabilidade em outros contextos e perfis de participantes da pesquisa ou se os resultados obtidos com o método apresentado são decorrentes do perfil das pessoas que participaram das coletas de dados, sendo a maioria com pós-graduação e que atuam em demandas de pesquisa na organização, portanto com conhecimento e abertura para contribuir com pesquisas acadêmicas para produção científica.

Foi possível suprir uma lacuna da literatura quanto a investigar a existência de fatores que influenciam a expressão de competências no trabalho (Brandão, 2007) tanto organizacionais (situacionais) quanto individuais (disposicionais), inclusive com a identificação de subcategorias mais abrangentes do que as existentes em estudos similares (Abbad O-C, et al., 1999; Sonnentag et al., 2004).

Uma outra contribuição diz respeito ao fato de realizar estudo aplicado em uma organização do modelo de competências (Stevens, 2012), por meio do desenvolvimento da modelagem de competências profissionais específicas em uma organização pública com visão integrada dos diferentes tipos necessários para atuação dos servidores e dos gestores das áreas. Com isso, pôde-se identificar competências específicas e típicas de um papel ocupacional (técnicas), além das gerenciais e transversais para compor as competências profissionais ao desempenho do trabalho (Montezano et al. 2015). E ainda, foi possível descrever as competências em comportamentos observáveis, de acordo com as orientações estabelecidas na literatura (Mager, 1981; Brandão & Bahry, 2005; e Brandão, 2012). Outra contribuição relevante da identificação das competências profissionais refere-se ao fato de terem sido feitas as definições constitutivas de cada uma das categorias identificadas, com a especificação do contexto em que a competência é expressa e o critério geral que deve ser observado em todas as descrições operacionais relativas a cada um dos grupos de competências, de modo a evitar repetição e exaustão nos itens descritivos.

O fato de se ter um diagnóstico integrando as lacunas de competências com avaliação dos fatores que influenciam sua expressão pode contribuir para que sejam propostas soluções mais adequadas à causa do problema. Sendo assim, a proposta de um instrumento de diagnóstico que contempla estes dois aspectos é um avanço para subsidiar coleta de dados de uma organização que permitam subsidiar a tomada de decisão considerando a causa real do problema.

Além disso, esta pesquisa permitiu o desenvolvimento de competências de coordenação da mestranda junto à equipe envolvida que contribuiu nas diversas etapas de coleta e análise de dados, bem como a integração e aprendizagem destes participantes em procedimentos de pesquisa acadêmica.

## **6.2 Limitações e recomendações para futuras pesquisas**

Uma limitação dos estudos diz respeito ao recorte utilizado nas pesquisas referente às publicações. No caso das nacionais, é recomendável ampliar o escopo para periódicos de outras áreas de atuação, como por exemplo da saúde e de educação, pois foram identificados vários artigos sobre competências nas bases de dados Scielo e CAPES, além do fato de terem sido observadas publicações nestas áreas do conhecimento nas publicações internacionais. Ainda sobre as publicações nacionais, foi observado que há mudanças de classificação dos periódicos na avaliação Qualis CAPES ao longo dos anos, portanto poderiam ser incluídas revistas com avaliação até B3, partindo da premissa que ela já pode ter sido enquadrada dentro do perfil de alto estrato, além do fato de que para conclusão do mestrado em Instituições renomadas no Brasil, como a própria UnB, o requisito é a submissão para periódico com avaliação mínima de B3.

No caso das publicações internacionais, é recomendável a ampliação do período para publicações a partir de janeiro de 2000, de modo a permitir uma comparação mais precisa da produção nacional com a internacional.

Considerando a riqueza dos artigos identificados nas buscas de artigos nacionais e internacionais é recomendável que sejam estabelecidas novas variáveis de análise para ter uma visão mais profunda sobre as publicações sobre competências (conceitos adotados, proposição de conceitos, existência ou proposição de modelos, entre outros), inclusive com recortes por tema – diagnóstico, desenvolvimento, implantação de gestão por competência. Além disso, é recomendável que sejam utilizadas palavras-chaves adicionais identificadas como recorrentes nas produções nacionais e internacionais, e que ainda não foram adotadas. E ainda, que seja dada continuidade no acompanhamento das produções para verificar a evolução ou saturação do campo, inclusive avaliando a possibilidade

de incluir variáveis de análise das que foram adotadas por outras revisões publicadas (Rosa et al., 2006; Brandão, 2007; e Lima et al. 2012). Dentre estas variáveis, faz-se necessário aprofundar mais quanto aos procedimentos específicos em cada técnica adotada para coleta e análise de dados, como por exemplo: para o uso do questionário foram utilizadas questões abertas ou fechadas, qual escala utilizada; para estatística inferencial, qual análise utilizada; para identificação da lacuna, qual a fórmula e critérios adotados no cálculo.

Ainda sobre a revisão sobre competências, teve-se a limitação de não investigar de forma sistematizada as produções de dissertações e teses a respeito deste tema, sendo recomendável incluir pesquisa dos últimos dois anos para maior conhecimento dos estudos realizados, uma vez que no Brasil leva-se de um a dois anos para conseguir publicação de um artigo, além do fato de terem mais detalhes metodológicos e de resultados obtidos. Outro ponto que necessita de complemento é a pesquisa de conceitos correlatos ao objeto da pesquisa (ex: avaliação de necessidade de treinamento, avaliação de necessidade de aprendizagem) de forma sistematizada para ter uma visão mais abrangente do campo, além de agregar valor com modelos que possam ser utilizados como referência, como foi o caso do proposto por Abbad e Mourão (2012).

Em relação ao estudo empírico para proposição do instrumento de diagnóstico, foram identificadas limitações quanto à abordagem metodológica e sua aplicabilidade. No que diz respeito ao método, durante a pesquisa documental, a organização possuía somente um processo finalístico fluxogramado, limitando o conhecimento mais detalhado de todos os fluxos de trabalho que realizam, por meio de fonte secundária. Em função de limitação de tempo, não foi possível realizar validação semântica do instrumento de diagnóstico completo com a organização uma vez que do período de validação das competências à construção do questionário foi um período de recesso e férias das pessoas que poderiam participar desta validação. Sendo assim, faz-se necessário realizar a validação semântica e de conteúdo para aplicação do instrumento.

Outro ponto foi o fato de ter sido utilizado somente método qualitativo, não sendo possível a adoção do método quantitativo por meio da aplicação do instrumento com amostra representativa, em tempo hábil, para análise e identificação dos fatores (Pasquali, 2008), a partir das subcategorias pré-estabelecidas pela análise de

conteúdo, a qual poderia validar estatisticamente as subcategorias identificadas ou mesmo indicar a necessidade de reclassificação, agrupamento ou novas divisões. Inclusive com base nesta análise fatorial poderia ser avaliada a possibilidade de criação de subcategorias para as competências gerenciais e transversais, uma vez que pela análise qualitativa poderia se propor por exemplo subcategorias de “comunicação”, “busca pelo aprendizado”, “relacionamento”, dentre outras, mas que precisaria verificar se possuem fatores significativos para se agrupar as definições operacionais em subcategorias, conforme foi feito no estudo de Brandão et al. (2010) que propõem categorias para as competências gerenciais (estratégia e operações, resultado econômico, clientes, comportamento organizacional, processos internos, e sociedade).

Pode ser considerada uma restrição o fato de não terem sido inseridos os critérios de forma individualizada em todos os itens de descrições das competências para evitar a exaustão da repetição, mas precisa ser avaliado se isto gerará algum tipo de dificuldade de compreensão da competência em si no momento da avaliação quanto ao grau em que ela é expressa, sem constar a especificação do critério.

Considerando a existência de 238 itens no instrumento de diagnóstico, isso pode ser uma limitação quanto ao risco de se conseguir que as pessoas preencham o questionário. Para tanto, recomenda-se que sejam adotadas estratégias adequadas para envolver os servidores quanto ao benefício que terão dedicando seus tempos respondendo o instrumento, inclusive com a possibilidade de adoção de algum incentivo ou recompensa para o preenchimento, como por exemplo liberação de uma hora do trabalho.

A aplicabilidade do instrumento proposto é especificamente para a organização estudada e para o cargo finalístico foco da pesquisa. No entanto, acredita-se que as competências poderão ser aplicadas ou adaptadas para outras instituições que atuam com os mesmos tipos de demandas.

Recomenda-se, também, que os itens da 2ª e 4ª partes do instrumento sejam aplicados em outras organizações para verificar a generalidade das subcategorias identificadas quanto aos fatores que podem influenciar a expressão de competências. E ainda, como o instrumento possui muitos itens, poderia verificar no resultado da aplicação do instrumento se todos realmente são considerados válidos como fatores que influenciam a expressão das competências.

Para continuidade desta pesquisa é fundamental a aplicação do instrumento de diagnóstico proposto na organização estudada para identificar quais fatores efetivamente influenciam a expressão de competências, avaliar a percepção dos indivíduos quanto aos fatores organizacionais e disposicionais, mensurar a existência de lacunas de competências, investigar a existência de correlações entre a existência dos fatores e das lacunas de competências. Com base nisto, será possível propor soluções para o resultado do diagnóstico, direcionando esforços ao que realmente for necessário (ações de aprendizagem ou outras ações para aperfeiçoar os fatores). E finalmente, é recomendável acompanhar o quanto a implementação dessas soluções resultam na evolução da percepção dos indivíduos sobre restrições situacionais e disposicionais à expressão de competências no trabalho.

Uma outra limitação para futuras pesquisas em outros contextos diz respeito ao risco de não ser aplicável o mesmo método em equipes de outras organizações que não tenham o mesmo nível de escolaridade, dedicação e comprometimento conforme obtido nos participantes da Diretoria da Organização estudada.

## REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (Org.) *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S., Coelho Jr., F. A., Freitas, I. A., & Pilati, R. (2006). Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., & Mourão, L. (Org.) *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (pp. 395–421). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S., Freitas, I. A., & Pilati, R. (2006). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., & Mourão, L. (Org.) *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (pp. 231–254). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G., & Mourão, L. (2012). Avaliação de Necessidades de TD&E: Proposição de um novo Modelo. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 107-137.
- Abbad, G., Puente-Palácios, K., & Gondim, S. M. G. (2014). Abordagens metodológicas em Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Brasileira de Psicologia*, 1(2), 71-88.
- Abbad O-C, G., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29-51.
- Agudo, J. E., Hernández-Linares, R., Rico, M., & Sánchez, H. (2013). Competencias Transversales: Percepción de su desarrollo em el Grado en Ingeniería en Diseño Industrial y Desarrollo de Productos. *Formación Universitaria*, 6(5), 39-50.
- Alvarez, Y. Y. D., & Tarragó, N. S. (2006). Identificación de competencias en edición para los profesionales de la información. *ACIMED*, 14(2), 1-19.
- Antonello, C. S. (2007). O processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 9(25), 39-58.

- Amaro, R. A., & Brunstein, J. (2013). Implicações das concepções de empreender para o desenvolvimento da competência empreendedora. *Revista de Administração FACE*, 12(4), 9-29.
- Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução história e questões atuais. *Em Questão*, 12(1), 11-32.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo: edição revista e ampliada*. São Paulo: Edições 70.
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *Journal Applied Psychology*, 90, 1185–1203.
- Beake, S., Clark, L. L., Turner, T., & Bick, D. (2013). A mixed methods study to develop and pilot a competency assessment tool to support midwifery care of women with intellectual disabilities. *Nurse Education Today*, 33, 901-906.
- Bertero, C. O. (2013). Área Qualitativa em Ciências Sociais e Estudos Organizacionais. In Takahashi, A. R. W. (Org). *Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. São Paulo, Atlas.
- Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., & MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York : John Wiley & Sons.
- Brandão, H. P. (2007). Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Estudo de Psicologia*, 12(2), 149-158.
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: um estudo multinível* (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 2(56), 179-194.

- Brandão, H. P., Bahry, C. P., & Freitas, I. A. (2008). Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. *Revista de Administração de São Paulo*, 43(3), 224-237.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3), 32-49.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., Freitas, I. A., & Vieira, F. T. (2010). Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(1), 171-182.
- Brandão, H. P., Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Brandão, H. P., Guimarães, T. de A., & Borges-Andrade, J. E. (2001). Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública*, 35(6), 61-31.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração de São Paulo*, 47(4), 523-539.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., Puentes-Palacios, K., & Laros, J. A (2012). Relação entre aprendizagem, contexto e competência: um estudo multinível. *Brazilian Administration Review*, 9(1), 1-22.
- Brasil, Presidência da República, Decreto nº 5.707, de 23.02.2006, Diário Oficial da União, Seção 1, p. 3, Brasília, 24.02.2006.
- Brito, L. M. P., Carlos, M. da G. O., & Avelino, F. A. M. (2007). Gestão de competências: como os empregados percebem este modelo de gestão. *Revista de Ciências da Administração*, 9(18), 56-79.
- Brito, L. M. P., & Leone, N. M. C. G. P. (2012). Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino. *Revista de ciência da Administração*, 14(32), 50-64.

Brundchen, E., Rosseto, C. R., & Silva, A. B. (2011). Competências gerenciais em ação – o caso do Banco do Brasil. *Revista de Administração de São Paulo*, (2), 396-423.

Capuano, E. A. (2015). Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, 66 (3) 371-394.

Camões, M. R. S. (2013). *Análise do processo de implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.

Campos, E. B. D. & Abbad, G. S. (2014). Verbete: competência no trabalho. In: Bandassolli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (Org.) *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. Casa do Psicólogo.

Cardoso, R. L., Riccio, E. L., & Albuquerque, L. G. (2009). Competências do contador: um estudo sobre a existência de uma estrutura de interdependência. *Revista de Administração de São Paulo*, 44(4), 365-379.

Carrilo, M. R., Torrens, R. P., & Morales, A. G. (2014). La formación de competencias en investigación educativa en los profesores de las filiales universitarias municipales. *Revista Infociencia*, 18(4), 1-9.

Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.

Coelho Jr, F. A. (2011). Gestão do desempenho humano no trabalho: interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. 3º Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, João Pessoa/PB.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

Czarniawska, B. (2008). Organizing: how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 31(1), 4-20.

- Collin, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 15-42.
- Dias Junior, C. M., Moreira, B. C. M., Stosick, E. Z., & Pereira, A. R. (2014). Desenvolvimento de competências do Administrador: um estudo em ambiente simulado. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 172-182.
- Donaldson, S.I., & Grant-Vallone, E.J. (2002). Understanding self report in Organizational Behavior Research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245-26.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 161-176.
- Fávero, L.P, Belfiore, P, Silva, F.L., & Chan, B.L. (2009). *Análise de Dados Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007). Competências de gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6(3), 18-30.
- Fernandez, F. F., & Odelius, C. C. (2013). Validação de uma escala de domínio de competências de grupo de pesquisa. *Revista de Administração FACE*, 12(2), 81-97.
- Ferreira, A. B. H. (1986). *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa* (2ª ed.). Editora Nova Fronteira.
- Ferreira, R. R., & Abbad, G. (2013). Training needs assessment: where we are and where we should go. *Brazilian Administration Review*, 10(1), 77-99.
- Fleck, C. F., & Pereira, B. A. D. (2011). Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do RS, Brasil. *Organizações & Sociedade*, 18(57), 285-301.

- Fleming, M., House, S., Hanson, V. S., Garbutt, J., McGee, R., Kroenke, K., Yu, L., Abedin, Z., Rubio, D. M. (2013). The Mentoring Competency Assessment: Validation of a New Instrument to Evaluate Skills of Research Mentors. *Academic Medicine*, 88(7), 1002-1008.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, 183-196.
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2001b). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Fowler Jr., F. J. (2011). *Pesquisa de levantamento*. Porto Alegre: Penso.
- Gemelli, I. M. P., Filippim, E. S. (2010). Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia - RACE*, 9(1-2), 153-180.
- Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gloria Júnior, O. de S., Zouain, D. M., & Almeida, G. de O. (2014). Competências e habilidades relevantes para um chefe de uma unidade descentralizada de perícia da polícia federal. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 15-46.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Godoy, A. S. (2013). Fundamentos da pesquisa qualitativa. In Takahashi, A R. W. (Org.) *Pesquisa qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. (pp. 35-47). São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S., & D'Amelio, M. (2012). Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. *Organizações e Sociedade*, 19(63), 621-639.
- Guimarães, T. A., Bruno-Faria, M. de F., & Brandão, H.P. (2006). Aspectos Metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., & Mourão, L. (Org.) *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (pp. 216–230). Porto Alegre: Artmed.

- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-210.
- Gupta, S., Bassett, P., Man, R., Suziki, N., Vance, M. E., Thomas-Gibson, S. (2012). Validation of a novel method for assessing competency in polypectomy. *Gastrointestinal Endoscopy*, 75(3), 568-575.
- Hagler, D., & Wilson R. (2013). Designing Nursing Staff Competency Assessment Using Simulation. *Journal of Radiology Nursing*, 32(4), 165-169.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hanashiro, D. M., & Nassif, V. M. J. (2006). Competências de professores: um fator competitivo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 8(20), 45-56.
- Houldsworth, L., & Burkinshaw, S. (2008). *Taking a Human Resource Management Perspective on Performance Management*. In: *Performance Management: Multidisciplinary perspectives*. 69-88.
- Kasser, J., Hitchins, D., Frank, M., & Zhao, Y. Y. (2013). A Framework for Benchmarking Competency Assessment Models. *Systems Engineering*, 16(1), 29-44.
- Lacruz, A. J., & Villela, L. E. (2007). Identidade do administrador profissional e a visão pós-industrial de competência: uma análise baseada na pesquisa nacional sobre o perfil do administrador coordenada pelo Conselho federal de administração. *Revista de Administração Contemporânea*. 1(2), 34-50.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed e Bookman.
- Leung, P., & Cheung, M. (2013). Factor analyzing the “ASK” cultural competency self-assessment scale for child protective services. *Children and Youth Services Review*, 35, 1993-2002.
- Lima, M. A. M., Lima, B. C. C., Vale, J. C. F., & Cabral, A. C. A. (2012). Morfologia das competências: análise da produção científica brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(3), 1-16.
- Mager, R. F. (1981). *Medindo os objetivos de ensino* (2ª ed.). Porto Alegre: Globo.

- Mager, R., & Pipe, P. (1983). *Análise de problemas de desempenho ou “você precisa realmente querer”*. Porto Alegre: Globo.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for ‘intelligence’. *American Psychologist*, 28(1), 423-447.
- McMullan M., Endacott R., Gray, M.A., Jasper M., Miller C. M. L., Scholes J., Webb, C. (2003). Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. *Journal of Advanced Nursing*, 41(3), 283-94.
- Montezano, L., Silva, D. L. B, & Coelho Júnior, F. A. (2015). Competências humanas no trabalho: a evolução das publicações nacionais no novo milênio. XXXIX Encontro da ANPAD, Belo Horizonte.
- Mourão, L., & Meneses, P. P. M. (2012). Construção de medida em TD&E. In. Abbad, G. S., Mourão, L., Meneses, P. P. M., Zerbini, T., Borges-Andrade, J. E., & Vilas-Boas, R. (Org.). *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas*. (pp. 50-63). Porto Alegre: Artmed.
- Mulder, M. (2007). Introdução à edição especial sobre competências: Competência – essência e utilização do conceito em ICVT. *Revista Europeia de Formação Profissional*, (40), 5-23.
- Munck, I., Souza, R.B., Castro, A.L., Zagui, C. (2011). Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? *Revista de Administração de São Paulo*, 46(2), 107-121.
- Nakata, L. E., & Sousa, E. G. (2012). O Conceito de competências e sua aplicação na gestão estratégia de pessoas nas empresas atuantes no Brasil. *Revista Economia e Gestão*, 12(29), 19-41.
- Oderich, C. (2005). Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In Ruas, R.; Antonello, C. S.; & Boff, L. H. (Org.). *Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências* (pp. 88-115). São Paulo: Artmed.
- Paiva, K. C. M., & Melo, M. C. O. L. (2008). Competências, Gestão por competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 339-368.

Pasquali, L. (2008). *Análise fatorial para pesquisadores*. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília.

Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In Pasqual, L. e colaboradores. *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. (pp. 165-198). Porto Alegre: Artmed.

Pelissari, A. S., Gonzalez, I. V. F. P., & Vanalle, R. M. (2011). Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. *Revista eletrônica de Administração*, 17(1), 149-180.

Piñuelas, E. P. R., Serrano, E. L., & Niebla, J. C. (2014). Propiedades psicométricas del Cuestionario de Evaluación de la Competencia Docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 7(2), 117-130.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93.

Reis, G. G., Borini, F. M., & Fleury, M.T. (2014). Desenvolvimento de competências de gestão de recursos humanos em subsidiárias de multinacionais brasileiras: uma pesquisa multinível. *Revista de Administração de São Paulo*, 49(3), 519-533.

Rosa, A. P. da, Cortivo, L. D., & Godoi, C. K. (2006). Competências profissionais: uma análise da produção científica brasileira de 1999 a 2004. *Revista de Negócios*, 11(1), 77-88.

Santos, A. C. (2001). O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração de São Paulo*, 36(2), 25-32.

Schmal, R., Schaffernicht, M., & Ruiz-Tagle, A. (2005). Proposición de un modelo conceptual para la gestión de la docencia universitaria de pregrado basada en competencia. *Revista de gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 2(3), 229-243.

Silva, F. M., Mello, S. P. T., & Torres, I. A. C. (2013). O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da UFSM*, 6(4), 685-693.

- Silva, B. M. B., & Teixeira, M. A. P. (2012). Autopercepção de competências transversais no trabalho em universitários: construção de um instrumento. *Estudo de Psicologia*, 17(2), 199-206.
- Sonnentag, S.; Niessen, C.; Ohly, S. (2004). Learning at work: training and development. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 249-289.
- Stevens, G. W. (2012). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, 12(1), 86-107.
- Succar, B., Sher, W., & Williams, A. (2013). An integrated approach to BIM competency assessment, acquisition and application. *Automation in Construction*, 35, 174-189.
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 663-687.
- Takahashi, A. R. W. (Org.). (2013). *Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Ubeda, C. L., & Santos, F. C. A. (2008). Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. *Revista Gestão e Produção*, 12(1), 189-199.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ª ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Zampier, M. A., & Takahashi, A. R. W. (2011). Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 9, Edição especial, 564-585.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica* (1ª ed.). São Paulo: Atlas.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Relação dos periódicos nacionais pesquisados em 2014/2015

1. BAR. *Brazilian Administration Review* - A2
2. BBR. *Brazilian Business Review* - A2
3. Estudos de Psicologia (Natal) – A2
4. Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso) – A2
5. Organizações & Sociedade - A2
6. Psicologia em Estudo (Impresso) - A2
7. Psicologia: Reflexão e Crítica - A2
8. Psicologia: Teoria e Pesquisa - A2
9. RAC Eletrônica - A2
10. Revista de Administração Contemporânea RAC - A2
11. RAE Eletrônica - Revista de Administração de Empresas - A2
12. RAUSP-e - A2
13. Revista de Administração Contemporânea - A2
14. Revista de Administração (FEA-USP) - A2
15. Revista de Administração Pública – RAP - A2
16. Arquivos Brasileiros de Psicologia - B1
17. Base (UNISINOS) - B1
18. Cadernos Ebape.br FGV - B1
19. Desenvolvimento em questão (Unijuí) – B1
20. Economia Global e Gestão – B1
21. Estudos de Psicologia (PUCCAMP) - B1
22. Estudos de Psicologia (UFRN) - B1
23. Faces: Revista de Administração (Belo Horizonte Online) - B1
24. Gestão & Regionalidade (online) – B1
25. Luso-*Brazilian Review* - B1
26. Psicologia: Ciência e Profissão - B1
27. Psicologia e Sociedade - B1
28. Psicologia USP - B1
29. Psico-USF (Impresso) - B1
30. Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA) – B1
31. Revista de Administração da UFSM - B1
32. Revista de Administração da Unimep – B1
33. RAI: Revista de Administração e Inovação - B1
34. RAM. Revista de Administração Mackenzie - B1
35. RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios - B1
36. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional – B1
37. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online) - B1
38. Revista de Contabilidade e Organizações - B1
39. Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC) - B1
40. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (online) – B1
41. Revista Encontros Científicos: *tourism and management studies* – B1
42. Revista Mal-Estar e Subjetividade (Impresso) - B1
43. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Rio de Janeiro) - B1

## Anexo 2 – Roteiro dos critérios de busca da pesquisa bibliométrica

### PERIÓDICOS NACIONAIS

1. Recorte temporal: publicações realizadas de janeiro de 2000 até dezembro de 2015.
2. Tipos de periódicos: com avaliação por pares, avaliação no Qualis CAPES de A1 a B2.
3. Fontes de consultas: base de dados da CAPES, SPELL e Scielo.
4. Palavras-chave: competência, competências, diagnóstico de competências.
5. Critérios de aceitação: foco em modelos de gestão por competências em gestão de pessoas, foco em competências individuais, foco em competências em contexto de trabalho.

### PERIÓDICOS INTERNACIONAIS

1. Recorte temporal: publicações realizadas de janeiro de 2010 até dezembro de 2015.
2. Tipos de periódicos: com avaliação por pares.
3. Fontes de consultas: base de dados da CAPES, SPELL e Scielo (publicações na América Latina).
4. Palavras-chave: *competency, competence, competency modeling, competency review, competency assessment, competency diagnostic, competency gap analysis, measuring competency gaps* (as palavras compostas poderão ser tentadas substituindo as 3 variações de competência em inglês).
5. Critérios de aceitação: foco em modelos de gestão por competências em gestão de pessoas, foco em competências individuais, foco em competências em contexto de trabalho.

## Anexo 3 – Roteiro da pesquisa documental



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FACE)  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)



### SOLICITAÇÃO DE DOCUMENTOS – Etapa da Análise documental

Brasília-DF, 17 de agosto de 2015.

Prezada Sr<sup>a</sup> XXXX XXXX XXXXX<sup>7</sup>,

Com intuito de dar início a coleta de dados da pesquisa acadêmica referente a dissertação “Competências profissionais: diagnóstico e estratégias de superação de lacunas”, venho por meio desta solicitar a disponibilização de documentos que contribuam com a compreensão da Diretoria XXXX da Organização YYY (XXX/YYYY)<sup>8</sup>, tais como:

- Organograma específico da XXX.
- Atribuições das unidades vinculadas a XXX.
- Quantitativo de pessoal alocados por unidade da XXX.
- Relatório do Planejamento Estratégico.
- Mapa estratégico.
- Indicadores utilizados para mensurar resultados vinculados à área / pessoas, preferencialmente com as últimas três apurações, se houver.
- Manuais de procedimentos dos processos de trabalho.
- Relação dos processos de trabalho da XXX.
- Processos de trabalho mapeados.
- Outros documentos que possam contribuir com o entendimento sobre a área (ex: relatórios de diagnóstico, pesquisa de clima, outras pesquisas que possuam relação com o tema da dissertação)

Além disso, gostaria de saber se houve alguma atualização de atribuições da XXX (mesmo que em minuta) referente ao Regimento Interno aprovado pela Portaria xxx/20xx.

Ressalto que os documentos serão analisados respeitando os critérios de sigilo da informação.

Atenciosamente,

Lana Montezano

Mestranda PPGA/UnB

<sup>7</sup> O nome da gestora da área de gestão estratégica foi retirado por questão do sigilo solicitado.

<sup>8</sup> A identificação da diretoria e da organização foram retirados por questão do acordo de sigilo.

## Anexo 4 – Roteiro de entrevista



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FACE)  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)



### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado Gestor,

Esta entrevista faz parte da pesquisa para elaboração da dissertação de mestrado sobre Competências profissionais<sup>9</sup>: diagnóstico e estratégias de superação de lacunas, da aluna Lana Montezano, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB.

A finalidade desta entrevista é para obter informações necessárias à identificação de competências organizacionais, competências individuais e dos fatores preditivos de lacunas de competências.

As entrevistas serão conduzidas pela mestrande Lana Montezano e acompanhadas por alunas da UnB integrantes do Grupo de Pesquisa Impacto, coordenado pela Orientadora do mestrado – Professora Dr<sup>a</sup> Gardênia da Silva Abbad.

Em pesquisa acadêmica, temos a recomendação de realizar a gravação das entrevistas para a transcrição, de modo a não perder nenhuma informação relevante para análise dos dados.

Em respeito aos critérios éticos de pesquisa científica, ressaltamos que os dados serão utilizados de forma agrupada para identificação das competências e fatores preditivos que irão compor um questionário a ser aplicado com os profissionais da (*nome da Diretoria*). Sendo assim, não será feita a identificação do entrevistado em momento nenhum, mantendo o sigilo das informações individuais.

Os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Colocamo-nos à disposição para eventuais esclarecimentos, bem como nos responsabilizados pelo sigilo dos dados coletados.

<sup>9</sup> Para efeitos deste trabalho, considera-se o conceito de competências como a expressão do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto de trabalho, por meio de comportamentos observáveis que geram desempenhos e resultados bem sucedidos.

Desde já agradecemos sua colaboração e ressaltamos que sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

Lana Montezano da Silva  
 Mestranda PPGA-UnB  
[lanaconsult@gmail.com](mailto:lanaconsult@gmail.com)  
 (61) 9957 1078

Gardênia da Silva Abbad  
 Orientadora PPGA-UnB e Coordenadora do Grupo de Pesquisa Impacto  
[gardenia.abbad@gmail.com](mailto:gardenia.abbad@gmail.com)  
<http://lattes.cnpq.br/6225924782510184>

Eu, \_\_\_\_\_, da área \_\_\_\_\_ li e entendi as informações relativas a pesquisa da acadêmica de Lana Montezano da Silva e aceito voluntariamente participar dela como entrevistado, bem como autorizo a gravação da entrevista.

### **QUESTÕES SEMI ESTRUTURADAS**

#### **COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

1. Qual a finalidade da área que atua como gestor? (descrever as atividades que executa)

#### **COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS (NECESSIDADES ATUAIS E FUTURAS)**

2. Quais as competências técnicas (capacidades específicas / comportamentos observáveis) que o profissional precisa ter para realizar o trabalho nesta unidade e que não foram desenvolvidas na formação de origem, ou seja, específicas para ser (*nome do cargo finalístico*) no (*nome da diretoria*).
3. Que outras competências além das técnicas são necessárias para a atuação bem sucedida na sua unidade.
4. Quais competências de trabalho em equipe multi e interprofissional são necessárias a atuação bem sucedida nesta unidade?
5. Quais competências gerenciais são necessárias para a atuação bem sucedida dos gestores do (*nome da unidade*)?
6. Existe alguma competência exigida atualmente dos servidores que deixará de ser necessária para o desempenho do trabalho (competência declinante)? Por qual motivo?
7. Quais os desafios e mudanças que a (*nome da unidade*) enfrentará nos próximos anos? E mais especificamente a sua área?
8. Quais as competências emergentes (capacidades / comportamentos observáveis) que o profissional precisa ter para enfrentar estes desafios e mudanças, sejam elas técnicas, transversais ou gerencias?

## FATORES PREDITIVOS DE EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS

9. Quais são as condições necessárias para que um (*nome do cargo finalístico*) consiga expressar com sucesso as competências profissionais que possui?
10. Quais são as condições necessárias para que um gestor consiga expressar com sucesso as competências profissionais que possui?
11. Estas condições existem no (*nome da unidade*)?
12. Quais melhorias poderiam ser adotadas pelo (*nome da unidade*) para facilitar a expressão de competências no trabalho?

## Anexo 5 – Planejamento do grupo focal



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FACE)  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)



### PLANEJAMENTO DO GRUPO FOCAL

#### CONTEXTUALIZAÇÃO:

Este grupo focal faz parte da pesquisa para elaboração da dissertação de mestrado sobre Competências profissionais<sup>10</sup>: diagnóstico e estratégias de superação de lacunas, da aluna Lana Montezano, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB.

#### OBJETIVO:

Coletar informações, sob a perspectiva dos (*nome do cargo finalístico*) da (*nome da unidade*), para identificar as competências profissionais necessárias para atuação da perícia, bem como os fatores preditivos da expressão destas competências no contexto do trabalho.

#### SOBRE O MÉTODO – GRUPO FOCAL:

O grupo focal é uma técnica de coleta de dados da pesquisa qualitativa baseada em entrevista em profundidade em grupo na qual são discutidos tópicos para explorar um determinado assunto (foco).

No contexto deste projeto de pesquisa, esta técnica será utilizada para complementar a coleta de informações já realizada por meio de pesquisa documental e entrevista com os gestores.

---

<sup>10</sup> Para efeitos deste trabalho, considera-se o conceito de competências como a expressão do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto de trabalho, por meio de comportamentos observáveis que geram desempenhos e resultados bem sucedidos.

O grupo focal será conduzido pela mestranda Lana Montezano e acompanhadas pelas alunas da UnB integrantes do Grupo de Pesquisa Impacto, coordenado pela Professora Dr<sup>a</sup> Gardênia da Silva Abbad - Orientadora da mestranda.

As informações coletadas serão tratadas de forma agrupada e sem identificar os respondentes. Será necessário realizar a gravação da discussão final do grupo como fonte de apoio para consulta das informações coletadas durante o processo de análise dos dados.

Os dados individuais e dos grupos ficarão sob responsabilidade da mestranda e de sua orientadora, sendo que após análise dos dados, os mesmos serão destruídos.

### **DEFINIÇÃO DE PARTICIPANTES:**

Para a realização do grupo focal, deverão ser formados 5 grupos contendo de 4 a 6 pessoas, totalizando em 20 a 30 participantes.

Os grupos deverão ser compostos de forma heterogênea para apresentar experiências e perspectivas diferentes acerca do mesmo assunto, e devem contribuir com o debate do tema tratado em decorrência do conhecimento prévio sobre o que será abordado.

Para tanto, o perfil dos participantes deverá ser:

- (*Nome do cargo finalístico*) que trabalhem na (*nome da diretoria*).
- É necessário que tenha pelo menos um (*nome do cargo finalístico*) de cada unidade vinculada à Divisão finalística (Serviços, áreas, grupos).
- Recomendável a participação de pelo menos um (*nome do cargo finalístico*) da (*nome da divisão responsável pelas normatizações*), (*nome da área responsável pela gestão da estratégia*), (*nome da área responsável pelo desenvolvimento institucional*).
- Os participantes deverão ter conhecimento acerca das diferentes atuações do (*nome do cargo finalístico*): perícias internas, perícias externas, capacitação, normatização.
- Os participantes deverão discutir sobre as competências necessárias os grupos de demandas que atuam como (*nome do cargo finalístico*), bem como as condições necessárias para que possam expressar tais competências com sucesso.
- Estar disposto a contribuir com a pesquisa por meio do fornecimento de percepções individuais e discussões com o grupo.

## AGENDA DE REALIZAÇÃO DO GRUPO FOCAL:

A coleta de dados por meio do grupo focal deverá ter um período de duração de até 3 horas seguidas, no dia 8 de outubro de 2015 das 9h até 12h, distribuídas da seguinte forma:

Atividade	Período de duração
Apresentação da atividade do grupo focal (Lana Montezano)	09:00h até 09:15h
1ª parte: Preenchimento de questionário individual	09:15h até 10:00h
2ª parte: Discussão e preenchimento do questionário dos 5 grupos	10:00h até 11:00h
3ª parte: Apresentação e discussão em plenária	11:00h até 12:00h

## INFRAESTRUTURA NECESSÁRIA:

Para a condução do grupo focal, faz-se necessária a seguinte infraestrutura:

- Sala com capacidade para até 35 pessoas (participantes e pesquisadoras)
- Mesas e cadeiras para formação de 5 grupos com 4 a 6 pessoas.
- 5 notebooks com word instalado para realização da atividade da 2ª parte.
- Projetor multimídia para apresentação inicial e 3ª parte.

Colocamo-nos à disposição para eventuais esclarecimentos, bem como nos responsabilizados pelo sigilo dos dados coletados.

Desde já agradecemos sua colaboração e ressaltamos que sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

Lana Montezano

Mestranda PPGA-UnB

[lanaconsult@gmail.com](mailto:lanaconsult@gmail.com)

(61) 9957 1078

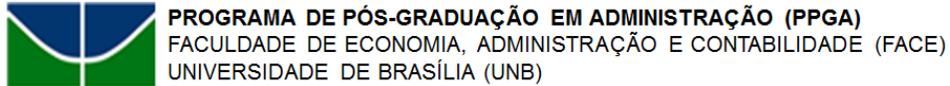
Gardênia da Silva Abbad

Orientadora PPGA-UnB e Coordenadora do Grupo de Pesquisa Impacto

[gardenia.abbad@gmail.com](mailto:gardenia.abbad@gmail.com)

<http://lattes.cnpq.br/6225924782510184>

## Anexo 6 – Roteiro do grupo focal



### ROTEIRO DO GRUPO FOCAL

#### **IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS**

Considere, para efeito desta pesquisa, a definição constitutiva do conceito de competências como a expressão do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto de trabalho, por meio de comportamentos observáveis que geram desempenhos e resultados bem sucedidos. Por exemplo, a competência denominada “planejamento de auditoria” consiste em elaborar plano de auditoria, prevendo as atividades necessárias para sua execução, estabelecendo os prazos, definindo os métodos e técnicas a serem utilizados na auditoria para coleta e análise de dados aplicável ao objeto a ser auditado. Utilizar as técnicas de planejamento definidas pelo Órgão, como matriz de planejamento e papéis de trabalho. Elaborar questões que busquem investigar a eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, equidade e transparência do órgão jurisdicionado.

Sendo assim, solicitamos a gentileza de indicar quais são as principais atividades realizadas para cada tipo de demanda que atuam, bem como quais as competências técnicas ou gerenciais necessárias à sua execução.

<b>1. Diagnóstico: identificação de competências necessárias para atender demandas existentes</b>		
<b>Tipos de demandas</b>	<b>Principais atividades</b>	<b>Competência / Comportamento observável</b>
Perícia Interna		
Perícia Externa		
Realização de capacitação da rede		
Elaboração de normativos para a rede		
Gestão da unidade		
Outras demandas (especificar)		

<b>2. Prognóstico: identificação de competências necessárias para atender demandas futuras</b>	
<b>Desafios e mudanças</b>	<b>Competência / Comportamento observável</b>

**FATORES PREDITIVOS DE EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS**

Considera-se fatores preditivos de expressão de competências como as condições necessárias para que o indivíduo expresse o comportamento esperado no trabalho com sucesso. Estes fatores podem ser disposicionais (do próprio indivíduo em relação ao trabalho) e situacionais (relacionadas ao ambiente / contexto de trabalho).

Sendo assim, favor indicar quais são as condições necessárias para que possam expressar com sucesso as competências profissionais que possuem, independente do fato de existirem ou não na (nome da Diretoria). Inclusive, se houver alguma sugestão de melhoria nestas condições que considere pertinente, as mesmas também deverão ser indicadas.

Tipos de fatores	Condições necessárias para expressão da competência
Disposicionais	
Situacionais	

## Anexo 7 – Consolidação da análise de conteúdo (qualitativa) – fatores que influenciam a expressão de competências



Resultado parcial – pesquisa de mestrado Lana Montezano PPGA/UnB



**Conceito de fatores que influenciam a expressão de competências:** Condições necessárias para que o indivíduo expresse o comportamento esperado no trabalho com sucesso. Estes fatores podem ser do próprio indivíduo em relação ao trabalho ou relacionadas ao ambiente / contexto de trabalho.

### Fonte de dados:

- Pesquisa documental: documentos disponibilizados pela Organização.
- Entrevista: 19 gestores da Diretoria (*nome da unidade*).
- Grupo focal: 13 servidores de cargos finalísticos da Diretoria (*nome da unidade*).

### Análise de dados:

- Análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011)

- Análise de quatro juízas (com acordo de sigilo da informação), e posteriormente por duas outras pesquisadoras (mestranda responsável e orientadora) para consolidação da análise, de acordo com os critérios de homogeneidade, exclusão e pertinência

**Quadro 1 - Categorias e subcategorias dos fatores que influenciam a expressão de competências**

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
1. SITUACIONAL	1.1 Suporte material
	1.2 Ambiente físico
	1.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas
	1.4 Demanda de trabalho
	1.5 Apoio à gestão
	1.6 Suporte psicossocial
	1.7 Critérios de avaliação de resultados
	1.8 Estruturação organizacional e autonomia institucional
	1.9 Relações interinstitucionais
2. DISPOSICIONAL	2.1 Motivação
	2.2 Estratégias de enfrentamento em situações adversas

Quadro 2 – Detalhamento das subcategorias: definição constitutiva e temas, por fonte de coleta de dados<sup>11</sup>

CATEGORIA	1. SITUACIONAL			
SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	PESQUISA DOCUMENTAL	TEMAS ENTREVISTA	GRUPO FOCAL
SUPORTE MATERIAL	Refere-se à disponibilidade, suficiência, qualidade e atualidade de recursos patrimoniais e materiais, tanto físicos quanto softwares necessários ao desempenho bem sucedido e seguro.	<p>Sistema informatizado de gestão  Parque tecnológico mantido e atualizado  infraestrutura mínima (computadores, equipamentos/softwares, mobiliário, viaturas adequadas às atividades de campo etc.)  Recursos materiais  Equipamentos necessários  Materiais de consumo necessários  EPIs e EPCs</p>	<p>Acesso à internet  Bases de dados para consulta  Computadores adequados  Equipamento de alta tecnologia  Equipamento de segurança  Equipamento de suporte ao trabalho (impressora, telefone)  Equipamento laboratorial  Equipamento pericial  Equipamentos renovados periodicamente (modernos)  Manutenção de equipamentos  Materiais / insumos para exames  Material de consumo  Mobiliário  Programas computacionais (softwares, ferramentas computacionais)  Sistema informatizado de gestão  Sistemas corporativos para gestão (ex: gestão de pessoas, de recursos)  Viaturas</p> <p>(94% dos gestores apresentaram verbalizações relacionadas a esta categoria)</p>	<p>Programas computacionais específicos das áreas  Disponibilidade bons de equipamentos e materiais  Disponibilidade de recursos tecnológicos necessários</p>

<sup>11</sup> Legenda:

Fonte azul – variável identificada nas 3 fontes de coleta de dados; Fonte verde – variável identificada em 2 fontes de coleta de dados; Fonte rosa – variável identificada em 1 fonte de coleta de dados

SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	TEMAS		
		PESQUISA DOCUMENTAL	ENTREVISTA	GRUPO FOCAL
AMBIENTE FÍSICO	Refere-se à adequação do espaço físico para desempenho do trabalho quanto a critérios de funcionalidade, segurança, ergonomia e organização dos ambientes.	<p>Espaço físico</p> <p>Laboratório</p> <p>Ambiente de trabalho*</p> <p>Acesso às dependências com segurança</p> <p>Condições seguras de armazenamento de materiais de laboratório</p>	<p>Infraestrutura adequada</p> <p>Adequação do tipo de espaço físico para finalidade do trabalho (laboratório X sala X compartilhamento de informações)</p> <p>Tamanho do espaço físico disponível</p> <p>Layout</p> <p>Segurança no armazenamento de materiais de risco</p> <p>Boa estrutura física</p> <p>Laboratório</p> <p>Higienização do ambiente</p> <p>Segurança de acesso às instalações</p> <p>Local isento para realização de exames</p> <p>Local apropriado, seguro com proteção acústica para realização de exames</p> <p>Ergonomia (iluminação, ventilação, climatização, som, posição, conforto)</p> <p>Estações de trabalho</p> <p>Estacionamento para os veículos</p> <p>Salas de aula</p> <p>Disponibilidade de energia elétrica</p> <p>(78% dos gestores apresentaram verbalizações relacionadas a esta categoria)</p>	<p>Segurança no trabalho</p> <p>Estrutura física adequada</p>

SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	TEMAS		
		PESQUISA DOCUMENTAL	ENTREVISTA	GRUPO FOCAL
POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	Refere-se a diretrizes e práticas adotadas pela organização para que os profissionais estejam disponíveis em quantidade suficiente, perfil adequado e com a oferta de fatores motivacionais que gerem satisfação e sentimento de justiça ao profissional.	<p>Capacitações técnicas específicas</p> <p>Capacitações continuadas</p> <p>Capacitações em gestão</p> <p>Profissionais atualizados</p> <p>Tutoria</p> <p>Alocação adequada de pessoal (quantidade e qualidade)</p> <p>Remoção</p> <p>Gestão do conhecimento</p> <p>Reconhecimento e valorização do (nome do cargo finalístico)</p> <p>Salário*</p> <p>Plano de Carreira*</p> <p>Meritocracia*</p>	<p>Alocação adequada de pessoal (perfil qualitativo e quantitativo – área finalística)</p> <p>Alocação de pessoal com perfil adequado à execução do trabalho</p> <p>Banco de horas</p> <p>Benefícios</p> <p>Capacitação continuada</p> <p>Capacitação formal específica para atuação pericial</p> <p>Capacitação internacional</p> <p>Carreira de apoio técnico</p> <p>Carreira pericial</p> <p>Clareza na função / no papel a ser desempenhado</p> <p>Critérios para ocupação de cargos de gestão</p> <p>Critérios para gestão da equipe (ex: férias)</p> <p>Desenho de pré-requisitos dos cargos para admissão</p> <p>Dimensionamento de pessoal</p> <p>Disponibilidade/oferta de treinamentos específicos</p> <p>Disponibilidade de pessoal para quantidade de demanda</p> <p>Disponibilidade de pessoal para atuação em diferentes tipos de trabalhos</p> <p>Disponibilidade de profissional para apoio técnico</p> <p>Disponibilidade de profissional para apoio administrativo com perfil adequado</p> <p>Estratégias de aprendizagem informal (discussão com colegas, grupos de discussão)</p> <p>Equidade salarial externa</p>	<p>Treinamentos específicos</p> <p>Necessidade de incremento de pessoal</p> <p>Capacitação continuada</p> <p>Incentivo</p> <p>Reconhecimento (mérito)</p> <p>Oportunidade de desenvolvimento pessoal</p> <p>Treinamento e Capacitação</p> <p>Reconhecimento do profissional, da chefia e da sociedade</p> <p>Implementação de referências elogiosas</p> <p>Implementação de ações compensatórias (liberação de expediente, participação em eventos)</p> <p>Implementação do <i>home office</i></p> <p>Aumento da gratificação</p> <p>Criação de cargos comissionados</p> <p>Mecanismo para diferenciação dos trabalhos e tratamento diferenciado dos diferentes (justiça)</p> <p>Apoio técnico e psicológico</p> <p>Flexibilidade de horário</p>

			<p>Equidade salarial interna na estrutura de funções gratificadas</p> <p>Equilíbrio entre interesses da organização e dos indivíduos</p> <p>Flexibilidade de horário de trabalho</p> <p>Flexibilidade para redistribuição na alocação</p> <p>Flexibilidade (autonomia / espaço) para atuação em diferentes tipos de trabalhos (perícia, treinamento, pesquisa, grupos) – “espaço para exercer seus talentos”</p> <p>Formação profissional / nível de escolaridade</p> <p>Formação profissional em perícia criminal</p> <p>Formação em gestão</p> <p>Função gratificada</p> <p>Incentivos</p> <p>Meritocracia</p> <p>Planejamento de treinamento</p> <p>Prática desportiva</p> <p>Priorização de treinamento por demanda de tipo de trabalho</p> <p>Programa de acompanhamento psiquiátrico e psicológico</p> <p>Correição</p> <p>Remoção e permuta</p> <p>Remuneração</p> <p>Reconhecimento do trabalho</p> <p>Suporte psicológico / Assistência psicológica</p> <p>Treinamento com simulação</p> <p>Tutoria</p> <p>Valorização profissional</p> <p>Valorização das chefias</p> <p>(100% dos gestores apresentaram verbalizações relacionadas a esta categoria)</p>	
--	--	--	---	--

SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	TEMAS		
		PESQUISA DOCUMENTAL	ENTREVISTA	GRUPO FOCAL
DEMANDA DE TRABALHO	Refere-se à qualidade da distribuição do trabalho levando em conta a complexidade, variedade, volume, prazos, bem como a equidade da divisão de tarefas entre os membros da equipe.	<p>Justiça na distribuição do trabalho*</p> <p>Carga de trabalho adequada ao tipo/complexidade de demanda</p>	<p>Complexidade da demanda</p> <p>Critérios de priorização do atendimento das demandas</p> <p>Critérios para priorização na definição da demanda</p> <p>Distribuição da demanda / pendências para equipe</p> <p>Escassez de tempo para atender a demanda</p> <p>Existência de demanda</p> <p>Parceria entre as áreas para atendimento das demandas</p> <p>Quantidade de informações para análise por demanda</p> <p>Sobrecarga de trabalho</p> <p>Trabalhos rotineiros e repetitivos</p> <p>Tempo de processamento da demanda</p> <p>Volume de demanda</p> <p>Diversidade de demandas que atuam</p> <p>(72% dos gestores apresentaram verbalizações relacionadas a esta categoria)</p>	<p>Tempo suficiente</p> <p>Equidade na divisão do trabalho</p>

SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	TEMAS		
		PESQUISA DOCUMENTAL	ENTREVISTA	GRUPO FOCAL
APOIO À GESTÃO	Refere-se a condições organizacionais de suporte à tomada de decisões gerenciais que visem ao aumento da eficiência, eficácia e efetividade dos processos de trabalho e o adequado funcionamento das áreas.	<p>Metodologias e técnicas de ciências forenses definidas e aperfeiçoadas</p> <p>Normatização</p> <p>Documentos com orientação acerca dos procedimentos de trabalho</p> <p>Planejamento</p> <p>Utilização de ferramentas de gestão de projetos</p> <p>Processos organizacionais aperfeiçoados</p> <p>Manual de boas práticas de gestão</p> <p>Biblioteca digital da criminalística</p> <p>Tomada de decisão participativa*</p> <p>Continuidade nas ações</p> <p>Mecanismos de controle de estoque</p>	<p>Automatização / informatização de processos de trabalho</p> <p>Autonomia para tomada de decisão gerencial</p> <p>Barreiras / restrições do processo de compras</p> <p>Burocracia</p> <p>Centralização e descentralização de compras</p> <p>Clareza nos métodos de gestão</p> <p>Controle de estoque de material de consumo</p> <p>Controle de material para laboratório</p> <p>Contratos de manutenção</p> <p>Critérios (de priorização) para tomada de decisão gerencial</p> <p>Decisão <i>top-down</i></p> <p>Diferentes responsabilidades por níveis de gestão</p> <p>Disponibilidade / limitação orçamentária</p> <p>Efetividade do cumprimento dos normativos</p> <p>Flexibilidade na execução do planejamento</p> <p>Gestão de processos de trabalho</p> <p>Mecanismo de planejamento</p> <p>Modelo de gestão moderno</p> <p>Normatização</p> <p>Padronização do trabalho (ex: modelos)</p> <p>Processo de compras de bens e serviços</p> <p>Manual para realização do trabalho</p> <p>Alinhamento de ações e de padrões</p> <p>Visão estratégica</p> <p>Visão de gerenciamento</p> <p>(78% dos gestores apresentaram verbalizações relacionadas a esta categoria)</p>	<p>Novas normas e suas revisões</p> <p>Normatização de procedimentos</p>

SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	TEMAS		
		PESQUISA DOCUMENTAL	ENTREVISTA	GRUPO FOCAL
SUPORTE PSICOSSOCIAL	Refere-se à qualidade das relações interpessoais e ao apoio dos gestores e dos colegas à execução do trabalho, em ambiente social de respeito mútuo, confiança e tratamento justo.	Boas relações de trabalho Ambiente de trabalho Apoio / reconhecimento da chefia imediata Autonomia funcional Orientação da chefia imediata	Apoio da chefia Apoio na alta administração Alinhamento Autonomia na realização do trabalho Confiança na chefia Confiança nos colegas Confiança nos subordinados Interação com a equipe de trabalho Eventos sociais para interação e socialização Relacionamento interpessoal Respeito ao trabalho desenvolvido Tratamento do gestor de forma igualitária e isonômica  (78% dos gestores apresentaram verbalizações relacionadas a esta categoria)	Apoio das chefias Alinhamento da equipe Compromisso com os colegas (espírito de equipe) Autonomia Trabalho colaborativo

SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	TEMAS		
		PESQUISA DOCUMENTAL	ENTREVISTA	GRUPO FOCAL
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	Refere-se a mecanismos de <i>feedback</i> e critérios de avaliação dos resultados que propiciem ao servidor informações precisas sobre a qualidade, eficácia e efetividade do seu trabalho, incluindo indicadores de impacto social dos resultados, com vistas à melhoria contínua do desempenho e da motivação.	Efetividade dos laudos periciais Qualidade dos laudos periciais Estabelecimento de metas	<p>Crériterios de mensuração da produtividade dos diferentes tipos de atuação</p> <p>Crériterios de avaliação dos resultados</p> <p>Casos de repercussão</p> <p>Estabelecimento de metas</p> <p>Estratégias de divulgação dos resultados para sociedade</p> <p>Efetividade do trabalho</p> <p>Feedback do trabalho</p> <p>Foco em resultado</p> <p>Produtividade</p> <p>Qualidade no trabalho</p> <p>Resultado / efetividade dos laudos</p> <p>Associação de qualidade, produtividade e efetividade</p> <p>Gestão da qualidade (ações em relação aos resultados alcançados)</p> <p>(50% dos gestores apresentaram verbalizações relacionadas a esta categoria)</p>	<p>Feedback da qualidade dos laudos da perícia</p> <p>Meios adequados de controle de produtividade</p> <p>Feedback da justiça quanto ao resultado do trabalho final (o laudo foi efetivo ou não)</p>

SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	TEMAS		
		PESQUISA DOCUMENTAL	ENTREVISTA	GRUPO FOCAL
ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E AUTONOMIA INSTITUCIONAL	Refere-se à adequação da organização estrutural interna, e ao grau de autonomia institucional necessário ao alcance da estratégia organizacional.	Não identificado	<p>Autonomia institucional</p> <p>Clareza das responsabilidades das áreas</p> <p>Vinculação na estrutura organizacional</p> <p>Divisão de responsabilidades adequadas à capacidade de gestão</p> <p>Estrutura informal de áreas</p> <p>Organograma</p> <p>Novas áreas de atuação de perícias</p> <p>Reestruturação organizacional</p> <p>(33% dos gestores apresentaram verbalizações relacionadas a esta categoria)</p>	Regulamentação clara das competências e atribuições

SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	TEMA		
		PESQUISA DOCUMENTAL	ENTREVISTA	GRUPO FOCAL
RELAÇÕES INTERINSTITUCIONAIS	Refere-se a parcerias com outras organizações com vistas à viabilização de perícias ou à melhoria na atuação pericial, e ao aumento da visibilidade e valorização do trabalho da perícia.	<p>Reconhecimento e valorização da perícia criminal</p> <p>Credibilidade da Instituição</p> <p>Intercâmbio de informações / conhecimento com outros órgãos</p> <p>Parcerias institucionais (Cooperação técnica e fomento à pesquisa)</p>	<p>Autonomia para solicitação de informações aos Órgãos</p> <p>Parceria com instituições para utilização de laboratórios</p> <p>Parcerias para acesso a bases de dados</p> <p>Parcerias para alinhamento da atuação</p> <p>Parcerias para realização de pesquisas</p> <p>Respeito da atuação pericial</p> <p>(33% dos gestores apresentaram verbalizações relacionadas a esta categoria)</p>	Apoio de terceiros

CATEGORIA	2. DISPOSICIONAIS DO INDIVÍDUO			
SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	TEMAS		
		PESQUISA DOCUMENTAL	ENTREVISTA	GRUPO FOCAL
MOTIVAÇÃO	<p>Refere-se a características do indivíduo voltadas à sua disposição para realização do trabalho bem feito.</p>	<p>Percepção quanto à importância do trabalho realizado            Atuar em prol da justiça            Compromisso com o Serviço público            Desafios profissionais            Preocupação com a qualidade dos laudos</p>	<p>Automotivação            Querer fazer            Gostar do trabalho que faz (ciências forenses)            Interesse em buscar a verdade            Disposição para realização do trabalho            Interesse em buscar acreditação (reconhecimento)            Gostar do trabalho            Gostar das condições do trabalho            Preocupação com resultado final            Preocupação com o impacto do seu trabalho            Preocupação com a importância do trabalho desenvolvido            Preocupação em fazer um bom trabalho            Sentimento de cumprimento do dever            Sentimento em relação ao trabalho / cargo            Necessidade de retorno quanto ao trabalho            Responsabilidade com o trabalho            Valores pessoais            Proatividade</p> <p>(83% dos gestores apresentaram verbalizações relacionadas a esta categoria)</p>	<p>Querer fazer            Compromisso com o trabalho            Sentimento do dever            Preocupação com o resultado final            Motivação interna            Satisfação profissional            Autodesenvolvimento            Dedicção            Responsabilidade</p>

SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	TEMAS		
		PESQUISA DOCUMENTAL	ENTREVISTA	GRUPO FOCAL
ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO EM SITUAÇÕES ADVERSAS	Refere-se a disposições individuais para enfrentar e superar dificuldades inerentes à execução do trabalho.	Não identificado	<p>Disposição para enfrentar problemas / desafios</p> <p>Resistência emocional</p> <p>Resiliência</p> <p>Superação de sofrimento no trabalho</p> <p>Controle emocional</p> <p>Resistência a pressões externas</p> <p>(27% dos gestores apresentaram verbalizações relacionadas a esta categoria)</p>	Controle emocional para lidar com o material que vai trabalhar (ex: crime violento, pedofilia, corrupção, balística)

\* informações obtidas em dissertações de mestrado dos profissionais da Diretoria estudada.

## Anexo 8 – Material proposto para validação das competências individuais identificadas na análise de conteúdo

### IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

#### REQUISITOS

Atuação	Requisito
(nome do cargo finalístico)	- Formação de nível superior em áreas específicas - Aprovação em concurso público de provas e títulos - Aprovação em curso de formação específico - Recomendável tutoria por tempo determinado após o curso de formação
Gestor	- Ser (nome do cargo finalístico) - Recomendável curso de formação em gestão

#### CATEGORIA: 1. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

##### SUBCATEGORIA: 1.1 COMPETÊNCIAS PERICIAIS

**Definição constitutiva:** referem-se às competências necessárias para identificar e registrar provas forenses em laudos periciais, com base em coleta e análise de vestígios, utilizando métodos científicos para subsidiar a tomada de decisão na persecução penal.

**Contexto de expressão das competências:** perícias externas (ex: local de crime; incêndios; identificação de vítimas de desastres; engenharia) e perícias internas (ex: licitação, financeiro, balística, documentoscopia, exames laboratoriais, áudio visual, informática).

**Critério geral:** de forma detalhada e minuciosa, com base em método científico, imparcialidade, atenção.

32 definições operacionais identificadas

Definição operacional da competência		
Condição	Verbos de ação + objeto + critério	Observação
1. A partir da quesitação apresentada pela justiça,	analisar, cuidadosamente e criticamente, informações obtidas em investigação criminal, visando a compreensão da demanda da perícia.	
2. A partir da quesitação apresentada pela justiça,	analisar, em tempo hábil, o quanto estão completas, suficientes e adequadas as informações disponíveis à realização da perícia.	
3.	Solicitar informações complementares à realização da perícia, quando necessário, com fundamentação técnica e celeridade	
4.	Planejar as ações e recursos necessários à operacionalização da perícia com eficiência e eficácia	
5. Na realização das perícias	Adotar práticas de segurança, evitando riscos à saúde e bem estar.	

<b>Definição operacional da competência</b>		
<b>Condição</b>	<b>Verbos de ação + objeto + critério</b>	<b>Observação</b>
6. Quando necessário,	Obter informações necessárias à compreensão da investigação criminal, por meio de entrevistas, com cordialidade, objetividade e imparcialidade	
7.	Analisar o contexto do local (ambiente) (dinâmica e sequência dos atos e fatos), sem pré-julgamentos e sem influências externas, com foco investigativo e atenção para identificar vestígios e compreender os fatos	
8. Na apuratória da investigação criminal,	representar a realidade do crime com acurácia associando fatos e vestígios em encadeamento lógico.	
9.	“Buscar dentro da documentação aquilo que ele consegue provar ou não”.	
10.	Organizar e interpretar as informações coletadas facilitando a compreensão d	Facilitar entendimento de pessoas que não são especialistas naquela área do conhecimento.
11. Em perícias externas	coletar os vestígios necessários e suficientes para verificação da ocorrência do crime, com segurança para não comprometer o vestígio, de acordo com os padrões estabelecidos nos normativos	
12. Em perícias internas	coletar todos os dados necessários para reproduzir o crime, de acordo com os padrões estabelecidos nos normativos	
13.	Registrar os vestígios coletados em relação ao crime, de forma detalhada e completa, de acordo com os padrões estabelecidos nos normativos	
14.	Registrar a descrição do crime relatando a verdade dos fatos de forma detalhada, precisa e fidedigna.	
15.	Transportar, com segurança, vestígios do crime e evitar riscos de contaminação da evidência.	
16. Durante a investigação criminal	Buscar informações necessárias à compreensão dos fatos a partir da comparação dos vestígios com os materiais similares. (?)	
17.	Cadastrar no sistema informatizado de gestão, de forma detalhada e completa, todos os materiais /vestígios coletados.	
18.	Definir o exame pericial adequado à análise do vestígio identificado.	
19.	Priorizar os exames periciais críticos que respondam os questionamentos da persecução penal.	

<b>Definição operacional da competência</b>		
<b>Condição</b>	<b>Verbos de ação + objeto + critério</b>	<b>Observação</b>
20. Para cada tipo de contexto	Planejar os exames necessários adequados à comprovação dos fatos (definição da técnica, equipamentos e momento da realização da perícia)	
21.	Preparar os equipamentos necessários à realização de exames periciais	
22.	Conferir, periodicamente, a adequação dos equipamentos e insumos para realização dos exames periciais com a qualidade esperada.	
23.	Realizar exames periciais de vestígios identificados em crimes federais, respeitando a cientificidade para produção de provas confiáveis ao esclarecimento do fato jurídico, de acordo com os normativos, boas práticas, técnicas e procedimentos.	
24.	Estabelecer hipóteses e questionamentos a serem testados na investigação criminal	
25.	Testar hipóteses dos indícios a fim de buscar a verdade dos fatos e minimizar as incertezas da investigação criminal.	
26.	Avaliar similaridades e dissimilaridades dos resultados dos exames periciais, de acordo com padrões de referências, com precisão, atenção e significância (estatística?)	
27.	“Identificar algo que nos permita dar uma resposta confiável em menor tempo aos questionamentos judiciais”	
28.	Descrever as provas identificadas em crimes federais com fundamentação técnica, de forma detalhada para subsidiar a tomada de decisão quanto à responsabilidade criminal	
29.	Elaborar laudo pericial, de acordo com os normativos e padrões estabelecidos, com qualidade, linguagem adequada, dentro do prazo razoável para ser utilizado na persecução penal (antes da prescrição) à comprovação da autoria, tipicidade e materialidade quanto ao crime.	
30.	Avaliar a qualidade de laudos periciais, de acordo com os normativos e padrões estabelecidos	
31. Em demandas de intimação judicial	Prestar depoimento técnico da perícia, com clareza e postura profissional	
32.	Propor melhorias na atuação de Órgãos Públicos, com base em resultados de perícias, a fim de evitar ocorrência de crimes similares	
33.	Analisar dados e informações, por meio de métodos estatísticos e/ou quantitativos (ex:	

Definição operacional da competência		
Condição	Verbos de ação + objeto + critério	Observação
	modelos matemáticos), aplicados às atividades da sua área de atuação, utilizando ferramentas, métodos, técnicas e recursos adequados, de modo a subsidiar a tomada de decisão.	

## SUBCATEGORIA: 1.2 COMPETÊNCIAS DE EDUCAÇÃO INSTITUCIONAL

**Definição constitutiva** – referem-se às competências necessárias ao planejamento, execução e avaliação de ações de ensino-aprendizagem voltadas à capacitação de profissionais para realização de perícias de acordo com padrões de excelência.

**Contexto de expressão das competências** – Aulas no curso de formação; Treinamentos para disseminação das práticas periciais; Reciclagem; treinamentos de outros cargos para coletar vestígios adequadamente Palestras, Orientações técnicas, tutorias.

**Critério geral** – em conformidade com teorias de ensino-aprendizagem.

23 definições operacionais identificadas.

Definição operacional da competência		
Verbos de ação - objetos	Condição	Observação
1. Identificar necessidades de treinamentos de peritos, de acordo com as expectativas atuais e futuras de desempenho de atividades periciais		
2. Identificar necessidade de orientação técnica a profissionais externos, visando aperfeiçoar o relacionamento com outros órgãos na atuação pericial.		
3. Elaborar plano de treinamento a ser ofertado, de acordo com as demandas e perfil do público-alvo.		
4. Multiplicar o conhecimento adquirido em treinamentos externos, compartilhando-o com os demais colegas, com base na adaptação dos conteúdos à realidade do trabalho específico.		
5. Realizar tutorias com os colegas das atividades do dia a dia do perito.		
6. Elaborar notas técnicas de forma detalhada e fundamentada para contribuir com o aprendizado dos colegas que atuam na mesma área		
7. Identificar profissionais com perfil adequado para ministrar		
8. Elaborar conteúdo programático de treinamentos, de acordo com o objetivo de ensino e o nível de proficiência do egresso		

Definição operacional da competência		
Verbos de ação - objetos	Condição	Observação
9. Definir estratégias de aprendizagem a serem adotadas no treinamento		
10. Elaborar planejamento de aula		
11. Preparar material didático das aulas presenciais		
12. Preparar material didático de aulas de EAD		
13. Preparar os exercícios práticos a serem utilizados nas aulas		
14. Ministras aulas presencialmente com didática e desenvoltura		
15. Ministras aulas à distância		
16. Realizar tutorias em cursos EAD		
17. Interagir com os alunos		
18. Elaborar provas práticas visando avaliar o aprendizado, de acordo com os níveis de proficiência desejados.		
19. Elaborar provas teóricas visando avaliar o aprendizado, de acordo com os níveis de proficiência desejados.		
20. Elaborar testes de proficiência visando avaliar o aprendizado, de acordo com os níveis de proficiência desejados.		
21. Elaborar testes em simuladores visando avaliar o aprendizado, de acordo com os níveis de proficiência desejados.		
22. Corrigir as provas a partir de critérios pré-estabelecidos para apurar o resultado obtido do aluno na aprendizagem		
23. Elaborar trilha de aprendizagem para o desenvolvimento dos peritos		

### SUBCATEGORIA: 1.3 COMPETÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA E NORMATIZAÇÃO

**Definição constitutiva** – referem-se às competências necessárias à padronização do conhecimento a ser utilizado nas atividades da gestão da perícia criminal, por meio de registro de práticas adotadas e desenvolvidas à excelência das perícias.

**Contexto de expressão das competências** – desenvolver novas tecnologias; emissão de normativos internos (portaria, manuais, POPs, METs) e externos (resolução).

**Critério geral** – com base no método científico.

12 definições operacionais identificadas

<b>Definição operacional da competência</b>		
<b>Condição</b>	<b>Verbos de ação + objeto + critério</b>	<b>Observação</b>
1.	Identificar necessidade de desenvolvimento de novos normativos a serem adotados para melhoria da atividade pericial.	
2.	Pesquisar novas tecnologias que possam gerar o aperfeiçoamento na gestão da perícia criminal.	
3.	Definir escopo de pesquisa científica necessário ao aperfeiçoamento da gestão da perícia criminal.	
4.	Elaborar projetos de pesquisa científica fundamentado tecnicamente com vistas ao aperfeiçoamento da gestão da perícia criminal.	(agrupado ou detalhar mais?)
5.	Coletar dados relacionados ao objeto da pesquisa científica.	
6.	Analisar dados coletados para testar as hipóteses estabelecidas na pesquisa.	
7.	Propor recomendações de aperfeiçoamento da gestão da perícia criminal.	
8.	Levantar materiais de referência relevantes relacionados ao tema do normativo a ser emitido.	
9.	Discutir, em grupo de trabalho, os padrões a serem adotados, com base nas referências e melhores práticas.	
10.	Redigir normativos aplicáveis à gestão da perícia criminal de forma detalhada, coerente e clara.	
11.	Disseminar normativos aplicáveis à gestão da perícia criminalística ao público-alvo, de modo a viabilizar à sua aplicação adequadamente.	



## Anexo 10 – Convite para validação dos fatores que influenciam a expressão de competências



Prezados gestores,

Convido para participar da reunião a ser realizada no dia 26/11/2015 de 10h às 11:30h no salão xxxxx<sup>12</sup> para validação dos resultados obtidos a partir da análise documental, entrevistas e grupo focal acerca dos fatores organizacionais e individuais que influenciam a expressão de competências profissionais no contexto de trabalho da perícia (*caracterização da organização*), em continuidade a pesquisa de mestrado sobre Competências profissionais: diagnóstico e estratégias de superação de lacunas da aluna Lana Montezano da UnB.

Sua participação nesta etapa da pesquisa é fundamental para avaliar a completude e adequação à realidade do (*nome da unidade*) quanto às condições que foram apontadas como necessárias para que o (*nome do cargo finalístico*) e o gestor da (*nome da unidade*) possam desempenhar da melhor forma o seu trabalho.

Além de contribuir com a pesquisa, sua participação permitirá que tome conhecimento acerca de fatores que precisarão ser gerenciados para contribuir com o alcance de melhores resultados da atuação pericial.

Contando com sua participação que é essencial para o sucesso da pesquisa e dos resultados que serão gerados no diagnóstico!

Atenciosamente,

Lana Montezano

Mestranda PPGA-UnB

[lanaconsult@gmail.com](mailto:lanaconsult@gmail.com)

(61) 9957 1078

---

<sup>12</sup> Foi retirado o nome da sala de reunião para descaracterizar e manter o sigilo, assim como foi substituída o nome que constava da unidade no transcrito da comunicação.

## Anexo 11 – Convite para validação das competências profissionais



Prezados gestores,

Convidamos para participarem da reunião a ser realizada no dia 16/12/2015 de 9h às 12h no salão xxxx para validação das competências profissionais necessárias ao desempenho bem sucedido das atividades da perícia do (*nome da unidade*), em continuidade a pesquisa de mestrado sobre Competências profissionais: diagnóstico e estratégias de superação de lacunas da aluna Lana Montezano da UnB.

Os resultados abrangem as competências técnicas (específicas da atuação do cargo finalístico), as gerenciais (específicas para atuação do gestor) e as transversais (independente do cargo).

Sua participação nesta etapa da pesquisa é fundamental para avaliar a completude e adequação à realidade do (*nome da unidade*) quanto ao perfil de competências que os (*nome do cargo finalístico*) e gestores precisam ter para o desempenho de suas atividades.

Com base nesta validação, será possível elaborar um questionário para avaliação do perfil dos servidores que atuam com perícia do (*nome da unidade*) (sede em Brasília) que gerará o diagnóstico das competências, de modo a subsidiar a proposição de estratégias adequadas à superação das lacunas existentes.

Sendo assim, além da contribuição com a pesquisa, sua participação permitirá a realização de um diagnóstico mais preciso quanto às competências necessárias para atuação da sua equipe de trabalho, permitindo subsidiar processos decisórios de melhorias no (*nome da unidade*) com base nos resultados deste diagnóstico.

Contamos com sua participação que é essencial para o sucesso da pesquisa e dos resultados que serão gerados no diagnóstico!

Atenciosamente,

**Lana Montezano**

Mestranda PPGA-UnB

[lanaconsult@gmail.com](mailto:lanaconsult@gmail.com)

(61) 9957 1078

**Dr<sup>a</sup> Gardênia da Silva Abbad**

Professora Orientadora PPGA e PSTO/UnB

**Coordenadora do Grupo de Pesquisa Impacto**

<http://lattes.cnpq.br/6225924782510184>

## Anexo 12 – Versão preliminar de instrumento de diagnóstico de competências

### 1ª PARTE – APRESENTAÇÃO E ORIENTAÇÕES GERAIS DE PREENCHIMENTO

Este instrumento faz parte de pesquisa acadêmica para aperfeiçoamento de técnicas de gestão de pessoas, mais especificamente de diagnóstico de competências em organizações públicas.

A finalidade deste instrumento é diagnosticar as competências profissionais dos (*nome do cargo*) que atuam na (*nome da Diretoria*), por meio da mensuração da sua expressão de competências e da percepção quanto aos fatores que a influenciam, de modo a permitir a proposição de soluções mais adequadas ao desenvolvimento individual e organizacional.

Os dados desta pesquisa são confidenciais, mantendo-se o sigilo das informações individuais. Os resultados serão utilizados de forma agrupada para gerar o diagnóstico da organização com fins acadêmicos, bem como apresentados para os gestores, de modo a permitir que possam tomar as devidas providências necessárias para superação das lacunas identificadas.

Solicitamos que responda o questionário completamente, sendo que as questões marcadas com \* são consideradas obrigatórias. Cada item permite somente respostas únicas.

O questionário está estruturado em 4 partes:

- 1ª parte: apresentação e orientações gerais ao preenchimento. No início de cada parte contém orientações específicas.
- 2ª parte: questões sociodemográficas
- 3ª parte: questões de avaliação das competências profissionais
- 4ª parte: questões de avaliação dos fatores que influenciam a expressão de competências.

É fundamental que suas respostas reflitam exatamente a sua percepção para que possam representar de forma consistente a realidade. Não existem respostas certas ou erradas.

Informamos que sua participação é voluntária com vistas a contribuir com um diagnóstico condizente com a percepção dos profissionais que atuam na (*nome da diretoria*) e ao clicar em “continuar” e responder o questionário eletrônico, você manifesta concordância em participar estando ciente e consentido.

Colocamo-nos à disposição para eventuais esclarecimentos, bem como nos responsabilizados pelo sigilo dos dados coletados.

Desde já agradecemos sua colaboração e ressaltamos que sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

Lana Montezano da Silva

Pesquisadora PPGA-UnB / Grupo de Pesquisa Impacto

[anaconsult@gmail.com](mailto:anaconsult@gmail.com)

(61) 9957 1078

Gardênia da Silva Abbad

Orientadora PPGA-UnB e Coordenadora do Grupo de Pesquisa Impacto

[gardenia.abbad@gmail.com](mailto:gardenia.abbad@gmail.com)

## 2ª PARTE – QUESTÕES SÓCIODEMOGRÁFICAS

Solicitamos responder as questões para conhecimento do seu perfil sociodemográfico e da sua experiência na organização.

Ressaltamos que a solicitação da sua matrícula é para controle interno das pessoas que responderam para acompanhamento, sendo que não será divulgada nenhuma informação da sua percepção individualizada.

1. Matrícula	(campo aberto)
2. Unidade de lotação	
3. Já foi lotado em alguma unidade em outra cidade que está atualmente?	( ) sim ( ) não
4. Sexo	( ) Feminino ( ) Masculino
5. Estado civil	( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Em união estável ( ) Divorciado ( ) Viúvo
6. Possui filhos?	( ) Sim ( ) Não
7. Idade (em anos)	(campo aberto)
8. Há quanto tempo que tomou posse no cargo que ocupa (em anos)?	(campo aberto)
9. Qual tempo de experiência em função de gestão que possui? (em anos, caso não tenha experiência, favor colocar o número zero)	(campo aberto)
10. Nível de instrução	( ) Graduação ( ) Especialização em andamento ( ) Especialização concluída ( ) Mestrado em andamento ( ) Mestrado concluído ( ) Doutorado em andamento ( ) Doutorado concluído ( ) Pós-doutorado em andamento

	( ) Pós-doutorado concluído
11. Área de formação (ex: Biologia, Física, Engenharia)	Campo aberto
12. Atua como gestor no momento?	( ) Sim ( ) Não Obs: esta pergunta é um direcionador para a próxima página a ser preenchida – se for gestor, deverá direcionar para responder as questões de competências gerenciais, se não for gestor, deverá ser direcionada diretamente para as competências técnicas.

### 3ª PARTE – QUESTÕES DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Para responder as seguintes questões, favor considerar como conceito de competências a expressão do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto de trabalho, por meio de comportamentos observáveis que geram desempenhos e resultados bem sucedidos.

Por favor, leia atentamente as competências gerenciais e, de acordo com sua situação atual, avalie em que medida você as expressa em seu trabalho, considerando que:

- Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MENOS você expressa a competência no trabalho.
- Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, MAIS você expressa a competência no trabalho.

Não expesso a competência 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Expresso plenamente a competência

Caso a competência não se aplique ao seu contexto de trabalho, favor marcar “não se aplica”.

Itens descritivos de competências gerenciais	Avaliação
1. Analisar pertinência das demandas recebidas para sua área.	
2. Distribuir o atendimento das atividades e pendências periciais, com base na análise das demandas, no cenário e no perfil adequado dentro da equipe.	
3. Dividir o trabalho para atendimento das demandas, considerando suas complexidades, de forma equânime, com vistas ao cumprimento do prazo e qualidade esperada.	
4. Priorizar as demandas da área, conforme urgência, relevância, prazo, recursos disponíveis e diretrizes estabelecidas.	
5. Avaliar cenários com vistas à tomada de decisões que possibilitem o alcance dos objetivos estratégicos (Visão estratégica)	

Itens descritivos de competências gerenciais	Avaliação
6. Planejar as atividades da área, com base na avaliação do cenário para o alcance dos objetivos estabelecidos.	
7. Elaborar planejamento de compras de bens e serviços necessárias ao bom desempenho da área.	
8. Elaborar o plano de projeto e coordenar sua execução para garantir o cumprimento do escopo, prazo e qualidade.	
9. Gerenciar os riscos inerentes à sua área, com vistas a minimizar os impactos negativos que possam prejudicar o bom andamento do trabalho.	
10. Prospectar e aproveitar oportunidades para promover o desenvolvimento institucional.	
11. Definir especificações para contratação de bens e serviços de forma detalhada, conforme legislação e normativos vigentes e adequação das necessidades da área.	
12. Garantir a disponibilidade de recursos humanos, materiais e patrimoniais para utilização no desempenho do trabalho.	
13. Controlar bens materiais e patrimoniais sob sua responsabilidade.	
14. Prospectar e promover convênios e parcerias para aperfeiçoamento da atuação pericial.	
15. Articular com Organizações externas apoio para realização de exames periciais.	
16. Tomar decisões com base na avaliação contextual dos problemas.	
17. Identificar, definir e implantar alternativas viáveis e exequíveis para a solução de problemas na sua área de atuação, de acordo com o contexto, com vistas ao alcance de melhores resultados organizacionais.	
18. Solucionar conflitos junto à sua equipe considerando interesses individuais e os objetivos do trabalho.	
19. Definir indicadores e mensurar desempenho de produtividade com acurácia.	
20. Estabelecer metas factíveis com base no panorama atual e perspectivas futuras com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos.	
21. Integrar os esforços da equipe para alcançar os objetivos de trabalho.	
22. Avaliar o desempenho dos indivíduos e da equipe, conforme os padrões desejados, para promover o desenvolvimento contínuo.	
23. Avaliar o cumprimento dos prazos e dos critérios de qualidade na execução das atividades demandadas para sua equipe, conforme definições em normativos.	
24. Fornecer <i>feedbacks</i> do desempenho individual e da equipe vinculada à sua área de atuação periodicamente com cordialidade, visando o aperfeiçoamento individual e alcance de melhores resultados.	
25. Aplicar adequadamente mecanismos correccionais com profissionais da equipe, em casos de desvios, conforme normativos vigentes.	

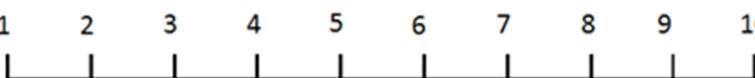
Itens descritivos de competências gerenciais	Avaliação
26. Demonstrar a importância do trabalho a ser desenvolvido pela equipe quanto ao impacto para a organização e para a sociedade.	
27. Equilibrar os interesses da sua equipe e da organização para o alcance de melhores resultados.	
28. Estabelecer a relação de confiança com sua equipe de trabalho.	
29. Gerenciar a equipe de trabalho, motivando, orientando e direcionando os esforços para o alcance de melhores resultados organizacionais.	
30. Coordenar sua equipe de trabalho, agregando as pessoas e aproveitando seu potencial.	
31. Valorizar as contribuições individuais dos profissionais de sua equipe, de forma equitativa.	
32. Realizar rotinas de administração de pessoal, conforme normativos e de forma equitativa. (ex: férias, controle de horário, controle de frequência)	
33. Incentivar a equipe de trabalho quanto à busca de atualização constante, de desenvolvimento pessoal e profissional e de participação em ações de aprendizagem.	
34. Negociar com a equipe e chefias imediatas quanto ao atendimento das demandas da área, considerando a quantidade, os prazos e recursos disponíveis.	
35. Orientar realocação de profissionais para atuarem em outra área que esteja mais alinhada com seu perfil profissional.	
36. Elaborar relatórios gerenciais das atividades desempenhadas pela área.	
37. Gerenciar a qualidade das informações da área para subsidiar tomada de decisão.	
38. Estimar orçamento necessário para realização das atividades do ano subsequente, conforme normativos e legislação vigente.	
39. Definir conteúdo programático de provas de concursos.	

*(ao final clicar em continua para direcionar à página das competências técnicas)*

Por favor, leia atentamente as competências técnicas e, de acordo com sua situação atual, avalie em que medida você as expressa em seu trabalho, considerando que:

- Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MENOS você expressa a competência no trabalho.
- Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, MAIS você expressa a competência no trabalho.

Não expresso a competência **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    **6**    **7**    **8**    **9**    **10** Expresso plenamente a competência



Itens descritivos de competências técnicas periciais	Avaliação
1. A partir da requisição apresentada, analisar, cuidadosamente e criticamente, informações obtidas em investigação criminal, visando a compreensão da demanda da perícia.	
2. A partir da requisição apresentada, analisar, em tempo hábil, o quanto estão completas, suficientes e adequadas as informações disponíveis à realização da perícia.	
3. Solicitar informações complementares à realização da perícia, quando necessário, com fundamentação técnica e celeridade.	
4. Planejar as ações e recursos necessários à operacionalização da perícia com eficiência e eficácia.	
5. Na realização das perícias, adotar práticas de segurança, evitando riscos à saúde e bem estar.	
6. Em perícias externas, quando necessário, obter informações complementares à compreensão da investigação criminal, por meio de entrevistas, com cordialidade, objetividade e imparcialidade.	
7. Analisar o contexto do local (ambiente) (dinâmica e sequência dos atos e fatos), sem pré-julgamentos e sem influências externas, com atenção para identificar vestígios e compreender os fatos.	
8. Demonstrar a realidade dos fatos com acurácia associando-os aos vestígios em encadeamento lógico, restringindo-se ao que é possível comprovar cientificamente.	
9. Em perícias externas, coletar os vestígios necessários para descrição dos fatos, com segurança para não comprometer o vestígio, de acordo com as diretrizes estabelecidas nos normativos.	
10. Em perícias internas, coletar todos os dados necessários para descrição dos fatos, de acordo com as diretrizes estabelecidas nos normativos.	
11. Registrar os vestígios, de forma detalhada e completa, de acordo com as diretrizes estabelecidas nos normativos.	
12. Listar os vestígios coletados, de forma detalhada e completa, de acordo com as diretrizes estabelecidas nos normativos.	
13. Em perícias externas, documentar a cena do crime de forma detalhada, precisa e fidedigna.	
14. Transportar vestígios com segurança, de modo a garantir sua integridade e evitar riscos de contaminação.	
15. Buscar padrões de confronto e informações necessários à análise dos vestígios.	
16. Cadastrar no Sistema informatizado de gestão, de forma detalhada e completa, todos os materiais /vestígios coletados.	
17. Definir o exame pericial adequado à análise do vestígio identificado.	
18. Para cada tipo de contexto, planejar os exames necessários adequados à comprovação dos fatos (definição da técnica, equipamentos e momento da realização da perícia).	

<b>Itens descritivos de competências técnicas periciais</b>	<b>Avaliação</b>
19. Preparar os materiais e equipamentos necessários à realização de exames periciais.	
20. Conferir, periodicamente, a adequação dos equipamentos e insumos para realização dos exames periciais com a qualidade esperada.	
21. Estabelecer hipóteses e questionamentos a serem testados nos exames.	
22. Realizar exames periciais de vestígios, respeitando a cientificidade para produção de provas confiáveis, de acordo com os normativos, boas práticas, técnicas e procedimentos.	
23. Nos exames de confronto, avaliar similaridades e dissimilaridades dos resultados dos exames periciais, de acordo com padrões de referências, com precisão, atenção e graus de significância.	
24. Interpretar os resultados dos exames, com base no conhecimento científico forense.	
25. Elaborar laudo pericial, de acordo com os normativos, de modo detalhado, com qualidade, tempestividade e fundamentação técnica para ser utilizado na persecução penal visando a comprovação da autoria, dinâmica e materialidade dos fatos.	
26. Avaliar a qualidade de laudos periciais, de acordo com os normativos e padrões estabelecidos.	
27. Em demandas de intimação judicial, prestar esclarecimentos técnicos sobre o laudo pericial, com clareza e postura profissional.	
28. Atuar de forma integrada com outros órgãos públicos, identificando oportunidades de melhorias com base em resultados de perícias a fim de fortalecer a segurança pública.	

<b>Itens descritivos de competências técnicas de educação institucional</b>	<b>Avaliação</b>
1. Identificar necessidades de treinamentos de peritos, de acordo com as expectativas atuais e futuras de desempenho em atividades periciais.	
2. Identificar necessidade de treinamentos e orientação técnica a profissionais internos e externos, visando aperfeiçoar o relacionamento com outros órgãos na atuação pericial.	
3. Elaborar plano de treinamento a ser ofertado, de acordo com as demandas e perfil do público-alvo.	
4. Multiplicar o conhecimento adquirido em treinamentos externos, compartilhando-o com os colegas, com base na adaptação dos conteúdos à realidade do trabalho específico.	
5. Realizar tutorias com os colegas nas atividades cotidianas com que não esteja familiarizado.	
6. Elaborar documentos técnicos de forma detalhada e fundamentada para contribuir com o aprendizado dos colegas que atuam na mesma área.	
7. Identificar profissionais com perfil adequado para ministrar ações de aprendizagem.	

<b>Itens descritivos de competências técnicas de educação institucional</b>	<b>Avaliação</b>
8. Elaborar conteúdo programático de ações de aprendizagem, de acordo com o objetivo de ensino e o nível de proficiência do egresso.	
9. Definir estratégias de ensino a serem adotadas nas ações de aprendizagem.	
10. Elaborar planejamento de aula, de acordo com o objetivo de aprendizagem.	
11. Preparar material didático das aulas presenciais com informações atualizadas e alinhado à prática a ser adotada na atuação profissional.	
12. Preparar material didático de aulas de EAD com informações atualizadas e utilizando estratégias adequadas ao aprendizado.	
13. Preparar os exercícios práticos a serem utilizados nas aulas, alinhados aos objetivos de aprendizagem.	
14. Ministras aulas presencialmente com domínio do conteúdo e didática.	
15. Ministras aulas à distância com domínio do conteúdo e didática.	
16. Realizar tutorias em cursos EAD, estimulando a participação dos alunos e aproveitamento do material.	
17. Elaborar avaliações práticas visando medir o aprendizado, de acordo com o conteúdo ministrado e com os níveis de proficiência desejados.	
18. Elaborar avaliações teóricas visando medir o aprendizado, de acordo com o conteúdo ministrado e com os níveis de proficiência desejados.	
19. Elaborar testes de proficiência visando avaliar o desempenho prático dos profissionais.	
20. Elaborar exercícios simulados visando avaliar o aprendizado, de acordo com os níveis de proficiência desejados.	
21. Corrigir as provas a partir de critérios pré-estabelecidos para apurar o resultado obtido do aluno na aprendizagem.	
22. Elaborar trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento dos peritos.	
23. Definir conteúdos programáticos para realização de eventos de aprendizagem (encontros, seminários, congressos, oficinas).	
24. Identificar e selecionar palestrantes para participarem de eventos de aprendizagem.	

<b>Itens descritivos de competências técnicas de normatização</b>	<b>Avaliação</b>
1. Identificar necessidade de desenvolvimento de novos normativos a serem adotados para melhoria da atividade pericial.	
2. Levantar materiais de referência relevantes relacionados ao tema do normativo a ser emitido.	
3. Discutir, em grupo de trabalho, as diretrizes a serem normatizadas, com base nas referências e melhores práticas.	

<b>Itens descritivos de competências técnicas de normatização</b>	<b>Avaliação</b>
4. Redigir normativos aplicáveis às atividades de perícia criminal de forma detalhada, coerente e clara.	
5. Disseminar os normativos ao público-alvo, de modo a viabilizar a sua aplicação adequada.	
6. Identificar necessidades de atualização / revisão de normativos, de modo a contemplar formas de trabalho que gerem melhores resultados à perícia criminal.	

<b>Itens descritivos de competências técnicas de pesquisa e desenvolvimento</b>	<b>Avaliação</b>
1. Propor temas de interesse para realização de pesquisas com vistas ao desenvolvimento tecnológico e científico aplicado à área forense.	
2. Buscar novas tecnologias que possam gerar o aperfeiçoamento da perícia criminal.	
3. Definir escopo de pesquisa científica necessário ao aperfeiçoamento da perícia criminal.	
4. Elaborar projetos de pesquisa científica fundamentado tecnicamente com vistas ao aperfeiçoamento da perícia criminal.	
5. Coletar dados relacionados ao objeto da pesquisa científica.	
6. Analisar dados coletados para testar as hipóteses estabelecidas na pesquisa.	
7. Propor recomendações de aperfeiçoamento das atividades da perícia criminal.	
8. Difundir os resultados alcançados nas pesquisas com vistas à efetividade da inovação.	
9. Identificar oportunidades de parcerias institucionais para realização das pesquisas.	

*(ao final clicar em continua para direcionar à página das competências transversais)*

Por favor, leia atentamente as competências transversais e, de acordo com sua situação atual, avalie em que medida você as expressa em seu trabalho, considerando que:

- Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MENOS você expressa a competência no trabalho.

- Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, MAIS você expressa a competência no trabalho.

Não expresso a competência 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Expresso plenamente a competência

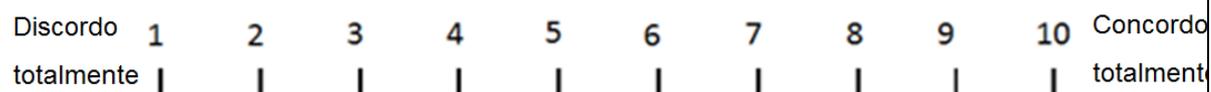
Itens descritivos de competências transversais	Avaliação
1. Elaborar documentos oficiais de forma objetiva, coerente, concisa e clara.	
2. Elaborar documentos técnicos de forma fundamentada, objetiva, coerente, precisa, concisa e clara.	
3. Comunicar-se verbalmente com clareza e objetividade.	
4. Buscar o aprendizado contínuo de competências e novas tecnologias para manter e aperfeiçoar a excelência da atuação profissional com uso de diferentes estratégias de aprendizagem.	
5. Manter-se atualizado nos normativos e legislações aplicados à sua área de atuação.	
6. Interagir com colegas e instituições trocando experiências que gerem o aprendizado e melhoria no seu trabalho.	
7. Cooperar para um bom ambiente de trabalho, com urbanidade e cordialidade.	
8. Compartilhar conhecimentos, experiências e recursos na busca de soluções e tomadas de decisões necessárias.	
9. Agir no trabalho com princípios éticos.	
10. Agir no trabalho, de acordo com critérios de qualidade e produtividade.	
11. Priorizar demandas de trabalho, de acordo com prazos, relevância e urgência.	
12. Empenhar-se na busca de informações e soluções para problemas de trabalho.	
13. Solucionar conflitos intraequipe e com atores externos relacionados à execução do trabalho.	
14. Buscar melhorias contínuas na forma de execução do seu trabalho.	
15. Nas cenas de crime, promover as condições adequadas ao desempenho do seu trabalho, por meio do autoconhecimento, autocontrole emocional e evitando interferências externas.	
16. Preencher adequadamente o sistema informatizado de gestão nas diversas fases do seu trabalho.	
17. Antecipar-se a situações para evitar a ocorrência de problemas que prejudiquem a realização do trabalho.	
18. Ouvir e falar apropriadamente em momentos de tensão.	
19. Trabalhar sob pressão sem perder a calma.	
20. Lidar com frustrações buscando o bem estar no trabalho.	
21. Adequar-se às contingências do trabalho para manutenção da efetividade.	

<b>Itens descritivos de competências transversais</b>	<b>Avaliação</b>
22. Conhecer a estrutura organizacional, objetivos estratégicos da área e os fluxos dos processos de trabalho.	
23. Realizar ações de coleta, análise, indexação, sistematização, armazenamento, disseminação e resgate de informações e conhecimentos relevantes para atuação no seu trabalho.	
24. Conhecer o processo de persecução penal e interdependência entre as etapas e papéis dos atores do processo dentro do contexto pericial, com vistas a contribuir para a justiça de forma efetiva.	

#### **4ª PARTE – QUESTÕES DOS FATORES QUE INFLUENCIAM A EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS**

Para responder as próximas questões, favor considerar o conceito de fatores que influenciam a expressão de competências como as condições necessárias para que o indivíduo expresse o comportamento esperado no trabalho com sucesso. Estes fatores podem ser disposicionais (do próprio indivíduo em relação ao trabalho) e situacionais (relacionadas ao ambiente / contexto de trabalho).

Por favor, leia atentamente as afirmações em relação a fatores situacionais que podem influenciar a expressão das suas competências com excelência, em relação as quais você deverá avaliar sob duas perspectivas: na primeira indicar o quanto concorda que seja um fator que realmente influencia a expressão da competência e na segunda indicar o quanto este fator existe na organização que você trabalha. Para tanto, deverá considerar a seguinte escala:



- Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MENOS você concorda com a afirmação.

- Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, MAIS você concorda com a afirmação.

<b>Itens de suporte material</b>	<b>Avaliação quanto à influência</b>	<b>Avaliação quanto à existência na organização</b>
1. A organização oferece os recursos materiais (equipamentos, materiais de consumo, insumos, mobiliário e similares) necessários ao bom uso no meu trabalho.		

<b>Itens de suporte material</b>	<b>Avaliação quanto à influência</b>	<b>Avaliação quanto à existência na organização</b>
2. Os recursos materiais (equipamentos, materiais de consumo, insumos, mobiliário e similares) estão disponíveis em quantidade suficiente e no momento adequado ao bom desempenho do meu trabalho.		
3. Os recursos materiais (equipamentos, materiais de consumo, insumos, mobiliário e similares) possuem qualidade necessária ao desempenho eficaz do meu trabalho.		
4. A organização oferece os equipamentos de segurança necessários e adequados à realização do meu trabalho com segurança.		
5. Os sistemas informatizados (softwares, aplicativos, sistemas próprios, bases de dados e similares) possuem qualidade adequada para a execução bem feita do meu trabalho.		
6. Nesta organização efetua-se regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.		
7. A organização procura adquirir equipamentos de alta tecnologia e modernos para a realização do trabalho.		

<b>Itens de ambiente físico</b>	<b>Avaliação quanto à influência</b>	<b>Avaliação quanto à existência na organização</b>
1. O local onde trabalho, no que se refere ao espaço físico, iluminação, higienização, ventilação, climatização, nível de ruído é adequado para realização do meu trabalho.		
2. Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.		
3. A organização oferece condições ergonômicas (posição e conforto de mobiliários e equipamentos).		
4. A organização oferece espaços físicos adequados e isentos para realização das diferentes finalidades do		

<b>Itens de ambiente físico</b>	<b>Avaliação quanto à influência</b>	<b>Avaliação quanto à existência na organização</b>
meu trabalho (exames, pesquisas, emissão de laudos, discussões com os colegas).		
5. Os espaços físicos possuem segurança necessária e adequada para realização das diferentes demandas do meu trabalho, tais como armazenagem segura de materiais de risco, acesso limitado à determinadas instalações, segurança em salas para fazer exames.		
6. A minha área possui salas específicas e adequadas para realização dos exames que preciso realizar.		
7. O layout dos espaços físicos que eu trabalho são adequados para o bom desempenho do trabalho.		

<b>Itens de políticas e práticas de gestão de pessoas</b>	<b>Avaliação quanto à influência</b>	<b>Avaliação quanto à existência na organização</b>
1. Na minha organização há manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.		
2. Esta organização promove capacitação aos servidores, oferecendo-lhes constantemente oportunidades de aperfeiçoamento para a atuação de cada um.		
3. Nesta organização há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.		
4. Fornece informações necessárias à execução eficaz do trabalho.		
5. Os servidores exemplares são recompensados pelo seu trabalho.		
6. Os servidores são alocados para realização do trabalho de acordo com o perfil adequado para o bom desempenho do trabalho.		
7. A organização oferece benefícios adequados para os servidores.		
8. Há clareza nas atribuições que o servidor precisa desempenhar no seu trabalho.		

<b>Itens de políticas e práticas de gestão de pessoas</b>	<b>Avaliação quanto à influência</b>	<b>Avaliação quanto à existência na organização</b>
9. Existem critérios claros e técnicos para ocupação de cargos de gestão.		
10. Na minha organização são adotadas estratégias de aprendizagem informal (discussão com colegas, grupos de discussão) que contribuem para a melhor execução do trabalho.		
11. Na minha organização existe plano de carreira que permite aspirações profissionais.		
12. Na organização é praticada a equidade salarial interna e externa.		
13. A minha organização busca o equilíbrio entre os seus interesses e o dos indivíduos.		
14. Possuo autonomia para realizar o meu trabalho.		
15. A minha organização oferece flexibilidade e autonomia para atuação em diferentes tipos de trabalho (perícia, treinamento, pesquisas) e áreas.		
16. A minha organização oferece formação adequada para minha atuação nas atividades finalísticas do meu cargo.		
17. A organização oferece formação adequada para o desempenho de funções de gestão.		
18. Na organização existe a prática da meritocracia para reconhecer os melhores desempenhos profissionais.		
19. A organização valoriza os seus profissionais.		
20. Existe políticas de incentivos adequadas ao bom desempenho do meu trabalho.		
21. A organização possui remuneração justa ao trabalho que é exercido.		
22. A organização oferece programas de acompanhamento psiquiátrico e psicológico para os servidores que atuam em situações adversas.		
23. A organização oferece assistência psicológica adequada em momentos que o servidor precisa de suporte para exercer o seu trabalho.		
24. A prática de tutoria contribui para a aprendizagem e melhor desempenho do trabalho.		

Itens de políticas e práticas de gestão de pessoas	Avaliação quanto à influência	Avaliação quanto à existência na organização
25. A organização possui políticas de remoção e permuta adequadas.		
26. A organização incentiva a prática desportiva para contribuir com o bem estar do servidor.		
27. A organização possui mecanismos correicionais adequados para corrigir eventuais desvios de comportamentos que prejudicam o bom desempenho no trabalho.		

Itens de demanda de trabalho	Avaliação quanto à influência	Avaliação quanto à existência na organização
1. A organização submete o servidor a uma carga excessiva de trabalho.		
2. A complexidade das demandas que atuam é um dificultador para o bom desempenho no trabalho.		
3. Existe clareza na definição de critérios de priorização para o atendimento das demandas.		
4. Para o atendimento das demandas existentes há escassez de tempo suficiente para que sejam feitas de forma efetiva.		
5. Para o cumprimento das demandas existentes é necessário realizar parceria com outras áreas.		
6. Na minha área ocorre distribuição adequada e justa das demandas para os servidores.		
7. A existência da diversidade de demandas que atuam é um dificultador para o bom desempenho do trabalho.		
8. Na minha área há um grande volume de trabalho.		

<b>Itens de apoio à gestão</b>	<b>Avaliação quanto à influência</b>	<b>Avaliação quanto à existência na organização</b>
1. A organização procura aprimorar constantemente os processos de trabalho.		
2. Na minha organização os gestores possuem autonomia para tomada de decisão.		
3. O estabelecimento de padrões e normas na minha organização contribuem para o bom desempenho do meu trabalho.		
4. A burocracia compromete o bom desempenho do meu trabalho.		

<b>Itens de suporte psicossocial</b>	<b>Avaliação quanto à influência</b>	<b>Avaliação quanto à existência na organização</b>
1. Na minha organização recebo apoio da minha chefia imediata para a realização do meu trabalho.		
2. Na minha área existe sentimento de confiança entre as pessoas que trabalham comigo.		
3. Na minha área o gestor realiza tratamento de forma igualitária com os seus subordinados.		
4. Na minha área as pessoas respeitam o trabalho desenvolvido pelos colegas.		
5. Na minha área existe o apoio entre colegas para o bom desempenho do trabalho.		
6. Na minha área há interação positiva com a equipe de trabalho (espírito de corpo de equipe).		
7. Na organização a prática de eventos sociais para contribuir com a interação e socialização que geram melhor ambiente de trabalho ao bom desempenho.		

Itens de critérios de avaliação de resultados	Avaliação quanto à influência	Avaliação quanto à existência na organização
1. Na organização evita repreender os servidores por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu trabalho.		
2. Há cobranças e pressões excessivas para o alcance das metas.		
3. Esta organização sobrecarrega de trabalho servidores que possuem melhor desempenho.		
4. O servidor conhece as metas de desempenho esperadas do seu trabalho.		
5. Há critérios distintos e claros para mensuração da produtividade dos diferentes tipos de demanda.		
6. A organização adota estratégias adequadas de divulgação dos seus resultados para a sociedade.		
7. Recebo informações quanto a efetividade do meu trabalho para a sociedade.		
8. Recebo <i>feedback</i> de forma adequada quanto ao desempenho do meu trabalho quanto à critérios de qualidade, produtividade e prazo.		
9. A minha organização se preocupa com exclusivamente com critérios de produtividade do meu trabalho.		
10. A minha organização se preocupa com a associação de critérios de qualidade, produtividade e efetividade do meu trabalho.		
11. A minha organização possui mecanismos adequados para controle da produtividade do meu trabalho.		
12. Na minha organização há critérios claros do que é esperado do desempenho do servidor.		

Itens de estruturação organizacional e autonomia institucional	Avaliação quanto à influência	Avaliação quanto à existência na organização
1. Na minha organização há clareza da divisão de responsabilidades entre as áreas.		

<b>Itens de estruturação organizacional e autonomia institucional</b>	<b>Avaliação quanto à influência</b>	<b>Avaliação quanto à existência na organização</b>
2. A minha organização possui autonomia institucional para exercer suas atribuições de forma eficaz e efetiva.		
3. Na minha organização há divisão de responsabilidades adequadas à capacidade de gestão.		
4. A estrutura organizacional dividida por especialidade (área temática) está adequada para a atuação do trabalho.		
5. A quantidade de unidades formais é suficiente para o bom desempenho do trabalho da minha organização.		

<b>Itens de relações interinstitucionais</b>	<b>Avaliação quanto à influência</b>	<b>Avaliação quanto à existência na organização</b>
1. Minha organização possui autonomia para solicitar informações à órgãos externos para contribuir com o trabalho.		
2. Minha organização realiza parcerias com instituições para contribuir com o trabalho realizado pela minha área.		
3. Existem trabalhos finalísticos que preciso realizar que são possíveis somente por meio de parcerias institucionais.		
4. Minha organização realiza parcerias com instituições de pesquisa para aperfeiçoamento da forma de trabalho.		
5. Minha organização é respeitada por outras instituições pelo trabalho que realiza.		

Por favor, leia atentamente as afirmações em relação a fatores disposicionais que podem influenciar a expressão das suas competências com excelência, em relação as quais você deverá avaliar sob duas perspectivas: na primeira indicar o quanto concorda que seja um fator que realmente influencia a expressão da competência e na segunda indicar o quanto você considera que possui esta disposição. Para tanto, deverá considerar a seguinte escala:

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

- Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MENOS você concorda com a afirmação.

- Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, MAIS você concorda com a afirmação.

<b>Itens de motivação</b>	<b>Avaliação quanto à influência</b>	<b>Avaliação quanto à disposição</b>
1. Gosto do trabalho que eu realizo de ciências forenses na busca da verdade.		
2. Preocupo-me com o impacto que o meu trabalho pode gerar para sociedade.		
3. Tenho consciência da importância do trabalho que desenvolvo na minha organização.		
4. Sinto-me satisfeito com o trabalho que realizado na minha organização.		
5. Procuo me dedicar o máximo possível para desempenhar um bom trabalho.		
6. Tenho necessidade de ser reconhecido pelo trabalho que desenvolvo na minha organização tanto pela chefia quanto por colegas.		
7. Procuo me autodesenvolver para ser um profissional mais preparado à geração de trabalhos com excelência.		
8. Tenho orgulho de atuar no cargo que tomei posse no concurso público desta organização.		

<b>Itens de estratégias de enfrentamento em situações adversas</b>	<b>Avaliação quanto à influência</b>	<b>Avaliação quanto à disposição</b>
1. Tenho disposição para enfrentar problemas/desafios no trabalho		
2. Tenho resistência a pressões externas no ambiente de trabalho		
3. Consigo ter controle emocional para lidar com os materiais e situações do meu trabalho.		

<b>Itens de estratégias de enfrentamento em situações adversas</b>	<b>Avaliação quanto à influência</b>	<b>Avaliação quanto à disposição</b>
4. Sinto que determinadas situações de cenas fortes abalam o meu estado emocional.		
5. Considero ser capaz de superar situações de sofrimento no trabalho sem ajuda de outra pessoa.		
6. Considero-me uma pessoa resiliente capaz de lidar com situações adversas sem prejudicar minha saúde.		

(campo de conclusão do preenchimento) – Ao clicar deverá aparecer texto de agradecimento pelo preenchimento