

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE  
ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS PÚBLICOS**

**ANA CLÁUDIA PICOLINI**

**SISTEMÁTICA DE SELEÇÃO DE SERVIDORES PARA AS FUNÇÕES  
DE CONFIANÇA, BASEADA NA ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS**

**SÃO CARLOS - SP**

**2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE  
ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS PÚBLICOS**

**ANA CLÁUDIA PICOLINI**

**SISTEMÁTICA DE SELEÇÃO DE SERVIDORES PARA AS FUNÇÕES  
DE CONFIANÇA, BASEADA NA ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.**

*Orientação: Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral*

**SÃO CARLOS - SP**

**2015**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

P598ss Picolini, Ana Claudia.  
Sistemática de seleção de servidores para as funções de  
confiança, baseada na abordagem das competências / Ana  
Claudia Picolini. -- São Carlos : UFSCar, 2015.  
130 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São  
Carlos, 2015.

1. Administração pública. 2. Pessoal - seleção. 3.  
Competências. 4. Função gratificada. 5. Organização  
pública. I. Título.

CDD: 350 (20<sup>a</sup>)



---

**Folha de Aprovação**

---

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Ana Cláudia Picolini, realizada em 07/08/2015:

Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral  
UFSCar

Profa. Dra. Cristina Lourenco Ubeda  
UFSCar

Prof. Dr. Leonardo Guimarães Garcia  
USP

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Cláudio e Maria de Lourdes, pelo incentivo e apoio em todas as minhas escolhas e decisões.

Ao meu marido, Geraldo, pela parceria em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

À DEUS por ter me dado a permissão de chegar até aqui.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral, pelas lições, conselhos, conhecimentos e profissionalismo.

Aos membros da banca de qualificação e defesa, Prof. Dr. Marcos Amorielle Furini, Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda e Prof. Dr. Leonardo Guimarães Garcia, por terem aceitado o convite, dispondo de seu tempo e conhecimento para analisar esta pesquisa.

Ao Instituto Federal de São Paulo, em especial aos companheiros de trabalho do *Campus Votuporanga*, que colaboraram com o desenvolvimento da pesquisa.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos pela amizade e colaboração.

## RESUMO

Visando contribuir para um processo de seleção de servidores para funções gratificadas (cargos de confiança) mais racional e sustentável no contexto público, o objetivo geral desta pesquisa foi propor uma sistemática para a seleção de servidores para as funções de confiança, baseada na abordagem das competências. O método utilizado foi a pesquisa-ação e a organização estudada o *Campus Votuporanga* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. Os resultados alcançados foram a elaboração de uma sistemática para a seleção de servidores, que compreendeu o mapeamento dos processos de trabalho, o mapeamento de competências e a elaboração de uma Matriz de Seleção. A partir dos resultados alcançados e da discussão teórica foi possível concluir que a sistemática de seleção proposta pôde contribuir para a racionalização do processo de seleção de servidores, ao fornecer *insights* baseados na abordagem das competências. Além disso, a sistemática minimiza a aplicação de critérios de preferências subjetivas para designação das funções de confiança, diante do estabelecimento de mecanismos de seleção baseados em competências e na situação de trabalho do servidor na função de confiança a ser ocupada, respeitando a liberdade de nomeação e exoneração que a lei assegura ao detentor do poder nomeante.

**Palavras-chave:** Seleção de pessoas por competências; Função gratificada; Organização pública.

## ABSTRACT

Aiming to contribute to a process of servants' selection for rewarded positions (positions of trust) more rational and sustainable in the public context, the general goal of this research was to propose a systematic to the servants' selection for the positions of trust, according to the competency-based approach. The method used was action-based research and the studied organization was Votuporanga Campus of the Federal Institute of Education, Science and Technology of São Paulo. The results achieved were the development of a systematic to the selection of servants, which included mapping processes of the work, the competencies mapping and the development of a Selection Matrix. From the results obtained and the theoretical discussion it was possible to conclude that the selection systematic proposal may contribute to the selection process rationalization of servants by providing insights according to the competency-based approach. It also minimizes the use of subjective preferences criteria for the position of trust designation, through the establishment of selection mechanisms based on competencies and the servant work situation in positions of trust to be occupied, respecting the appointment and resignation freedom that the law assures to the holder of nominating power.

**Keywords:** Competence-based selection; Rewarded position; Public organization

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Resgate histórico dos modelos de gestão de pessoas .....	18
QUADRO 2 – Contribuições do modelo de gestão por competências aos subsistemas de gestão de pessoas .....	21
QUADRO 3 – Abordagens para o mapeamento de competências .....	31
QUADRO 4 – Vantagens, desvantagens e técnicas do recrutamento interno e externo .....	33
QUADRO 5 – Casos de práticas da gestão por competências, desenvolvidas por organizações públicas .....	37
QUADRO 6 – Três arenas de uso da informação .....	42
QUADRO 7 – Fases da pesquisa-ação .....	53
QUADRO 8 – Conceitos pesquisados e fontes .....	57
QUADRO 9 – Sistemática de seleção de servidores para as funções de confiança, baseada na abordagem das competências .....	58
QUADRO 10 – Etapas do método para o mapeamento de competências da GAD .....	64
QUADRO 11 – Etapas da sistemática de seleção .....	74
QUADRO 12 – Quantitativo das respostas sobre o desempenho das atividades da GAD .....	76
QUADRO 13 – Indicadores de competência do Gerente Administrativo do IFSP .....	77
QUADRO 14 - Glossário de competências da função da GAD do IFSP .....	78

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de gestão por competências.....	28
FIGURA 2 – Os níveis hierárquicos da informação.....	41
FIGURA 3 – A informação como matéria-prima para a formulação da estratégia.....	44
FIGURA 4 – Orientação de alocação de recursos por meio dos quadrantes da Matriz BCG..	45
FIGURA 5 – Cenário de negócio da Matriz GE .....	47
FIGURA 6 – Representação do processo de trabalho .....	62
FIGURA 7 – Fluxo da elaboração do mapeamento do processo de trabalho do Gerente Administrativo do IFSP .....	63
FIGURA 8 – Representação da ordenação entre eixo, requisito, escalas, nota, peso e pontos	70
FIGURA 9 – Matriz de Avaliação do Candidato A .....	71
FIGURA 10 – Matriz de Comparação de Seleção dos candidatos.....	72
FIGURA 11 – Matriz de Seleção e requisitos para a função de Gerente Administrativo do IFSP constantes no Apêndice D .....	84
FIGURA 12 – Posicionamento dos candidatos na Matriz de Seleção .....	87

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Objetivos .....	14
1.2 Justificativa .....	15
1.3 Estrutura da dissertação.....	15
<b>2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>17</b>
2.1 Competência organizacional e individual .....	22
2.2 Mapeamento de competências .....	29
2.3 Seleção por competências .....	32
2.4 Iniciativas no serviço público em GPC: desafios e melhores práticas .....	36
<b>3 TOMADA DE DECISÃO APOIADA POR TÉCNICAS DE ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....</b>	<b>40</b>
<b>4 MÉTODO E DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>50</b>
4.1 Abordagem e tipologia da pesquisa .....	50
4.2 Método: pesquisa-ação.....	50
4.3 Descrição da organização estudada.....	51
4.4 Desenvolvimento da pesquisa .....	53
4.4.1 Elaboração e aplicação da sistemática de seleção .....	57
4.4.2 Mapeamento do processo de trabalho .....	61
4.4.3 Mapeamento de competências.....	63
4.4.4 Construção da matriz de seleção .....	65
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>74</b>
5.1 Mapeamento do processo de trabalho .....	75
5.2 Mapeamento de competências .....	77
5.3 Matriz de seleção.....	82
<b>6 CONSIDERAÇÕES .....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>

<b>APÊNDICE A – MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TRABALHO.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE C – RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE D – PLANILHA ELETRÔNICA DA MATRIZ DE SELEÇÃO .....</b>	<b>122</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O bom funcionamento de qualquer organização passa pela mobilidade profissional (LE BOTERF, 2003) das pessoas que compõem o quadro organizacional. O processo de seleção de pessoas tem grande relevância neste quadro, na medida em que objetiva selecionar eficazmente a pessoa adequada para determinada função, por intermédio de vários mecanismos de análise, avaliação e comparação de informações (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011).

Nas organizações públicas brasileiras, o processo de seleção de pessoas é realizado por intermédio de concurso público ou indicação, um processo de decisão formalizado pelo detentor do poder nomeante das funções de confiança, considerando apenas preferências subjetivas, o que nem sempre garante a escolha de perfis profissionais adequados para um bom desempenho em um cargo ou em uma função pública (PIRES et al., 2005). “O provimento de funções de confiança por pessoas destituídas de qualquer predicado objetivo, como habilitação, capacitação ou virtude, necessário ao desempenho da função pública” é incompatível com o sistema constitucional vigente (BORGES, 2012, p. 51).

A regulamentação em vigor prioriza o nível de conhecimentos e habilidades, desconsiderando as características relacionadas às atitudes dos futuros servidores. A seleção pública, como é realizada hoje, pode produzir consequências que acabam prejudicando a eficiência e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, como por exemplo, problemas de adaptação ao trabalho, baixa produtividade e altos índices de ocorrência de doenças profissionais (PIRES et al., 2005). É evidente que o atual sistema atende a exigência da sociedade de prevenir o patronato e assegurar um processo objetivo e transparente de acesso ao emprego público. Que pese esta afirmação, faz-se, ao mesmo tempo, razoável concluir que o sistema é menos adequado em assegurar que a administração pública tenha acesso aos melhores servidores possíveis para o preenchimento dos cargos e funções públicas (OCDE, 2010).

Algumas soluções, visando minimizar os problemas da atual seleção, estão sendo implementadas, em especial nas Instituições de Ensino Superior. Por exemplo, o Banco de Oportunidades da USP (Universidade de São Paulo) permite o cruzamento de dados entre os currículos, perfis e anseios dos servidores com o interesse de novas atuações profissionais e as necessidades das Unidades/Órgãos da Universidade, constituindo-se em um processo transparente de mobilidade dos servidores e prezando pela adequação de perfil ao cargo a ser

desempenhado (TONETO JUNIOR, 2014). Outra iniciativa é da Universidade Federal do Tocantins (UFT) que implantou o programa “Gestão de Pessoas por Competências” racionalizando a avaliação de desempenho e criando o Plano de Capacitação e Desenvolvimento (PDIPCCTAE, 2006). Já a Universidade Federal do Pará (UFPA) buscou mapear as competências dos servidores técnico-administrativos, a fim de desenvolver ações de capacitação e desenvolvimento para seus servidores em consonância com o planejamento estratégico da instituição (BRASIL, 2013).

É importante ressaltar que as soluções aqui apresentadas estão baseadas na abordagem das competências, que se tornou referencial para a gestão de pessoas no setor público federal desde a publicação do Decreto 5.707/2006 de 23/02/2006 (BRASIL, 2006), ao instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, visando à melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos. Embora os esclarecimentos desse modelo de gestão sejam claros e objetivos, sua aplicação é complexa, devido a algumas barreiras culturais, dificuldades metodológicas de mapeamento de competências, baixo envolvimento da alta administração e níveis gerenciais, dificuldade de articulação de novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, carência de pessoal qualificado e desconhecimento do tema (PIRES et al., 2005). Esse modelo de gestão compreende várias decisões como, por exemplo, a respeito do desempenho dos trabalhadores no contexto organizacional, o que maximiza as dificuldades para a sua implementação devido ao volume de informações que precisam ser gerenciadas pelos gestores públicos.

Zarifian (2001) considera o conceito de competência como iniciativa e responsabilidade que o indivíduo assume frente a uma situação de trabalho. A competência se propõe justamente como “um sistema, uma organização estruturada que associa de modo combinatório diversos elementos” (LE BOTERF, 2003, p. 61), revelando as competências do profissional. É esse profissional competente que poderá conferir eficiência e eficácia no desenvolvimento das atribuições pertencentes à função gratificada por ele ocupada. Ao descrever as competências, McLagan (1997) as identifica como *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) de um indivíduo, são os *inputs* (conhecimentos, habilidades e atitudes) que o indivíduo aplica nas situações de trabalho e que podem ajudá-lo a gerar *outputs* (resultados). O processo ocorre a partir da mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes numa situação específica de trabalho (LE BOTERF, 2003), permitindo ao indivíduo alcançar um desempenho superior.

Sobre a seleção por competências, é possível encontrar na literatura trabalhos que exploram as vantagens desse processo para as organizações (RABAGLIO, 2004) ou que

abordam o processo de seleção como algo crucial para as competências a serem entregues pela pessoa na sua futura situação de trabalho (DUTRA, 2014).

Nesse contexto, apesar das dificuldades, a abordagem das competências pode contribuir para o sucesso do processo de seleção de servidores nas organizações públicas, ao oferecer a possibilidade de selecionar um profissional que possa desenvolver seu potencial de forma contínua, realizando os processos de trabalho pertinentes à função de confiança com eficiência, eficácia e responsabilidade profissional (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011, p. 50), além de imprimir objetividade e transparência ao processo de seleção. Todavia, faltam soluções que abordem a seleção de pessoas com base na abordagem das competências no contexto público brasileiro, em especial para funções de confiança. Assim, o problema desta pesquisa compreendeu a necessidade de conhecer e mapear as competências pertinentes às funções gratificadas, bem como identificar o processo de trabalho a ser desempenhado pela função de confiança, para que se possa utilizá-los no processo de seleção dos servidores, por intermédio de uma sistemática baseada na abordagem das competências.

## **1.1 Objetivos**

Visando contribuir para um processo de seleção de servidores mais racional e sustentável, o objetivo geral desta pesquisa foi propor uma sistemática para a seleção de servidores para as funções de confiança, baseada na abordagem das competências. Este objetivo geral pôde ser desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os principais requisitos com base na abordagem das competências a serem utilizados no processo de seleção no contexto público;
- b) sistematizar o processo de seleção de servidores;
- c) aplicar a sistemática de seleção na organização estudada;
- d) avaliar, discutir e divulgar os resultados alcançados.

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, foi utilizada como método a pesquisa-ação (THIOLLENT, 1997), pois focou-se o desenvolvimento de uma solução particular, compreendendo na sua construção a pesquisadora bem como todos os servidores envolvidos com a problemática, atuantes na organização estudada, uma autarquia federal de ensino.

## **1.2 Justificativa**

Apesar dos benefícios da gestão de pessoas por competências, apresentados por diversos autores (BRANDÃO, 2012; DUTRA, 2001; PIRES et al., 2005; RABAGLIO, 2014), a complexidade da abordagem das competências, inclusive a falta de um modelo de referência, e o grande volume de informações que precisa ser gerenciado, dificultam a sua implementação no contexto organizacional, em especial no contexto público, no qual adiciona-se como agravante a burocracia e a legislação trabalhista. Dessa forma, esta pesquisa se faz importante ao propor uma sistemática de seleção que analisa um grande volume de informações, de forma bem estruturada, facilitando a tomada de decisão e constituindo-se em um modelo de referência para a seleção de pessoas para as funções de confiança nas organizações públicas.

A sistemática de seleção de pessoas proposta, baseada na abordagem das competências, pode auxiliar os gestores públicos na tomada de decisão sobre a seleção dos profissionais a serem designados, zelando pelos princípios da Administração Pública presentes no Art. 37 da Constituição Federal e que devem ser observados pelos servidores da administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Em nível de instituição, a pesquisa pode contribuir para a boa adequação do profissional à função de confiança a ser preenchida; e o fortalecimento de uma cultura alicerçada na transparência, já que a divulgação da sistemática, em especial a comunicação da vaga e dos requisitos (competências e situação de trabalho) a serem avaliados na seleção, fornece transparência ao processo e externaliza quais parâmetros serão utilizados pelo detentor do poder nomeante. Estabelecida e divulgada amplamente, a Matriz de Seleção por competências amplia a racionalização do processo de seleção e permite que os servidores vislumbrem as competências necessárias a uma atuação profissional na função de confiança. Ao conhecer essas competências, servidores e o detentor do poder nomeante poderão participar ativamente em iniciativas de capacitação e ações de educação continuada, atendendo ao Decreto nº 5.707/2006 de 23/02/2006 (BRASIL, 2006).

## **1.3 Estrutura da dissertação**

Esta pesquisa compreendeu o estudo e a discussão teórica dos conceitos de modelo de gestão de pessoas, competência, gestão de pessoas por competências, tomada de decisão e técnicas de análise de informação, em especial as técnicas de análise de informação denominadas Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) e Matriz GE (*General Electric*).

A discussão teórica e a apresentação dos resultados estão distribuídas em seis seções. A Seção 1 compreende esta introdução (contextualização, problema de pesquisa, objetivos e justificativa).

A Seção 2, denominada Gestão de Pessoas por Competências, apresenta os modelos de gestão de pessoas, seus enfoques e características, por meio de um resgate histórico. Trata também das diversas abordagens do conceito de competência, tanto a nível individual quanto organizacional. Descreve, ainda, a importância da abordagem das competências para o processo de seleção de pessoas.

Já na seção 3, intitulada de Tomada de Decisão Apoiada por Técnicas de Análise de Informação, é exposto o uso das informações para redução de incertezas na tomada de decisão. Além disso, apresentam-se as técnicas de análise de informações Matriz BCG e Matriz GE como sistemas de informações com alto potencial de auxílio à tomada de decisões estratégicas nas organizações.

A seção 4, Método e Desenvolvimento, estabelece a abordagem e tipologia da pesquisa, bem como a justificativa pelo método utilizado, pesquisa-ação, e a descrição da organização estudada. Ademais, apresenta o detalhamento do desenvolvimento da pesquisa.

A seção 5, Resultados e Discussões, aborda os resultados e as análises, assim como indicações de possíveis aplicações. Demonstra como a sistemática foi desenvolvida e aplicada na organização estudada.

Por fim, na seção 6, são feitas as considerações finais e indicações de aspectos relevantes para a realização de novas pesquisas.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

As mudanças do cenário socioeconômico e político, das últimas décadas, geraram modificações e transformações na estrutura e nos modelos de gestão das organizações públicas na busca pela sobrevivência e evolução no seu ambiente de atuação.

Considerando as organizações públicas brasileiras, identifica-se que foram conduzidas por diferentes modelos de gestão, cada qual representando determinado contexto histórico, econômico e político (BRESSER-PEREIRA, 1996; PINHO, 1998):

- a) Patrimonialismo (1500-1930) - a administração pública atendia ao seu governante, não havia distinção entre público e privado; coronelismo, corrupção e nepotismo foram marcantes nesse período;
- b) Burocrático (1930-1990) - intenção do Estado em implantar o modelo burocrático weberiano, baseado na formalidade, impessoalidade e profissionalismo, que não conseguiu se impor perante o poder histórico da política clientelista do patrimonialismo;
- c) Gerencial (anos 90) - necessidade de se realizar a reforma gerencial que, além de auxiliar na legitimação das ações do Estado, visava tornar a administração pública mais eficiente e moderna, direcionando-a para o atendimento dos cidadãos;
- d) Societal (a partir da década de 2000) - modelo em construção que busca a efetiva participação social e maior transparência nas atividades públicas, como por exemplo, a criação de conselhos e conferências que debatem e elaboram políticas públicas, e a implantação do orçamento participativo.

Importante ressaltar que o modelo posteriormente implantado, não dissipa o outro por completo, assim, nota-se que as características e consequências, de cada um, coexistem (DRUMOND; SILVEIRA, 2012). Esses modelos produziram algumas heranças, dentre elas o provimento das funções de confiança de forma discricionária. Esta concepção proveniente da ideologia imperial, de que as funções de confiança são de propriedade do detentor do poder nomeante, não pode mais prevalecer, considerando o princípio da democracia republicana, devendo a opção arbitrária ser exercitada com base em parâmetros determinados, reprovando-se, assim, atos de investidura fundados em simples preferência subjetiva (BORGES, 2012).

Todas as mudanças dos modelos de gestão impactaram as relações de trabalho fazendo com que os servidores deixassem de ser vistos como recursos humanos e passassem a ser gerenciados e orientados como pessoas. Essa nova realidade organizacional, em que se

deve articular o desenvolvimento humano e social dos servidores com os objetivos organizacionais e onde os cidadãos estão mais exigentes em suas demandas, faz com que o governo busque maior eficiência dos serviços públicos. Para isso, implementa várias tecnologias de gestão, entre elas destaca-se a Gestão de Pessoas por Competências (GPC) (PIRES et al., 2005).

Dutra (2002, p. 17) afirma que além das mudanças nas formas de organização de trabalho, a expectativa das pessoas com relação às organizações nas quais trabalham também se modificou. Assim, a gestão de pessoas é entendida como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre as organizações e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Um modelo de gestão de pessoas se concretiza por meio de princípios, políticas e práticas que permitem às organizações compreender seu contexto organizacional e elaborar dispositivos para atuar sobre este contexto. Nesse sentido, os princípios de um modelo de gestão de pessoas são os valores e crenças adotados pela organização, sua cultura; as políticas descrevem as diretrizes para se alcançar os objetivos estratégicos; e as práticas são as ações propriamente ditas. Orientado estrategicamente, o objetivo principal desse modelo consiste em identificar padrões de comportamentos coerentes com o negócio da organização para a partir daí obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais (FISCHER, 2002). Os modelos de gestão de pessoas podem ser classificados em quatro categorias (Quadro 1) de acordo com o seu enfoque e suas características (FISCHER, 2002).

QUADRO 1 – Resgate histórico dos modelos de gestão de pessoas

ENFOQUE	CARACTERÍSTICAS
1890 - Modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• os trabalhadores eram vistos como fator de produção</li> <li>• procura por trabalhadores mais eficientes ao menor custo possível</li> </ul>
1930 - Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• influência da psicologia e foco no comportamento das pessoas</li> <li>• reconhecimento dos gerentes de linha como importante intermediador entre organização e trabalhadores</li> <li>• presença de trabalhos para envolver e motivar as pessoas de forma que permaneçam fiéis e submissas às organizações</li> </ul>
1970 - Modelo estratégico de gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• busca-se a melhor conciliação possível entre as políticas organizacionais e os fatores ambientais</li> <li>• a motivação do trabalhador só é importante se for condizente com as estratégias da organização</li> </ul>
1980 - Modelo de gestão de pessoas articulado por competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vínculos mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da organização</li> <li>• era da competitividade exigindo pessoas capazes de utilizar o conhecimento de acordo às situações impostas pelo ambiente, obtendo resultados em seu favor e em favor da organização</li> </ul>

Fonte: Fischer (2002), adaptado pela autora.

Percebe-se, a partir da síntese apresentada no Quadro 1, que a estratégia e a gestão de pessoas estão fortemente relacionadas, na medida em que quanto maior a eficiência das pessoas envolvidas na elaboração e execução das estratégias, maiores as chances de diferencial competitivo. Ademais, ao elaborar uma estratégia, deve-se considerar se as habilidades e os conhecimentos necessários para colocá-la em prática fazem-se presentes nas pessoas que atuam na organização, que depende do desempenho humano, por isso, a demanda por um bom nível de qualificação e conhecimento, e a necessidade de pessoas preparadas para atuar em um ambiente complexo e exigente (MINTZBERG, 2003) é o que direciona as ações do modelo de gestão de pessoas articulado por competências, visando uma maior flexibilidade e velocidade de resposta às situações inusitadas e de complexidade crescente (DUTRA, 2014).

Com as inovações tecnológicas, globalização e aumento da complexidade do ambiente de atuação das organizações (MINTZBERG, 2003), o cenário trabalhista sofreu mudanças e as organizações, agora mais complexas, são mais dependentes das competências de seus trabalhadores. No antigo cenário, as habilidades corporais para execução das tarefas era fator decisivo na contratação de pessoal, já no atual, é preciso que o indivíduo entenda o processo de trabalho, compreenda os problemas e tenha iniciativa. Passa-se “da solicitação do corpo à solicitação do cérebro” (ZARIFIAN, 2001, p. 22).

Deste modo, o pesquisador francês Zarifian (2001) desenvolve sua noção de competência considerando o contexto histórico francês dos anos 70, no qual havia um descompasso entre a formação profissional e o perfil desejado pelo mercado de trabalho. Em outras palavras, a noção de qualificação e formação profissional nasce para enfrentar a crise francesa do desemprego, visando aumentar a capacitação dos trabalhadores e as chances de se empregarem.

À vista disso, é importante entender qual a compreensão dos autores sobre qualificação. Zarifian (2002, p.37) a conceitua como uma “construção social cujo objeto é qualificar os indivíduos assalariados, tanto do ponto de vista do modo de apreciação da relação, mantida no que se espera deles (seu ‘trabalho’), quanto do ponto de vista da hierarquia na escala dos estatutos sociais e dos salários”. Já Le Boterf (2003, p. 21) considera que a noção de qualificação “remete a um julgamento oficial e legitimado, que reconhece em uma ou em várias pessoas capacidades requeridas para exercer uma profissão, um emprego ou uma função”.

Zarifian (2001) analisa três mutações principais no mundo do trabalho, que “justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações”

(FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186): a noção de incidente, a comunicação e a noção de serviço.

A noção de incidente aborda os eventos que ocorrem de maneira parcialmente imprevista, não programada, e que, abalam a atividade produtiva. Podem ter origem no interior do próprio trabalho ou no ambiente externo e, em ambas as situações, é preciso a mobilização de recursos, por parte dos trabalhadores e das organizações, para vencer uma situação de evento.

O evento significa que a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho. Sobretudo, ela não pode mais ser incluída no trabalho prescrito. A competência profissional consiste em fazer frente a eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa. E essa competência é propriedade particular do indivíduo, e não do posto de trabalho. (...) O trabalho é a ação competente do indivíduo diante de uma situação de evento (ZAFIRIAN, 2001, p. 42).

O contexto tende a maior flexibilização de processos para lidar com os imprevistos de mercado. Assim, a competência não pode estar contida nas definições prévias da atividade, é preciso a mobilização de recursos para superar os desafios, daí a importância da qualificação profissional.

A comunicação é tratada pelo autor como a construção de “um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto” (ZARIFIAN, 2001, p. 45). É preciso a integração entre pessoas e organizações, disponibilizando informações e tendo discernimento para buscá-las e decidir quais usar, fazendo com que essa comunicação possibilite o entendimento dos objetivos do trabalho e da organização.

Para Zarifian (2001, p. 48), a noção de serviço precisa ser central e presente em todas as atividades, “é uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou uma instituição, que chamaremos de destinatário do serviço (o cliente, no setor privado, o usuário, no setor público)”. A noção de serviço possibilita a consciência das responsabilidades que cada trabalhador tem no desempenho de determinada atividade.

É nesse contexto que a GPC ganha impulso para substituir os sistemas tradicionais de gestão de pessoas, inspirados nos paradigmas fordista e taylorista de administração, marcados pelo controle das pessoas (DUTRA, 2014). A GPC “considera o fator humano como um elemento que interfere em todas as atividades organizacionais, alinhando seus conhecimentos, habilidades e atitudes aos requisitos de suas funções” (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011, p. 50). Assim, as organizações comprometidas com o

desenvolvimento dos trabalhadores e das competências podem se tornar mais competitivas, com um desempenho cada vez melhor em seus negócios.

Esse modelo estratégico de gestão de pessoas visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agreguem valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2001). A GPC é particularmente útil às organizações públicas que buscam por soluções de gestão mais integradas à sociedade e voltadas para a excelência dos serviços prestados aos cidadãos baseada na valorização do servidor público (ENAP, 2006; BRASIL, 2006).

O Decreto Federal nº 5.707/2006 esclarece que a implantação da gestão por competências no setor público federal visa à capacitação do servidor, como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, de modo a contribuir para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais (BRASIL, 2006). Porém, diversas organizações públicas brasileiras já adotaram planos para a implantação da GPC (ENAP, 2006). Por exemplo: Petrobrás, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, Ministério da Fazenda, UFT, UFPA entre outras (TONETO JUNIOR, 2014; BRASIL, 2013; OCDE, 2010; PDIPCCTAE, 2006; ENAP, 2006). O Quadro 2 apresenta as principais contribuições desse modelo de gestão aos subsistemas de gestão de pessoas.

QUADRO 2 – Contribuições do modelo de gestão por competências aos subsistemas de gestão de pessoas

<b>Subsistemas</b>	<b>Contribuições</b>
Treinamento e Desenvolvimento	Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional, instrumentos de evolução das competências, permite reconhecer e desenvolver atributos de competência, incentivo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço ocupacional.
Recrutamento e Seleção	Construção e recomposição de equipes mais eficientes e eficazes.
Avaliação de Desempenho	Permite mecanismos de avaliação fundamentais para possíveis intervenções visando a evolução profissional.
Carreira e Sucessão	Fornecer perspectivas profissionais de forma explícita e compreensível com critérios de acesso definidos.
Segurança e Saúde Ocupacional	Esse modelo permite que a organização se torne capaz de reconhecer e assumir suas responsabilidades junto a seus trabalhadores.
Relações Trabalhistas	O modelo tradicional é mais bem ajustado às leis trabalhistas em vigor, o que faz com que o modelo de gestão por competências tenha alguma desvantagem neste subsistema.
Remuneração	Possibilidade de associar remuneração ao desempenho, à agregação de valor e a complexidade das atribuições e responsabilidades.

Fonte: Dutra (2001), adaptado pela autora.

## 2.1 Competência organizacional e individual

Nos últimos anos, o tema competência tem sido pesquisado e debatido por muitos pesquisadores. O seu conceito encontra-se associado a vários campos de compreensão como educação, administração e psicologia, por exemplo. No arcabouço teórico da literatura podem-se identificar diversos conceitos de competência, bem como a evolução do termo ao longo do tempo.

Nesta pesquisa, o foco recai sobre as competências individuais, entretanto considera-se relevante abordar brevemente o conceito de competência organizacional para diferenciá-lo do individual.

Fleury e Fleury (2001, p. 189) definem competência organizacional como “a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”. Os autores afirmam que a “questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma organização pode conseguir desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado”. Em seu artigo, Prahalad e Hamel (1990), tratando do conceito de competência no nível organizacional, definem-na como competência essencial (*core competence*), um conjunto de conhecimentos, habilidades, valores, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais que confere diferencial competitivo para a organização, gera valor percebido pelos clientes e é difícil de ser imitado pelos concorrentes. Os autores afirmam que os gestores devem repensar suas organizações para identificar, cultivar e explorar as competências essenciais das mesmas. Assim, as habilidades que juntas constituem as competências essenciais organizacionais devem se aglutinar em torno de indivíduos cujos esforços não impedem o reconhecimento de oportunidades para misturar a sua especialização funcional com as de outras pessoas, de maneiras novas e interessantes (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

As competências organizacionais são afetadas pelas competências individuais dos trabalhadores da organização, “cabendo ressaltar que um nível influencia o outro, e vice-versa, de tal forma que as competências individuais afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas” (BRANDÃO, 2012, p. 6).

Trazendo o conceito para o nível individual, no início do século passado, a competência era associada ao conjunto de habilidades e conhecimentos que o indivíduo precisava ter para exercer determinada função. Krogh e Ross (1995) consideram que a competência só pode ser entendida em um contexto específico de conhecimento e tarefas, sendo essas as duas dimensões necessárias para a definição de competência individual.

Competência no nível subjetivo requer que uma tarefa seja identificada, observada, talvez analisada e compreendida, pelo uso de conhecimento subjetivo; e que um indivíduo use certas habilidades para resolvê-la. No nível social uma tarefa é desenvolvida pelo uso de conhecimento social, compartilhado por um grupo, departamento ou nível organizacional, ou público (KROGH; ROSS, 1995, p. 66).

Para esses autores, a tarefa pode ser resolvida usando habilidades também compartilhadas por um grupo, organização, ou comunidade de organizações, e a configuração da competência fornece uma imagem em que a organização mostra as diversas formas de conhecimento e habilidades empregadas na resolução de tarefas e onde estão localizadas.

Já Parry (1996, p. 50), refere-se à competência como o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes relacionados, “que afetam a maior parte de uma tarefa (papel ou responsabilidade), correlacionado à performance, que possa ser medido contra parâmetros bem-aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”.

Brandão e Guimarães (2001, p. 10) afirmam que as dimensões da competência são interdependentes

... na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos. Da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos mas também de habilidades e atitudes apropriadas. Abordagens como essa parecem possuir aceitação mais ampla tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico, visto que procuram integrar diversos aspectos relacionados ao trabalho.

McLagan (1997) ao descrever as competências identificou um conjunto de elementos como *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) de um profissional, são os *inputs* (conhecimentos, habilidades e atitudes) que o profissional aplica nas situações de trabalho e que podem ajudá-lo a gerar *outputs* (resultados). O processo ocorre a partir da mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes numa situação específica de trabalho (LE BOTERF, 2003), permitindo ao profissional alcançar um desempenho superior. A competência individual pode ser pensada como o somatório dessas duas linhas, ou seja, como o resultado e as características do indivíduo que podem ajudá-lo a obter o resultado com maior facilidade (DUTRA, 2014; MCLAGAN, 1997; PARRY, 1996).

Zarifian (2001), ao conceituar o termo, demonstra que a competência se manifesta na atividade prática e centra a definição na mudança de comportamento social dos indivíduos em relação ao trabalho e sua organização.

A competência é realmente a competência de um indivíduo (e não a qualificação de um emprego) e se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a situação profissional, logo, a maneira como ele enfrenta essa situação está no âmago da competência) (ZARIFIAN, 2001, p. 67).

O autor ainda acrescenta formulações que compõem a sua definição ao afirmar que a competência “é o tomar a iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, p. 68). Assim, competência é o envolvimento pessoal do indivíduo ao assumir uma situação de trabalho, tornando-se responsável pela resposta adequada para superar determinado evento, em situações complexas de trabalho, exigindo que as pessoas se comuniquem, compartilhem informações, mobilizando competências em rede. Segundo o autor:

A competência é um entendimento prático de situações em que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. (...) é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade (ZARIFIAN, 2001, pp. 72-74).

Ao tratar do conceito de competência, o pesquisador francês Le Boterf (2003) abordou as pessoas nas organizações e as possibilidades de aprendizado para o desenvolvimento de competências. Para o autor, organizações complexas, ambiente de incertezas e estruturas heterogêneas e flexíveis levam a situações profissionais evolutivas e à qualificação para exercer determinada profissão. Le Boterf (2003) compara a competência a um saber-mobilizar, definindo-a como um saber agir responsável e reconhecido pelos outros.

A competência se define pela atuação, ou seja, pela capacidade de utilização ou de mobilização dos recursos, pela capacidade de analisar e resolver problemas dentro de um ambiente particular, supondo a capacidade de aprender e de se adaptar a diferentes situações (LE BOTERF, 2003). Para adquirir a condição de competência, os conhecimentos e habilidades devem ser comunicados e utilizados.

Não há competência senão posta em ato, a competência só pode ser competência em situação. Ela não preexiste ao acontecimento ou à situação. Ela se exerce em um contexto particular. É contingente. Sempre há “competência de” ou “competência para”, o que significa dizer que *toda competência é finalizada* (ou funcional) e *contextualizada*. Etimologicamente, o termo competência vem do latim *competens*: “o que vai com, o que é adaptado a” (LE BOTERF, 2003, p. 52).

Desta forma, ter conhecimentos e habilidades não basta para que o indivíduo seja competente. Sob esta ótica, Fleury e Fleury (2001, p. 188) descrevem competência como “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”.

Em busca de uma definição com caráter integrador e multifacetado, Brandão et al. (2010) apresentam o conceito considerando as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), associando a definição ao desempenho diante de um contexto organizacional. Tratam as competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, demonstradas pelo desempenho dentro de um contexto organizacional.

A mobilização e prática de conhecimentos, habilidades e atitudes em uma situação de trabalho gera um desempenho profissional, que pode ser expresso pelos resultados entregues que agregam valor tanto à organização quanto à pessoa, sendo reconhecida como um profissional competente (LE BOTERF, 2003; BRANDÃO et al., 2010; FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2014).

Considerando o indivíduo, Le Boterf (2003, p. 11) afirma que é imprescindível pensá-lo “como portador e produtor de competências”. O autor trata o profissional como um ser possuidor de um conjunto de competências que emerge em um contexto de mobilidade profissional, assim o indivíduo/profissional competente apresenta uma disposição para atuar de maneira pertinente diante de uma situação específica.

Além das contribuições supracitadas, Zarifian (2001, p. 193) explica que para ser reconhecido como competente o indivíduo deve ir além das atividades estabelecidas, sendo capaz de apreender e administrar diferentes situações no trabalho. “O que conta, na competência, não é a posse de um saber, nem mesmo a posse de competências de fundo. O que conta é sua utilização efetiva ‘sob iniciativa’ e a previsão de suas consequências diretas. E toda utilização pressupõe transformação”. Nesse sentido, Dutra (2014) relaciona a competência individual com a noção de entrega, não bastando apenas o comprometimento, é o resultado da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes, é a contribuição que os indivíduos oferecem como patrimônio. O autor declara que:

... não podemos pensar as competências individuais de forma genérica e sim atreladas às competências essenciais para a organização. As entregas esperadas das pessoas devem estar focadas no que é essencial. Assim procedendo, as pessoas estarão melhor orientadas em suas atividades, no seu desenvolvimento e nas possibilidades de encareiramento dentro da organização (DUTRA, 2014, pp. 25-26).

O conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, quando combinados, resultam em uma ação competente. Cabe, então, ao profissional saber combinar seus recursos para superar os incidentes de trabalho. Le Boterf (2003, p. 37) aponta o profissional competente como “aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa”, mobilizando, para isso, os saberes:

- a) saber agir com pertinência: ir além do prescrito, sabendo “tomar iniciativas e decisões, negociar e arbitrar, fazer escolhas, assumir riscos, reagir a contingências, a panes ou avarias, inovar no dia-a-dia e assumir responsabilidades” (LE BOTERF, 2003, p. 39). É quando o profissional age de forma pertinente diante de uma ocorrência distinta. Por exemplo, o gestor de uma instituição de ensino, não se define somente por conhecimentos administrativos, deve ser capaz de orientar equipes pedagógicas ao elaborar estratégias de combate à evasão escolar. Em outras palavras, a tarefa do gestor de uma instituição de ensino é complexa e requer mais do que titulação, é fundamental que possua fatores qualificadores adicionais para conseguir estabelecer uma estratégia que absorva e contemple todos os interesses envolvidos (GUIMARÃES, 2013);
- b) saber mobilizar em um contexto profissional: somente possuir conhecimentos, habilidades e atitudes não torna nenhum profissional competente. É preciso mobilizar esse conjunto de forma pertinente em uma situação de trabalho. O profissional desenvolve sua competência por meio da situação comunicacional, sabe que a rede de relações pessoais é imprescindível para a mobilização de recursos. Daí a importância das equipes de trabalho e do estabelecimento de diálogo entre as mesmas;
- c) saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos: para resolver o problema, o profissional deverá saber selecionar, organizar e combinar diferentes recursos. Por exemplo, implantação do orçamento participativo pressupõe saber sensibilizar a comunidade para obter participação, saber negociar e dialogar com os atores envolvidos para se estabelecer as prioridades de investimento, saber executar e prestar contas do orçamento. Enfim, há interação de diferentes saberes;
- d) saber transpor: capacidade de aprender e se adaptar. “É aprendendo a reconhecer os problemas e a classificá-los em relação a contextos que o profissional se tornará capaz não somente de aprender, mas de aprender a aprender. Assim, ele saberá não somente resolver um determinado problema, mas várias categorias de problemas”

(LE BOTERF, 2003, p. 74). Os recursos utilizados por determinado indivíduo durante sua atuação como coordenador administrativo, por exemplo, poderão ser empregados também na gerência administrativa de uma instituição;

- e) saber aprender e aprender a aprender: trata-se de um circuito duplo de aprendizagem. A ação profissional gera experiência que se transforma em aprendizado a ser empregado em outras ações profissionais obtendo novas experiências e novos aprendizados. Ao se dispor a enfrentar novas situações de trabalho, o profissional conquistará experiências que o auxiliará em situações futuras, para correção ou aperfeiçoamento de suas ações;
- f) saber envolver-se: “é preciso querer agir para poder e saber agir. Há envolvimento tanto da subjetividade quanto da objetividade. O profissional ‘habita’ sua área de competência e a incorpora” (LE BOTERF, 2003, p. 80). O profissional envolvido com a instituição acaba imprimindo sua personalidade e ética em ações pertinentes ao contexto de trabalho, de forma a se assegurar como indivíduo confiável e responsável.

Esses saberes, quando colocados em ação, proporcionam ao indivíduo o reconhecimento de sua competência profissional.

Esta pesquisa utiliza o conceito de competência, baseado no entendimento de Le Boterf (2003) sobre profissional e Zarifian (2001) sobre competência utilizada em ação profissional. Assim, considera-se competente o profissional que mobiliza conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de forma responsável e pertinente a fim de resolver os incidentes de trabalho e desempenhar adequadamente suas atividades focando nas estratégias organizacionais.

Deste modo, deve-se atentar ao significado de cada um dos elementos da tríade CHA. Bergue (2014, p. 263) aborda-os considerando o contexto da administração pública:

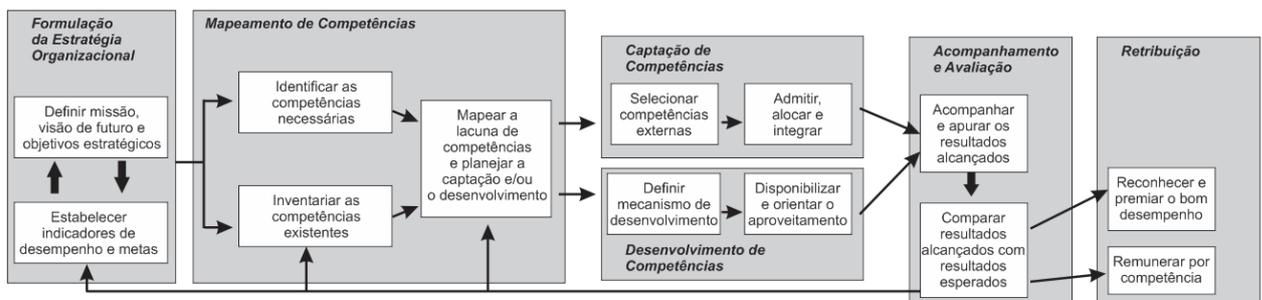
- a) Conhecimentos “podem ser entendidos como aqueles elementos conceituais ou técnicos que uma pessoa detém ou precisa ter para o exercício de determinada atividade”;
- b) Habilidade “diz respeito à capacidade de conversão do conhecimento em ação”;
- c) Atitude “está mais relacionado a atributos de personalidade e postura pessoal e profissional. São também elementos que revelam o impulso do agente para a ação. Exemplos poderiam ser: valores éticos, transparência, franqueza (...)”.

Definido o conceito de competência individual, é preciso pensar em como gerenciá-lo e a gestão por competências apresenta-se como um modelo de gestão que articula as competências individuais com as organizacionais.

Nesse sentido, a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

A competência aplicada ao modelo de gestão de pessoas implica em conduzir os trabalhadores para que possam alcançar os objetivos da organização expressos em sua missão, visão e valores. O conceito de GPC, do qual esta pesquisa faz uso, é o de Brandão (2012), constituindo-se em um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para guiar diversos processos organizacionais, especialmente os relacionados à gestão de pessoas. Fazendo uso de diferentes estratégias e instrumentos, tem por finalidade identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais, conforme verificado na Figura 1.

FIGURA 1 – Modelo de gestão por competências



Fonte: Brandão (2012), adaptado pela autora.

Conforme é possível visualizar na Figura 1, a etapa inicial do modelo de GPC aborda a formulação da estratégia organizacional por intermédio da definição da missão, visão de futuro e objetivos estratégicos, estabelecendo indicadores de desempenho e metas. Os indicadores são empregados para medir o desempenho de uma organização em relação a seus objetivos. Para isso, é preciso quantificar os indicadores e constituir as metas a serem alcançadas. Uma instituição de ensino, por exemplo, poderia estipular como indicador de

desempenho “evasão escolar” e, como quantificador, o “percentual de alunos evadidos”, constituindo como meta “diminuir de 23% para 15% o percentual de alunos evadidos”.

A etapa de mapeamento de competências (Figura 1) visa identificar a diferença entre as competências internas que a organização possui e as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada (BRANDÃO, 2012). A captação de competências pode ser realizada tanto no nível individual quanto no organizacional. No primeiro, a seleção de competências externas é realizada por intermédio do recrutamento e seleção de pessoas, possuidoras das competências que a organização necessita. Já no segundo, a captação acontece por intermédio, por exemplo, de fusões, aquisições, alianças estratégicas, parcerias, *joint ventures*, em que as competências organizacionais são obtidas ou compartilhadas entre uma organização e outra. Por sua vez, o desenvolvimento de competências ocorre por intermédio de processos de aprendizagem, sejam eles intencionalmente planejados ou por iniciativa própria do trabalhador (BRANDÃO, 2012).

A etapa de acompanhamento e avaliação (Figura 1) constitui-se em um mecanismo de retroalimentação, pois os resultados são identificados e comparados com aqueles que eram esperados. Nessa etapa, é possível detectar e corrigir eventuais desvios, e verificar se as ações praticadas pela organização foram eficazes. A avaliação de desempenho produz informações que auxiliam as etapas anteriores do processo, incitando a revisão das ações de cada etapa do processo.

Por fim, a retribuição (Figura 1) trata do reconhecimento aos trabalhadores, equipes e unidades produtivas que mais contribuíram para o alcance dos resultados planejados, o que estimularia à manutenção das competências desejadas e à correção de eventuais desvios (BRANDÃO, 2012).

O foco desta pesquisa encontra-se na etapa de captação de competências (BRANDÃO, 2012) por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas para as funções de confiança em organizações públicas. Um dos primeiros passos para a implementação de qualquer um dos subsistemas da GPC (Quadro 2) é o mapeamento de competências da organização, em especial das competências necessárias à atuação na função gratificada.

## **2.2 Mapeamento de competências**

A identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização, capacitando-os para a execução de determinadas atividades, emergem como recursos importantes para a elaboração e desenvolvimento de diversos projetos (PIRES et al., 2005).

O mapeamento também é reconhecido como um diagnóstico de competências e “tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização” (BRANDÃO, 2012, p. 22).

No contexto público, essa ação fornece subsídios que auxiliam na formatação de concursos, ações de recrutamento e seleção, processos de lotação e de movimentação de pessoal, avaliação de desempenho, estruturação de planos de desenvolvimento profissional e de remuneração (PIRES et al., 2005). Logo, o primeiro passo para a implantação de um modelo de GPC é o mapeamento de competências, consistindo na “elucidação das competências para os cargos da organização, por meio do levantamento dos indicadores de competência, os quais são reunidos por semelhança e convertidos em competências” (AMARAL, 2006, p. 68).

Existem diversas técnicas de levantamento de informações para o mapeamento de competências, conforme é sugerido por Brandão (2012):

- a) análise documental – estudo e análise dos documentos da organização, como diretrizes, regimentos, estatutos, relatórios de gestão e outros, que permitam fazer inferências sobre competências relevantes à organização;
- b) entrevista – é utilizada para obter informações sobre situações profissionais, comportamentos observados no trabalho, expectativas dos clientes e da sociedade em relação ao desempenho da organização, expectativa da organização em relação ao desempenho de seus trabalhadores, competências importantes ao exercício de determinado papel ocupacional, entre outros. Essa técnica é empregada para comparar os resultados apurados na análise documental com a percepção dos entrevistados;
- c) grupo focal – o moderador apresenta ao grupo de participantes tópicos ou questões para discussão procurando analisar as opiniões e percepções para realizar deduções sobre as competências;
- d) questionário – permite a coleta de dados sem a intervenção de terceiros e pode ser aplicado junto a um grande número de pessoas;

- e) observação – registra e examina os trabalhadores em seu contexto de trabalho, permitindo identificar dados omitidos.

Para McLagan (1997) há várias abordagens para o mapeamento de competências conforme é detalhado no Quadro 3.

QUADRO 3 – Abordagens para o mapeamento de competências

Abordagem	Descrição
<b>Análise do trabalho</b>	É observado e registrado os resultados dos trabalhadores, foco nos de alta performance, e o que é necessário para que alcancem seu desempenho. O modelo de competência resultante documentará todas as tarefas; <i>outputs</i> ; conhecimentos; habilidades e atitudes que os trabalhadores demonstraram.
<b>Entrevista sobre incidente-crítico</b>	Trabalhadores atuais são entrevistados sobre as situações e desafios que enfrentaram. Faz-se perguntas sobre o que pensaram, fizeram, sentiram, e o que causou ou aconteceu. Então, é possível descrever as tarefas e <i>outputs</i> ou inferir os conhecimentos, habilidades e atitudes.
<b>Conjunto de entrevistas sobre incidentes críticos</b>	Trabalhadores com performance mediana e superior são entrevistados para o levantamento das suas competências, eliminando aquelas que são comuns às duas categorias de performance. Resultando, assim, nos diferenciadores do desempenho superior.
<b>Criação de suposições sobre o futuro</b>	Com base em tendências, cria-se cenários sobre o futuro do trabalho e do ambiente, previsões industriais e estratégias de negócios. Pode-se pressupor, a partir das suposições, trabalhos e competências que serão requeridas no futuro. Então, é possível criar modelos que combinem estes desejos e as atuais boas práticas.
<b>Criação de processos de planejamento-trabalho</b>	Trata-se de um processo para orientar indivíduos e equipes a pensarem nas implicações das mudanças na estratégia e do ambiente de trabalho para o seu próprio trabalho e as competências.

Fonte: McLagan (1997), adaptado pela autora.

Já o modelo proposto por Amaral (2006), e adotado nesta pesquisa, fundamenta-se em:

- a) coleta das percepções sobre as competências necessárias ao desempenho de uma determinada função, a partir do uso de um questionário aberto, contendo três questões:
  - Questão 1: Aponte as características positivas no exercício da função;
  - Questão 2: Aponte as características negativas no exercício da função;
  - Questão 3: Aponte as características ideais no exercício da função;
- b) conversão das percepções, assinaladas como negativas e ideais, em características positivas;
- c) classificação e conversão, com base em um glossário de competências, das características positivas em atributos de competência (conhecimentos, habilidades e

atitudes) que constituem o conjunto de competências referenciais para o bom desempenho do exercício da função;

- d) formulação dos indicadores de competência;
- e) desenvolvimento ou atualização do glossário das competências identificadas referentes à função.

O mapeamento de competências permite orientar as ações organizacionais para captar e/ou desenvolver as competências identificadas como relevantes à organização, por isso, é preciso realizá-lo de forma rigorosa e utilizando técnicas e instrumentos específicos (BRANDÃO, 2012).

A partir do mapeamento, têm-se as competências necessárias ao posto de trabalho e que serão requeridas na seleção das pessoas, visando identificar o trabalhador mais apropriado às competências exigidas para o exercício da função gratificada.

### **2.3 Seleção por competências**

O reconhecimento das pessoas como elemento primordial para o sucesso das organizações contribuiu para o aumento de interesse pela seleção por competências. Considerando o ambiente atual, competitivo e complexo, já não basta aos trabalhadores demonstrarem somente domínio de conhecimentos técnicos sobre atividades específicas. As organizações buscam pessoas que possuem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras funções, e ainda, que consigam combiná-lo com os recursos da equipe de trabalho e da organização na sua atuação profissional (LE BOTERF, 2003).

As organizações estão sempre acrescentando novos trabalhadores em seu quadro. Seja para substituir alguém que se desligou ou se aposentou, seja para ocupar novos postos devido ao crescimento da organização ou aumento de demanda das atividades. A inserção do fator humano integra o processo de recrutamento e seleção de pessoas. Enquanto o recrutamento abrange a divulgação, comunicação e atração de candidatos para a vaga; a seleção é o processo de escolha do perfil mais adequado.

Entende-se por recrutamento o conjunto de técnicas e procedimentos objetivando atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes para ocupar cargos da organização. Trata-se de um sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que planeja preencher

(CHIAVENATO, 2002). As fontes de recrutamento estão divididas entre internas (dentro da organização com seu quadro pessoal) e externas (fora da organização), podendo ainda considerar a simultaneidade das duas no recrutamento misto. Tanto o recrutamento interno quanto o externo compreendem vantagens e desvantagens, bem como técnicas de recrutamento próprias, como pode ser observado no Quadro 4 construído a partir da leitura da obra de Chiavenato (2002).

QUADRO 4 – Vantagens, desvantagens e técnicas do recrutamento interno e externo

	<b>Recrutamento Interno</b>	<b>Recrutamento Externo</b>
<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economia;</li> <li>- Rapidez;</li> <li>- Maior índice de validade e segurança;</li> <li>- Fonte de motivação pessoal;</li> <li>- Aproveitamento dos investimentos da organização em treinamento de pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusão de novas personalidades e experiências à organização;</li> <li>- Possibilidade de inovação da composição das equipes de trabalho;</li> <li>- Permite a renovação e enriquecimento dos recursos humanos da organização;</li> <li>- Evita conflitos entre pessoas que fazem parte da mesma organização;</li> <li>- Aproveitamento dos investimentos em treinamento de pessoal feito por outras organizações ou pelos próprios candidatos.</li> </ul>
<b>Desvantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial de desenvolvimento X frustração;</li> <li>- Conflito de interesses;</li> <li>- Perda de criatividade e atitude de inovação, se efetuado continuamente;</li> <li>- Não pode ser feito em termos globais dentro da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O processo geralmente demanda mais tempo que o recrutamento interno;</li> <li>- É mais oneroso devido às despesas com divulgação e de recrutamento;</li> <li>- É menos seguro que o recrutamento interno;</li> <li>- Desmotivação das pessoas que trabalham na organização;</li> <li>- Pode criar distorções na política salarial da organização.</li> </ul>
<b>Principais técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação das vagas existentes no quadro de avisos;</li> <li>- Comunicações internas aos diretores, gerentes, supervisores, coordenadores e líderes das vagas existentes, solicitando a apresentação de eventuais trabalhadores disponíveis;</li> <li>- Divulgação em periódicos da organização;</li> <li>- Consulta ao banco de dados;</li> <li>- Resultados dos testes de seleção a que os trabalhadores se submeteram quando ingressaram na organização;</li> <li>- Avaliações de desempenho;</li> <li>- Resultados dos programas de treinamento e aperfeiçoamento;</li> <li>- Planos de carreira;</li> <li>- Promoções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta ao banco de dados;</li> <li>- Apresentação de candidatos por parte dos trabalhadores da organização;</li> <li>- Divulgação nos meios de comunicação;</li> <li>- Contato com sindicatos e associações de classe;</li> <li>- Contatos com universidades, escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, etc.</li> <li>- Programa de <i>trainees</i>;</li> <li>- Internet (sites terceirizados) ou recrutamento virtual por intermédio do site da organização.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2002), adaptado pela autora.

Concluído o recrutamento dos candidatos, realiza-se a seleção, considerada por Chiavenato (2002) como um processo de comparação entre duas variáveis: os requisitos que o

cargo exige de seu ocupante e as características dos candidatos que se apresentam. Compreende “realizar uma comparação entre os profissionais recrutados e as características do papel ocupacional a ser exercido, a fim de determinar qual deles é o mais apropriado às competências exigidas para o exercício da função, ao contexto e à cultura da organização” (BRANDÃO, 2012, p. 94).

Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer (CHIAVENATO, 2008, p. 107).

O processo de seleção alicerça-se em informações sobre a organização, o cargo a ser preenchido e o perfil desejado, envolvendo uma análise comparativa. Quanto melhores forem essas informações, mais completa poderá ser a seleção.

A análise curricular, aplicação de provas e testes permitem verificar quem contempla as qualificações desejadas para o cargo. Como resultado dessas ações, podem ser aprovados vários candidatos para a mesma vaga, cabendo a decisão final, ao órgão requisitante da vaga.

Em organizações públicas, o processo de seleção para os cargos se dá por concurso público, prezando pelo princípio da isonomia e pelas disposições constitucionais vigentes, garantindo o direito de igual acesso aos interessados em ingressar no serviço público. Os instrumentos de seleção constituem-se de provas teóricas, para alguns cargos também a prática, e a comprovação de titulação e/ou experiência. Assim, por vezes são aprovados candidatos muito capazes intelectualmente, mas não compatíveis com o perfil desejado para desempenhar com eficiência as atividades do cargo (PIRES et al., 2005).

A seleção por competências, foco desta pesquisa, permite a captação de perfis mais compatíveis com a descrição do ideal almejado pela organização. Tem por objetivo oferecer à organização um profissional que exerça suas atribuições com responsabilidade, eficiência e eficácia, desenvolvendo seu potencial continuamente (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011). A definição de seleção por competências adotada nesta pesquisa é a de Prado e Bulgacov (2009, p. 179) em que

A seleção por competências, do ponto de vista estratégico, fornece aos gestores e profissionais de RH ferramentas que permitam mapear o perfil de competências. Trata-se de um processo para identificar candidatos com as maiores probabilidades de ajustar as características pessoais às características organizacionais.

Os procedimentos técnicos tradicionais de seleção trabalham com comparação e escolha. Já a seleção por competências, realiza técnicas específicas, observando a conduta e as características, procurando identificar o candidato possuidor das competências compatíveis com as necessidades organizacionais.

Rabaglio (2004) afirma que o processo de seleção por competências pode ocorrer em três etapas: construção do perfil de competências desejado, entrevista comportamental e jogos com foco em competências. Já Banov (2012) sugere que as etapas de um processo de seleção por competências compreendem: análise de currículo, entrevista, aplicação de testes, dinâmicas de grupo e exame médico específico. Percebe-se que as organizações optam por alguns critérios de seleção em detrimento de outros, considerando sua história e necessidade. Nesta pesquisa, refletiu-se acerca de todas as etapas mencionadas, para que o desenvolvimento da sistemática de seleção proposta atenda às necessidades da organização estudada e propicie maior eficiência na escolha do perfil desejado.

O perfil de competências é desenvolvido em conjunto pelos selecionadores e a organização e/ou área requisitante. São definidos os indicadores de competências, compilação das informações sobre o cargo, conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos para o exercício das atividades profissionais (PRADO; BULGACOV, 2009).

A preparação para a entrevista envolve a análise do currículo. Por meio desse, é possível o levantamento de algumas hipóteses quanto à competência do candidato, além de analisar aspectos exigidos pela requisitante como a formação acadêmica ou experiência profissional, por exemplo. A partir do perfil de competências elabora-se a entrevista comportamental. “A estrutura da entrevista é elaborada, de modo a tornar possível investigar o comportamento passado da pessoa numa situação similar da competência a ser investigada” (PRADO; BULGACOV, 2009, p. 180). A entrevista comportamental é personalizada, cada perfil de competências gerará uma entrevista distinta. Leme (2012) explica que as perguntas devem ser abertas, focar um passado recente, focar um comportamento e focar o comportamento do candidato, não da equipe ou de outro colega de trabalho. O objetivo é obter informações do histórico do candidato sobre a competência investigada. Nessa etapa, pode-se averiguar se a qualificação ou experiência profissional descritas no currículo do candidato é compatível com ele.

A utilização de testes, dinâmicas de grupo e jogos com foco em competências colabora na visualização dos comportamentos dos candidatos, que na entrevista comportamental foram investigados, permitindo a análise e comparação com os comportamentos desejados para a vaga.

Nos Jogos com foco em Competências, as pessoas reproduzem comportamentos do dia-a-dia, até mesmo sem perceber, e revelam facetas de seu caráter que normalmente não são exibidos por recear sanções. Por isso é uma poderosa e preciosa ferramenta de observação de comportamentos no processo de Seleção de Pessoal (PRADO; BULGACOV, 2009, p. 182).

Leme (2012, p. 112) afirma que a dinâmica de grupo também é um jogo e que a diferença reside “na estratégia final dos jogos, que possuem um objetivo mais estratégico por serem mais profundos que as dinâmicas de grupo”.

É muito importante o processo de escolha das ferramentas a serem utilizadas na seleção, para resultar numa escolha eficaz. Assim, o processo pode ser mais consistente, evitando a contratação de trabalhadores incompatíveis com o cargo ou a geração de prejuízos com a reabertura de processos seletivos.

## **2.4 Iniciativas no serviço público em GPC: desafios e melhores práticas**

A implantação da gestão por competências em instituições públicas é um grande desafio a ser enfrentado pela administração pública, porém não se trata de um fator exclusivo em organizações desta natureza, tendo em vista que este desafio também está presente no setor privado. Esta pesquisa atenta-se ao serviço público, considerando-o como objeto de estudo, e destacando, dentre as várias dificuldades de implementação da gestão por competências, as apontadas por Pires et al. (2005): barreiras culturais, dificuldades metodológicas de mapeamento de competências, baixo envolvimento da alta administração e níveis gerenciais, dificuldade de articulação de novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, carência de pessoal qualificado e desconhecimento do tema.

Uma das características agravantes nas instituições públicas que, em tese, não exerce influência nas privadas é a existência de maior morosidade na condução das atividades por conta da imposição de procedimentos formais (leis em sentido estrito, instruções normativas, regulamentos, etc.), que muitas vezes dificultam a prestação dos serviços públicos (SILVA; MELLO, 2013).

Outro obstáculo que se destaca no âmbito das organizações públicas, é a constante troca de gestores que, frequentemente, se dá por razões político-partidárias. Neste cenário, a administração que inaugura uma nova gestão, ao se deparar com a realidade diversa da pretendida, pode sofrer algum tipo de repressão por parte dos membros que rejeitam a

adoção de ações diversas das que vinham sendo tomadas, ou mesmo pelo fato de aquela ser adequada a corrente que não compactua com as ideias dos componentes da gestão precedente (BERGUE, 2014; BORGES, 2012; PIRES et al, 2005; SILVA; MELLO, 2013).

Que pese todas essas questões, a gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto 5.707/2006 de 23/02/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, visando à melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

“Por eficiência assume-se a perspectiva de utilização racional dos recursos disponíveis e alocados em um sistema (equipe, processo, programa, política pública ou organização); e por eficácia, a noção de alcance dos resultados pretendidos” (BERGUE, 2014, p. 246). Para atingir as expectativas dos cidadãos com relação a serviços de qualidade e custo-benefício positivo, é preciso que o governo melhore a capacidade, competência e eficiência de sua administração e dos serviços públicos. “Conseqüentemente, o desempenho, eficácia e eficiência dos servidores públicos se tornaram as principais preocupações para os governos” (OCDE, 2010, p. 130). Por isso, adequadas práticas de gestão de pessoas são cada vez mais vistas como um aspecto essencial da busca por melhores desempenhos.

As instituições de ensino estão investindo esforços no sentido de aplicar a GPC ao seu contexto organizacional, por entenderem os benefícios que esse modelo de gestão pode gerar, uma vez que o sucesso dessas instituições está baseado no desempenho dos seus servidores, que devem estar em contínua evolução, em um ambiente que atua na construção do conhecimento científico e tecnológico e na formação de pessoas. Essa atuação amplia a complexidade e a necessidade de servidores profissionais, demanda essa atendida pelo modelo de GPC que considera o “pressuposto de que as competências constituem um dos principais condicionantes do desempenho de profissionais, equipes e organizações” (BRANDÃO, 2012, p. 101).

O Quadro 5 apresenta três casos de práticas da GPC, desenvolvidas por organizações públicas de ensino superior.

QUADRO 5 – Casos de práticas da gestão por competências, desenvolvidas por organizações públicas

<b>Caso 1</b>
<p><b>Organização Pública:</b> Universidade de São Paulo (USP)  <b>Prática adotada:</b> Banco de Oportunidades da USP  <b>Objetivo:</b> Promover a mobilidade das pessoas de maneira a adequar os anseios dos servidores em novos desafios às demandas das unidades da Universidade, buscando assim a adequação do quadro de servidores. Além de incentivar a descentralização e autonomia das unidades, dissemina a cultura de um processo na busca da pessoa certa para o lugar certo na Universidade (TONETO JUNIOR, 2014).  <b>Descrição sucinta:</b> Um sistema institucional (<a href="https://uspdigital.usp.br/boportuni/">https://uspdigital.usp.br/boportuni/</a>) permite que os servidores</p>

cadastrem suas habilidades específicas, conhecimentos técnicos, idiomas e locais de interesse para o desenvolvimento do trabalho. Já as unidades cadastram suas necessidades, mencionando as atividades a serem desenvolvidas, as habilidades e conhecimentos necessários para a função que está sendo disponibilizada. Feito o cadastro, a solicitação será analisada pela Comissão de Empregos Públicos e Estruturas Organizacionais da USP e, aprovada, é liberada no sistema possibilitando, assim, a busca de servidores com o perfil desejado, convidando-os para entrevista por meio de e-mail enviado pelo sistema.

Passando a fase de análise entre servidor e unidade, e sendo visualizada a possibilidade de transferência do servidor, o próximo passo é a concordância do dirigente da unidade atual em que o servidor está trabalhando.

### Caso 2

**Organização Pública:** Universidade Federal do Tocantins (UFT)

**Prática adotada:** Programa “Gestão de Pessoas por Competências”

**Objetivo:** Aprimoramento das competências, visando a eficiência e a eficácia das atividades desenvolvida pelos servidores e a racionalização da avaliação de desempenho.

**Descrição sucinta:** A metodologia do programa é dividida em sete etapas. A primeira é o diagnóstico institucional identificando as dificuldades dos processos de gestão de recursos humanos e as prioridades de análise. A segunda e terceira etapas tratam, respectivamente, da identificação das competências institucionais e comportamentais, por meio da participação de gestores e servidores, utilizando como método entrevistas, análise de documentos, reuniões técnicas e trabalhos em grupos. Na quarta etapa, as funções comissionadas gerenciais são agrupadas e os representantes de cada grupo participam de encontros para selecionar as competências e os graus necessários para compor os perfis dos cargos. A implantação do programa inicia-se na quinta etapa, efetuando a comparação dos perfis de competências do grupo de cargos com os perfis de competências do servidor ocupante da função. A sexta etapa solidifica-se com a certificação das competências. E, por último, elaboram-se os planos de desenvolvimento individual e global, além da formação do banco de talentos.

Outra prática a se destacar é a Avaliação de Desempenho orientada por objetivos, metas e responsabilidades definidos coletivamente em grupos de trabalho e referenciados nas expectativas do público usuário. A metodologia prevê a aplicação de questionários por meio eletrônico para dois avaliadores: o superior imediato e o próprio avaliado, com periodicidade anual. O questionário analisará a frequência com que cada uma das competências é apresentada na rotina de trabalho do servidor. Para isto, a Diretoria de Desenvolvimento Humano da Universidade definiu uma escala de desempenho com indicadores e pesos.

### Caso 3

**Organização Pública:** Universidade Federal do Pará (UFPA)

**Prática adotada:** Programa de Mapeamento de Competências dos Servidores Técnico-Administrativos

**Objetivo:** Desenvolver ações de capacitação e desenvolvimento para os servidores em consonância com o planejamento estratégico da instituição.

**Descrição sucinta:** Foi feito o mapeamento das competências organizacionais por meio da análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade e os regimentos de suas unidades. Após a definição das competências organizacionais de um setor, as mesmas eram submetidas à aprovação de seu responsável. O procedimento para se realizar o mapeamento das competências individuais dos servidores, era determinado conforme as características de cada unidade, podendo fazer uso de questionários, entrevista ou grupos focais.

Um sistema desenvolvido pela própria Universidade era alimentado com as competências mapeadas possibilitando a avaliação e acompanhamento das mesmas, identificando as competências de maior importância para uma determinada unidade, porém não tão bem desempenhadas pelos servidores. O sistema também apontava quais servidores deveriam ser convidados a participar de uma ação de capacitação visando o desenvolvimento de uma dada competência.

As competências foram selecionadas de acordo com as estratégias estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade, permitindo constatar quais lacunas devem ser sanadas para o alcance dos objetivos.

Fonte: Toneto Junior (2014); Duarte, Ferreira, Lopes (2009); Brasil (2013), adaptado pela autora.

As práticas da GPC, adotadas pelas organizações públicas aqui apresentadas, podem ser notadas como um modelo de gestão para o alcance da eficiência e eficácia, articulando as competências individuais com os objetivos da gestão organizacional.

O Banco de Oportunidades da USP permite que a organização conte com servidores aptos a desempenhar com êxito suas futuras atribuições e progredir com motivação em suas carreiras (PIRES et al., 2005). Constitui-se, ainda, de uma ferramenta para melhor alocação de servidores, o que nem sempre é possível com a seleção por concurso público, no qual, frequentemente, avalia-se somente o nível de conhecimento, não apresentando garantia de seleção de perfil adequado para um bom desempenho em um cargo ou uma função.

No Programa “Gestão de Pessoas por Competências” da UFT nota-se a preocupação da instituição em estabelecer critérios e normatizações visando racionalizar e proporcionar maior transparência na avaliação de desempenho, tomando-a como instrumento para o desenvolvimento institucional e profissional, além da elaboração de planos de desenvolvimento individual e global.

O mapeamento de competências da UFPA identificou as competências organizacionais que foram utilizadas para alimentar um sistema, avaliando-as e acompanhando-as diante das competências atuais da organização. Desta forma, a organização conseguiu diagnosticar quais ações de capacitação e desenvolvimento são prioritárias para a aquisição das competências necessárias à consecução de suas metas.

As práticas dessas organizações retratam iniciativas apoiadas na relevância da eficiência para a busca da melhoria do desempenho dos serviços públicos. Além disso, externalizam a complexidade para a instrumentalização da GPC, em especial ao volume de informações que deve ser gerenciado pelos gestores nos processos de tomada de decisão, já que a GPC compreende várias decisões como, por exemplo, a respeito do desempenho dos trabalhadores no contexto organizacional.

### **3 TOMADA DE DECISÃO APOIADA POR TÉCNICAS DE ANÁLISE DE INFORMAÇÃO**

A tomada de decisão está presente em diversas situações no cotidiano das pessoas. De decisões simples a complexas, é preciso optar pela alternativa que melhor atenda os objetivos traçados. Em outras palavras, é preciso tomar uma decisão sempre que se está diante de uma situação que possui mais que uma alternativa para sua resolução. Dessa forma, o tomador de decisão (indivíduo ou grupo de indivíduos) deve eleger a melhor alternativa entre as possíveis.

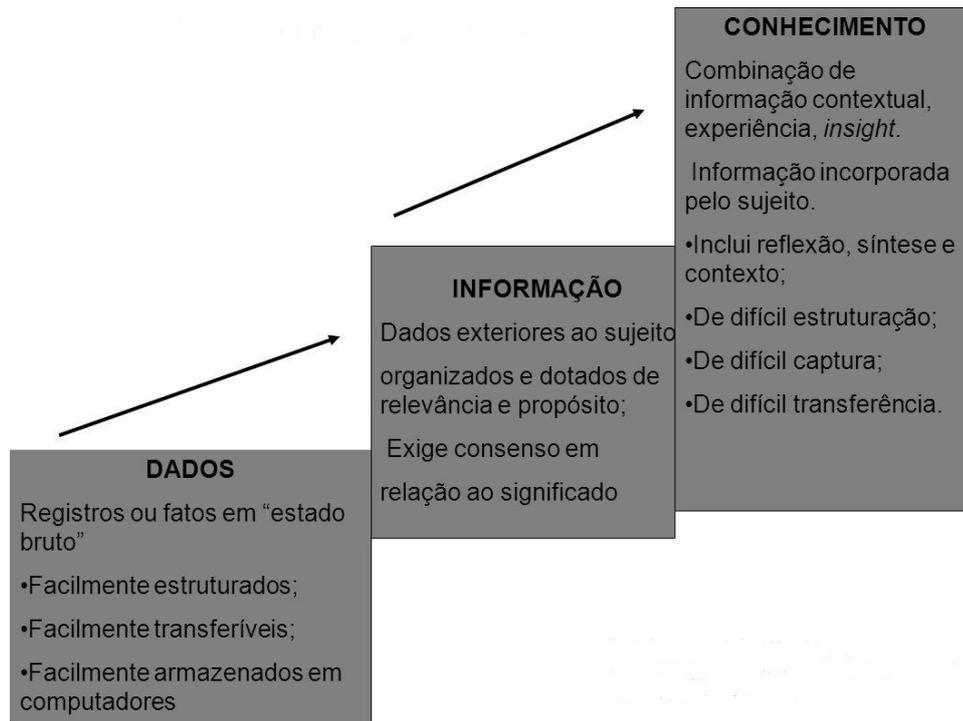
Gomes, Gomes e Almeida (2002, p. 12) afirmam que decidir é o “processo de colher informações, atribuir importância a elas, posteriormente buscar possíveis alternativas de solução e, depois, fazer a escolha entre as alternativas”. A tomada de decisão é uma das atividades essenciais no contexto organizacional, pois a todo o momento o gestor toma decisões que influenciam o caminho percorrido e/ou a ser percorrido pela organização. Assim, há esforços antes e depois da escolha da alternativa que melhor atenda a necessidade organizacional.

Processos administrativos são processos decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões, dos membros da organização, no estabelecimento de métodos de rotina para solucionar e determinar esses elementos e na sua comunicação àqueles por eles afetados (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010, p. 261).

Além da presença desse raciocínio burocrático, há também aspectos cognitivos que podem afetar o comportamento dos decisores no processo de tomada de decisão. Por exemplo, a importância das consequências advindas de cada escolha, visão que se tem da organização antes da tomada de decisão e as influências e transformações na cultura organizacional são alguns dos vários aspectos cognitivos que os decisores podem considerar ao tomar uma decisão.

Para o gerenciamento e a tomada de decisão nas organizações, os elementos dado, informação e conhecimento compreendem subsídios fundamentais na atuação do gestor. Beal (2004, p. 11) afirma que há uma variação quanto ao grau de complexidade, relevância e significado a respeito de dado, informação e conhecimento, conforme é sintetizado por intermédio da Figura 2, com a intenção de apresentar as definições de cada termo e os “níveis hierárquicos da informação” (p. 12).

FIGURA 2 – Os níveis hierárquicos da informação



Fonte: Beal (2004), adaptado pela autora.

Os dados podem ser entendidos como a matéria-prima da informação. “São símbolos e imagens que não dissipam nossas incertezas” (ANGELONI, 2003, p. 18), e que quando organizados ou orientados de forma significativa, transformam-se em uma informação. Sendo assim, as informações são “dados com significado. (...) são dados contextualizados que visam a fornecer uma solução para determinada situação de decisão” (ANGELONI, 2003, p. 18).

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (CHOO, 2003, p. 27).

O conhecimento tem origem na informação e “se dá quando há a dotação de um significado, a contextualização do dado, a interpretação e muitas vezes uma ação, ou seja, suporte a tomada de decisão” (SILVA et al., 2011, p. 27). Assim, o conhecimento está relacionado ao indivíduo que processa a informação de acordo com sua percepção, repertório e características pessoais. Considerando a relação entre os três elementos, entende-se que os

dados constituem o início do processo para a tomada de decisão, cabendo aos decisores transformar dados em informação e informação em conhecimento.

Choo (2003), pesquisador da área de informação e gestão do conhecimento, aponta três arenas de uso da informação como estratégia para o crescimento e aumento de competitividade da organização. A primeira refere-se à criação de significado, “a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo” (p. 27). A percepção sobre a dinâmica do mercado permite que a organização tenha uma vantagem competitiva ao garantir seu funcionamento. A segunda arena é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação gerando novos conhecimentos. E a terceira arena trata da busca e avaliação de informações que subsidiem a tomada de decisões (Quadro 6).

QUADRO 6 – Três arenas de uso da informação

	<b>Primeira Arena</b>	<b>Segunda Arena</b>	<b>Terceira Arena</b>
Três arenas de uso da informação	Criação de significado ↓	Construção do conhecimento ↓	Tomada de decisão ↓
	O que o sinal externo significa?	Qual conhecimento é necessário e como desenvolvê-lo?	Qual a melhor decisão para a organização?

Fonte: Choo (2003), adaptado pela autora.

Teoricamente, conforme registra Choo (2003), as decisões são tomadas de forma racional, alicerçadas em informações sobre os objetivos da organização, alternativas pertinentes, possíveis resultados dessas alternativas e a relevância desses resultados para a organização. O pesquisador alerta que, na prática, existem elementos que dificultam a racionalidade da decisão, como o choque de interesses entre sócios e/ou gestores da organização, informações insuficientes e acordos e negociações entre grupos e indivíduos, por exemplo.

Consequentemente, o processo de atribuir significado a dados, informações e conhecimentos não é simples. “Características individuais, que formam o modelo mental de cada pessoa, interferem na codificação/decodificação desses elementos, acarretando muitas vezes distorções individuais que poderão ocasionar problemas no processo de comunicação” (ANGELONI, 2003, p. 18). É preciso amenizar essas distorções para que a qualidade das decisões nas organizações não seja afetada.

Angeloni (2003) sugere ampliar as habilidades perceptivas de modo a perceber visões e necessidades distintas que os indivíduos possuem em relação às informações e

melhorar o sistema de comunicação procurando envolver as pessoas no processo de tomada de decisão.

As organizações dependem de informações de diversas naturezas e fontes para que ocorra a tomada de decisão. Silva et al. (2011) apresenta os três níveis em que as decisões organizacionais podem ser classificadas quanto à atividade administrativa:

- a) o nível operacional assegura que as atividades operacionais sejam desenvolvidas de forma eficiente. Daí a importância da qualidade da informação e rapidez na disponibilização para uma decisão consistente com a execução das operações;
- b) o nível tático trata das decisões relacionadas com o controle administrativo. Sobre a formulação de novas regras de decisão, modificação a partir de um funcionamento planejado, análise das possibilidades de decisão no curso das ações, táticas de aquisição para recursos, localização de novos projetos e novos produtos;
- c) o nível estratégico engloba o desenvolvimento de estratégias fundamentadas em informações que ofereçam suporte para que a organização atinja seus objetivos e desenvolva suas ações e políticas.

Todavia, o processo de elaboração de estratégias decorre da absorção de informações pelos indivíduos, da interpretação do ambiente organizacional e da compreensão das mudanças e diferentes significados.

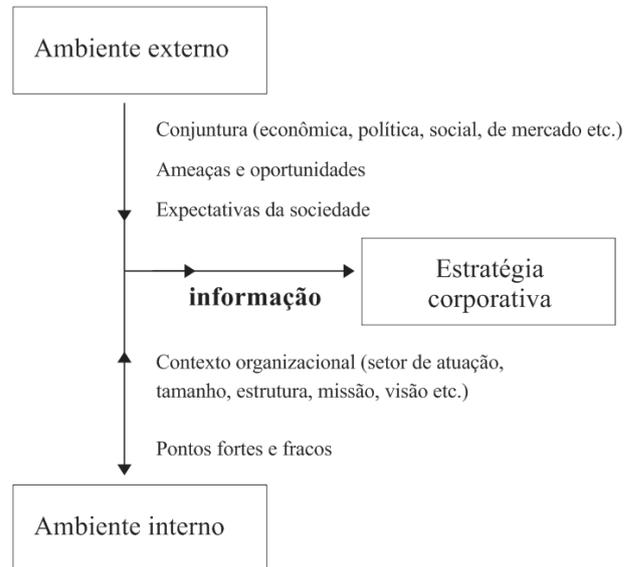
A informação possibilita a redução da incerteza na tomada de decisão, permitindo que escolhas sejam feitas com menor risco e no momento adequado. Obviamente, a qualidade das decisões irá depender tanto da qualidade da informação provida quanto da capacidade dos tomadores de decisão de interpretá-la e usá-la na escolha das melhores alternativas, mas o acesso às informações certas aumenta a probabilidade de sucesso da decisão, ao assegurar visibilidade para os fatores que afetam a seleção das opções mais apropriadas (BEAL, 2004, p. 21).

A partir das informações coletadas nos ambientes interno e externo, percebendo diferentes interpretações e significados sobre as mesmas, a organização consegue identificar alternativas e tomar decisões estratégicas visando garantir o crescimento e sobrevivência da organização, vide Figura 3.

A tomada de decisões da organização é racional não apenas em espírito (e aparência), mas na execução: a organização é intencionalmente racional, mesmo que seus membros tenham sua racionalidade limitada. Metas e objetivos são estabelecidos de antemão, e quando os participantes encontram problemas na busca desses objetivos, procuram informações sobre as alternativas e consequências, e avaliam os resultados de acordo com os objetivos e preferências. O modelo tem uma característica linear de troca de energia, com foco no fluxo de informações nos processos decisórios da organização (...). Infelizmente, o comportamento dos indivíduos é limitado por sua capacidade cognitiva, seu nível de informação e seus valores. Uma maneira de superar essa distância entre a racionalidade da organização

e a racionalidade limitada dos indivíduos é criar premissas que orientem as decisões e rotinas, que guiem o comportamento individual na tomada de decisões (CHOO, 2003, pp. 43-44).

FIGURA 3 – A informação como matéria-prima para a formulação da estratégia



Fonte: Beal (2004), adaptado pela autora.

A teoria da decisão é definida como “um conjunto de procedimentos e métodos de análise que procuram assegurar a coerência, a eficácia e a eficiência das decisões tomadas em função das informações disponíveis, antevendo cenários possíveis” (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002, pp. 29-30). Para tal, o objetivo da análise de decisão é desenvolver uma metodologia racional que possibilite avaliar a decisão tomada em um ambiente de incerteza. Daí, a contribuição teórica desta seção para a proposta desta pesquisa no desenvolvimento de uma sistemática de seleção de servidores para as funções de confiança, em que se faz necessário analisar e avaliar um volume considerável de informações, como por exemplo, informações sobre as atividades e competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) inerentes ao processo de trabalho e a função ou cargo a ser desempenhado na organização. Assim, a utilização de uma sistemática que racionalize a tomada de decisão por meio da utilização de técnicas de análise de informações torna-se relevante para a melhora do processo de comunicação e transparência nas ações desenvolvidas pela gestão de pessoas no contexto público.

A Matriz BCG e a Matriz GE constituem-se em técnicas de análise de informações que se destacam pela simplicidade de sua estrutura analítica, apresentação de

grande quantidade de informação em um documento conciso e de fácil visualização e compreensão.

Durante as décadas de 50 e 60, as organizações começaram a diversificar seu portfólio de produtos procurando aumentar as oportunidades e diminuir os riscos para a empresa. No fim dos anos 60, o cenário começou a sofrer alterações econômicas, sociais e culturais emergindo a necessidade de uma estrutura que orientasse, estrategicamente, a alocação de recursos entre os diversos produtos/negócios dos portfólios das organizações.

A Matriz BCG, Figura 4, foi desenvolvida pela organização de consultoria gerencial *Boston Consulting Group* com o intuito de auxiliar os tomadores de decisões a traçarem estratégias por meio de uma estrutura analítica para produtos ou negócios, recursos e portfólio dos concorrentes.

Usando esse modelo, uma organização pode classificar cada um de seus produtos ou linhas de produtos de acordo com dois fatores: sua parcela de mercado relativa à concorrência e a taxa de crescimento do mercado do produto. Os dois fatores são divididos em categorias alta e baixa para criar uma grade 2 x 2 (CHIAVENATO; ARÃO, 2003, p. 265).

FIGURA 4 – Orientação de alocação de recursos por meio dos quadrantes da Matriz BCG



Fonte: Kotler (2006), adaptado pela autora.

A Matriz BCG trabalha com duas teorias de administração que compõem seus eixos: curva de experiência e ciclo de vida do produto.

A curva de experiência é composta de três funções – Aprendizagem, Especialização e Escala – que, combinadas, apontam que os custos unitários frequentemente

decrecem com o aumento das vendas (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2002). Assim, a organização que possui maior participação no mercado, ocupa uma posição competitiva superior, devido ao volume acumulado mais elevado e a redução de custos. Daí a participação relativa de mercado integrar um dos eixos da Matriz.

O outro eixo de construção da Matriz alicerça-se no Ciclo de Vida do Produto usualmente dividido em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Kotler (2006, p. 316) afirma que a “estratégia de posicionamento e diferenciação da empresa deve mudar, uma vez que o produto, o mercado e os concorrentes mudam ao longo do ciclo de vida do produto”, ou seja, para cada estágio exigem-se estratégias diferentes.

Estabelecidos os eixos, a Matriz proporciona a possibilidade de se comparar a situação de diferentes produtos e/ou unidades de negócio estratégicas independentes (SBUs), oferecendo em cada quadrante estratégias genéricas para maximizar a lucratividade da empresa (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2002).

- a) Quadrante “Estrela” – alta participação e alto crescimento do mercado – apresenta como estratégia o investimento para que a participação no mercado cresça ainda mais, presumindo que o produto se transforme em “Vaca Leiteira”;
- b) Quadrante “Vaca Leiteira” – alta participação e baixo crescimento do mercado – trata dos produtos ou SBUs em mercados maduros que são fonte de capital para financiar os dispostos nos quadrantes “Dúvida” e “Abacaxi”. A estratégia é a de investimento suficiente para a manutenção da posição atual;
- c) Quadrante “Abacaxi” – baixa participação e baixo crescimento do mercado – aborda os produtos ou SBUs não lucrativos e que necessitam de investimentos apenas para manter a baixa participação no mercado. A Matriz BCG recomenda três opções nesta situação: focar em um nicho ou segmento específico na tentativa de se tornar lucrativo, suspender o investimento adicional enquanto são utilizados para obter algum capital que porventura gerem, e podem ser vendidos ou lentamente descontinuados;
- d) Quadrante “Dúvida” – baixa participação e alto crescimento do mercado – analisa se os produtos ou SBUs podem aumentar sua participação de mercado. Em caso negativo, transformar-se-ão em “Abacaxi”, não devendo receber investimentos adicionais. Já se a participação puder ser aumentada, deverão receber investimentos, podendo crescer para “Estrela” e, eventualmente, “Vaca Leiteira”.

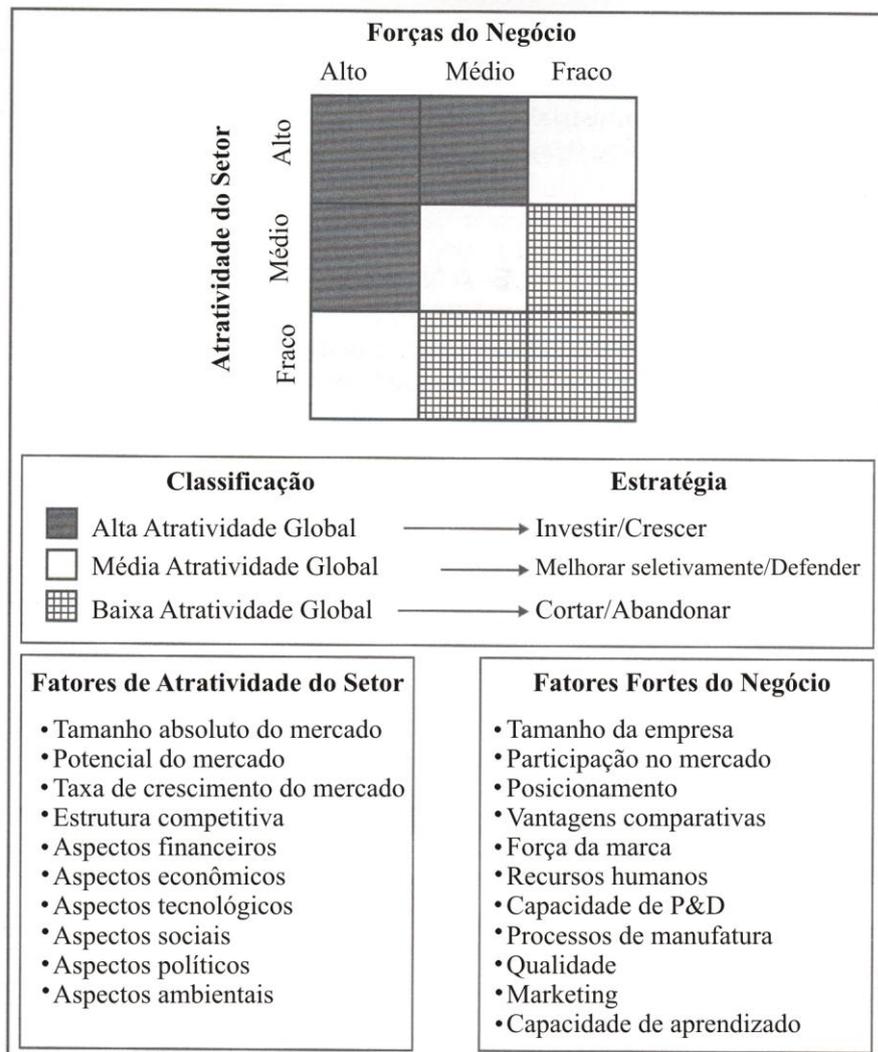
A matriz BCG apresenta uma grande quantidade de informação em um único diagrama. As complexidades de estratégias de multinegócios são aparentemente

capturadas em um formato intuitivo. Muitas outras ferramentas de gestão não podem combinar a profundidade e a amplitude da informação que a matriz growth/share oferece em um documento conciso. Essa simplicidade permite que ela seja fácil e rapidamente utilizada na identificação das áreas mais atraentes para uma análise mais aprofundada (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2002, p. 36).

A Matriz GE, criada nos anos 70 pela *General Electric*, com a ajuda da consultoria *McKinsey & Co*, é um modelo para análise do portfólio de unidades de negócios de uma empresa controladora ( *Holding*).

A peça central do cenário do negócio compara a atratividade da indústria com a força do negócio, dentro de uma matriz 3 x 3, conforme a Figura 5.

FIGURA 5 – Cenário de negócio da Matriz GE



Fonte: Fleisher; Bensoussan (2002), adaptado pela autora.

A indústria deve ser situada em uma das três linhas de acordo com a atratividade do setor, determinada considerando uma grande gama de fatores, incluindo elementos como o tamanho do mercado absoluto, o potencial do mercado, a estrutura competitiva, fatores financeiros, econômicos, tecnológicos, e fatores sociais e políticos (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2002).

Também se deve situar a posição da unidade de negócio em relação à força do negócio em uma das três colunas, considerando o tamanho das unidades de negócios, a participação no mercado, seu posicionamento e as vantagens comparativas (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2002).

De acordo com a Figura 5, para cada classificação há uma estratégia. As unidades de negócio, localizadas nas três células inferiores do lado direito, apresentam baixa atratividade global, visto que as posições são relativamente fracas em indústrias sem atrativos. Aquelas unidades posicionadas no canto superior esquerdo apresentam alta atratividade global porque têm posições relativamente fortes em indústrias relativamente atrativas. As células da diagonal da matriz apresentam média atratividade global.

A Matriz GE supõe que a combinação destas variáveis fornecerá o material analítico necessário inicial que conduzirá uma autêntica análise estratégica e sua subsequente escolha de ação (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2002).

A Matriz BCG e GE vêm sendo empregadas para análise das mais diversas informações gerenciais na tomada de decisão, justamente por permitir ao decisor uma rápida visualização do cenário. Nesta pesquisa, a Matriz é considerada como um sistema de informação estratégica.

Um sistema de informação estratégica geralmente apresenta informações gráficas e bem estruturadas, integrando dados de fontes internas e externas e oferecendo flexibilidade de apresentação. Proporciona, ainda, ferramentas de análise e comparações complexas, simulações e outras facilidades com alto potencial de auxílio à tomada de decisão estratégica (BEAL, 2004).

Um sistema pode ser um modelo de representação da realidade, projetada para algum propósito determinado, planejada para ser usada por alguém no entendimento, mudança, gerenciamento e controle da realidade (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002). Trata-se de “um conjunto de elementos ou componentes que interagem para atingir objetivos” (BEAL, 2004, p. 15), assim sendo, os sistemas podem apresentar características distintas de acordo com a finalidade para qual é desenvolvido. Dessa forma, o tipo de informação a ser fornecida possibilita que alternativas diversas sejam consideradas quanto à estrutura de dados,

processamento de informação, apresentação de informação, etc., observando o atendimento dos objetivos para os quais o sistema será utilizado.

Durante o processo de GPC, no contexto público, faz-se necessário analisar um grande volume de informações. Para sanar essa dificuldade é factível pensar que técnicas de análise de informações poderiam ser utilizadas no apoio ao gestor público no processo de gestão de pessoas.

Considerando a afirmação de Choo (2003), que a tomada de decisão da organização é racional, as técnicas de análise de informação Matriz BCG e GE são utilizadas, na sistemática de seleção de servidores desta pesquisa, pela sua capacidade de sistematizar o processo de tomada de decisão, racionalizando o processo de seleção de pessoas para as funções de confiança.

Para isso, a Matriz deve ser alimentada com informações que reduzam a incerteza e subsidiem a escolha feita com menor risco e no momento adequado (BEAL, 2004). Estas informações advêm do mapeamento de competências da função de confiança e outras competências, que abrangem o perfil dos candidatos à vaga, somadas aos elementos que impactam na atuação da função de confiança.

## **4 MÉTODO E DESENVOLVIMENTO**

### **4.1 Abordagem e tipologia da pesquisa**

A metodologia científica utilizada nesta pesquisa foi do tipo descritiva e exploratória (CERVO; BERVIAN, 1996) e a abordagem foi qualitativa (MARCONI; LAKATOS, 2004), devido as características do problema investigado.

De acordo com Cervo e Bervian (1996, p. 49), a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”, trabalhando com “dados e fatos colhidos da própria realidade” (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 50). O caráter descritivo desta pesquisa decorre do fato de permitir a descrição da organização de estudo, cujo contexto foi estudado o fenômeno – a seleção de pessoas para as funções de confiança, baseada na abordagem das competências – e sobre o qual os dados foram colhidos e trabalhados.

Já seu caráter exploratório se deve ao fato de ter como objetivo ampliar a compreensão do fenômeno investigado. “Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo”. Assim, estes estudos têm como propósito familiarizar-se com o fenômeno ou adquirir uma nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

A abordagem qualitativa consiste, conforme Marconi e Lakatos (2004, p. 269), em “analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento”. Esta pesquisa foi classificada como qualitativa, pois trabalhou com as interpretações, as percepções que os servidores possuem sobre o ambiente organizacional no qual atuam, investigando os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho da função gratificada.

### **4.2 Método: pesquisa-ação**

O método utilizado foi a pesquisa-ação por compreender o caráter participativo e permitir trabalhar em colaboração com os servidores da organização estudada nesta pesquisa, na busca de uma solução particular a essa organização, envolvendo a seleção de

servidores com perfil adequado aos cargos de confiança (função gratificada). Esta pesquisa foi empírica, ocorrendo no contexto da organização. Para isso, foi preciso o envolvimento participativo entre a pesquisadora e os membros representativos da organização estudada.

A pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real (THIOLLENT, 1997, p. 14).

Desta forma, ocorreu a produção e o uso de conhecimento de forma simultânea, já que a solução foi pensada junto com os servidores inseridos no processo de investigação. Este tipo de pesquisa objetiva produzir novas informações, estruturar conhecimentos e delinear ações nas organizações que, em certos casos, podem provocar mudanças no âmbito da coletividade envolvida (TERENCE; FILHO, 2006).

Thiollent descreve a pesquisa-ação como:

(...) um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (2002, p. 14).

A pesquisa-ação “abre novos caminhos para a investigação social em diversos setores, em especial, na área organizacional”, facilitando a criação de soluções voltadas para um futuro desejado pelos interessados (TERENCE; FILHO, 2006, p. 5). Estas congruências entre a pesquisa-ação e a pesquisa, demonstram que este método atende amplamente o problema de pesquisa estudado.

### **4.3 Descrição da organização estudada**

A organização estudada foi um dos *campi* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), localizado em Votuporanga. Desde 2011, o *Campus* Votuporanga – por meio da Portaria Ministerial nº 1.170, de 21/09/2010 – oferece cursos nas áreas de construção civil, indústria e informática:

- a) Técnico Integrado ao Ensino Médio em Edificações, parceria com a Secretaria de Educação do Governo do Estado de São Paulo, constituindo o programa Rede Ensino Médio Técnico;

- b) Técnico Integrado ao Ensino Médio em Manutenção e Suporte em Informática, parceria com a Secretaria de Educação do Governo do Estado de São Paulo, constituindo o programa Rede Ensino Médio Técnico;
- c) Técnico Integrado ao Ensino Médio em Mecatrônica, parceria com a Secretaria de Educação do Governo do Estado de São Paulo, constituindo o programa Rede Ensino Médio Técnico;
- d) Técnico Concomitante ou Subsequente em Edificações;
- e) Técnico Concomitante ou Subsequente em Eletrotécnica;
- f) Técnico Concomitante ou Subsequente em Mecânica;
- g) Técnico em Administração – Modalidade Educação à Distância (EaD);
- h) Técnico em Secretaria Escolar – Programa Profucionário – Modalidade Educação à Distância (EaD);
- i) Bacharelado em Engenharia Civil;
- j) Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas.

Além do ensino, o *Campus* Votuporanga atua, também, em pesquisa e extensão por meio de vários projetos de iniciação científica institucional e voluntária; cursos de extensão na modalidade FIC (Formação Inicial e Continuada); projetos, bolsas e eventos de extensão.

Para se entender o interesse pelo tema de pesquisa, faz-se necessário um breve resgate histórico sobre a gestão do referido *campus*. Ao se instalar uma nova unidade do IFSP, de acordo com o Art. 13 da Lei 11.982, de 29 de dezembro de 2008, o Reitor nomeia um Diretor-Geral para mandato de quatro anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade do respectivo *campus*. No entanto, o Art. 2º do Decreto 6.986, de 20 de outubro de 2009, prega que os processos de consulta realizados em cada Instituto Federal para a indicação dos candidatos para os cargos de Reitor e de Diretor-Geral pela comunidade escolar ocorrerão de forma simultânea, a cada quatro anos. Ainda, o Art. 13 do referido Decreto versa que as consultas para o cargo de Diretor-Geral nos *campi* em “processo de implantação deverão ser realizadas após cinco anos de seu efetivo funcionamento, contados da data da publicação do ato ministerial que autorizou o início das suas atividades”. Em outras palavras, o *Campus* Votuporanga só poderia realizar consulta para o cargo de Diretor-Geral no ano de 2015, considerando a Portaria Ministerial nº 1.170.

Em dezembro de 2012, toda a comunidade do IFSP participou do processo de eleição para indicação de candidato para o cargo de Reitor. Então, cumprindo uma das intenções de campanha e atendendo à solicitação da comunidade, o Reitor nomeado em 2013,

juntamente com a equipe de sua gestão, organizaram o processo de consulta para diretores nos *campi* do IFSP. Desta forma, mesmo o *Campus* Votuporanga ainda não tendo cinco anos completos, realizou-se o processo de consulta.

No total, foram três Diretores-Gerais - o primeiro, designado pelo Reitor no ato da instalação do *campus*; o segundo, em exercício provisório, durante o processo de consulta para o Diretor-Geral; e o terceiro, eleito na consulta pela comunidade.

Diante da atuação de cada gestor, percebia-se a importância da escolha de servidores com perfil adequado para os cargos de confiança. Por isso, optou-se pelo *Campus* Votuporanga, pela possibilidade de implantação da sistemática de seleção pesquisada.

Como esta pesquisa foi realizada como requisito para a obtenção de título, a pesquisadora submeteu-a ao Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos, da UFSCar, apresentando, inclusive, o Termo de Autorização para Pesquisa, expedido pela unidade pesquisada.

#### 4.4 Desenvolvimento da pesquisa

Visto que a pesquisa realizada é uma pesquisa-ação, Thiollent (2002), em sua obra, mostra que este tipo de pesquisa é composto de várias fases (Quadro 7), que não seguem, necessariamente, uma ordem cronológica rígida.

QUADRO 7 – Fases da pesquisa-ação

Fase	Descrição
1- Exploratória	Contato inicial com a organização e participantes, traçando um diagnóstico da situação pesquisa.
2- Definição do tema de pesquisa	Determinação do problema prático a ser estudado e os objetivos a serem atingidos.
3- Colocação dos problemas	Estabelecimento da problemática com base no tema definido na fase anterior.
4- O lugar da teoria	Produção de ideias, hipóteses ou diretrizes que orientem a pesquisa.
5- Formulação de hipóteses	Proposição que serve como elemento balizador.
6- Constituição de grupos de investigação/observação	Seminários, apresentações, discussões entre o pesquisador e os interessados na pesquisa.
7- Campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa	Tamanho do campo que a pesquisa-ação abrangerá.
8- Coleta de dados	Buscar fontes e realizar a coleta de dados.
9- Aprendizagem	Gerar e transmitir conhecimento pelo processo de investigação da pesquisa.
10- Saber formal/saber informal	Busca estabelecer uma estrutura de comunicação entre os especialistas (saber formal) e os interessados (saber informal).
11- Plano de ação	Consolidação da estrutura necessária à realização objetivada pela

	pesquisa-ação.
12- Divulgação externa	Retorno da informação entre os participantes da pesquisa-ação.

Fonte: Thiollent (2002), adaptado pela autora.

A fase exploratória caracteriza-se pela busca do pesquisador em traçar um diagnóstico da situação pesquisada, conhecendo os membros envolvidos, expectativas e pontos de vista do problema. Trata-se do contato inicial com a organização, identificando os participantes e estudando a viabilidade de aplicação do método. Sendo assim, para esta pesquisa, identificou-se como participantes a pesquisadora, os ocupantes e ex-ocupantes das funções gratificadas, o diretor-geral da organização e os demais servidores que vierem a participar do processo de seleção. Quanto à viabilidade de aplicação do método, houve o apoio e interesse recíprocos, entre pesquisadora e organização, no desenvolvimento da pesquisa, conforme Termo de Autorização Institucional expedido pela organização. Ainda nesta fase, Thiollent (2002) também orienta quanto ao diagnóstico da situação e a divisão de atividades. Neste caso, foram desenvolvidas as seguintes atividades: pesquisa bibliográfica sobre os temas GPC, seleção por competências, tomada de decisão e técnicas de análise de informação; pesquisa documental (Proposta de Regimento Interno); pesquisa de campo, realizada no *Campus* Votuporanga do IFSP sobre o perfil profissional necessário para as funções gratificadas; e o planejamento das ações visando realizar as atividades na organização.

A segunda fase, definição do tema da pesquisa, determina o problema prático a ser estudado e os objetivos a serem atingidos. Nesta pesquisa, o objetivo geral foi propor uma sistemática para a seleção de servidores para as funções de confiança, baseada na abordagem das competências. Definido o objetivo, traçaram-se os objetivos específicos a serem alcançados: identificar os principais requisitos com base na abordagem das competências a serem utilizados no processo de seleção no contexto público; sistematizar o processo de seleção de servidores; aplicar a sistemática de seleção na organização estudada; avaliar, discutir e divulgar os resultados alcançados.

A terceira fase, colocação dos problemas, definiu-se uma problemática na qual o tema escolhido adquira sentido. Buscou-se, aqui, soluções para se alcançar um objetivo ou realizar uma possível transformação dentro da situação observada (THIOLLENT, 2002). No caso, ocorreu por meio da análise da Proposta de Regimento Interno, o mapeamento dos processos e atividades existentes, o mapeamento das competências, definindo o resultado

desejado – uma sistemática de seleção de servidores, compatível com as necessidades da organização e baseada na GPC.

Thiollent (2002) denomina a quarta fase de o lugar da teoria, afirmando que seu papel consiste em gerar ideias, hipóteses ou diretrizes para orientar a pesquisa e as interpretações. Destaca-se que esta fase ocorreu concomitantemente à anterior, pois todas as ações da pesquisa são alicerçadas no referencial teórico, embasando e estabelecendo um diálogo entre as decisões tomadas.

A formulação de hipóteses constitui a quinta fase. Assim, definiu-se como hipótese: “é possível desenvolver uma sistemática de seleção de servidores para as funções gratificadas, baseada nas competências”. Na seção 5, “Resultados e Discussões”, é apresentada, detalhadamente, a reflexão acerca desta hipótese.

A sexta fase, constituição de grupos de investigação/observação, compreende a realização de seminários, discussões entre o pesquisador e os interessados na pesquisa (THIOLLENT, 2002). A problemática a ser resolvida foi percebida durante várias reuniões em que todos os servidores da organização estiveram presentes. Nestes encontros, discutiram-se inúmeras vezes sobre as atividades desenvolvidas e os perfis profissionais necessários para ocupar as funções gratificadas, bem como os desafios impostos pela seleção de pessoas no contexto público. Foram levantadas nessas reuniões, por exemplo, a necessidade de se conhecer e, conseqüentemente, mapear os processos e atividades desempenhadas pelos servidores na atuação em funções gratificadas na organização estudada; outras necessidades, como por exemplo, o desenvolvimento da sistemática de seleção, foram concebidas somente pela pesquisadora e compartilhada com os servidores da organização para a sua apreciação. O objetivo desta fase da pesquisa foi que estas iniciativas fossem divulgadas aos servidores, o que racionalizou e permitiu maior transparência do processo.

A sétima fase, campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa, trata do tamanho do campo que a pesquisa-ação abrangerá. O campo desta pesquisa foi pequeno, visto se tratar de uma organização, não havendo necessidade do uso de uma amostragem representativa. Inclusive, considerando as funções gratificadas abordadas nesta pesquisa, todos os ocupantes e ex-ocupantes foram convidados a participar da mesma.

A próxima fase, coleta de dados, deu-se por intermédio de participações em reuniões gerais na organização, realização da revisão bibliográfica, pesquisa documental e aplicação de questionários aos membros da organização. A análise dos dados coletados contribuiu para a identificação dos processos e atividades de trabalho desempenhados pelos

servidores e as competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) necessárias aos servidores na função gratificada.

A nona fase, constituída pela aprendizagem, aborda a capacidade de aprendizagem tanto dos pesquisadores quanto dos participantes durante o processo de investigação, discussão e resultados (THIOLLENT, 2002). Este relatório de pesquisa explicita em suas páginas todo o conhecimento engendrado com a realização da pesquisa.

O saber formal/saber informal, que denomina a décima fase, busca estabelecer uma estrutura de comunicação entre dois universos: o dos especialistas (conhecimento formal) e o dos interessados (conhecimento informal). No caso, a pesquisadora procurou transmitir os conhecimentos formais por meio de linguagem adequada aos membros da organização; e associar os conhecimentos informais aos conhecimentos adquiridos por meio da pesquisa bibliográfica. Ressalta-se a analogia que esta fase possui com relação ao programa de mestrado profissional que a pesquisadora participa, visto que a proposta do curso é enfatizar a articulação entre o conhecimento tácito (informal) com o conhecimento formal (acadêmico).

A décima primeira fase é fundamental, pois versa sobre o plano de ação. Para atender ao conjunto de seus objetivos, a pesquisa-ação deve se consolidar em alguma forma de ação planejada, objeto de análise, deliberação e avaliação (THIOLLENT, 2002). Como pode ser notado na descrição das etapas mencionadas abaixo, sobre os procedimentos utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

A décima segunda fase é a divulgação externa. Faz-se pertinente haver um retorno da informação entre os participantes da pesquisa-ação, possibilitando a tomada de consciência sobre o problema analisado. Para isso, fez-se uma apresentação ao Diretor-Geral da organização estudada para validação das etapas da sistemática de seleção e apresentação dos resultados da pesquisa. Futuramente, pretende-se apresentar os estudos desta pesquisa a outros *campi* do IFSP.

Os procedimentos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, em especial para a elaboração da proposta da sistemática de seleção de servidores para as funções gratificadas, baseada na abordagem das competências, compreenderam as seguintes etapas:

- a) Pesquisa bibliográfica dos conceitos que serviram de base para desenvolvimento da sistemática de seleção e nortearam a sua análise, apresentada nas seções 2 e 3 (Quadro 8);
- b) Mapeamento do processo de trabalho da função gratificada por meio de pesquisa documental;

- c) Mapeamento de competências necessárias aos servidores para o exercício da função gratificada;
- d) Construção da Matriz de Seleção;
- e) Aplicação da sistemática.

QUADRO 8 – Conceitos pesquisados e fontes

Conceitos	Descrição	Fontes de pesquisa	
<b>Modelos de Gestão Pública</b>	Conceito Características Análise histórica	Bresser-Pereira (1996) Drumond; Silveira (2012)	Pinho (1998)
<b>Gestão de Pessoas</b>	Conceito Características Análise histórica Modelos Ambiente organizacional	Chiavenato (2008) Dutra (2002)	Fischer (2002) Mintzberg (2003)
<b>Competências</b>	Conceito Individual Organizacional	Brandão;Guimarães (2001) Dutra (2014) Fleury; Fleury (2001) Krogh; Ross (1995) Le Boterf (2003)	McLagan (1997) Parry (1996) Pralhad; Hamel (1990) Zarifian (2001)
<b>Gestão de Pessoas por Competências</b>	Conceito Características Modelos	Brandão (2012) Dutra (2001, 2014)	
<b>Mapeamento de Competências</b>	Conceito Propósito Técnicas	Amaral (2006) Brandão (2012)	McLagan (1997) Pires et al. (2005)
<b>Seleção por Competências</b>	Conceito Procedimentos Iniciativas	Banov (2012) Leme (2012)	Prado; Bulgacov (2009) Rabaglio (2004)
<b>Tomada de Decisão</b>	Conceito Aplicação Análise de informações	Gomes; Gomes; Almeida (2002)	Pereira; Lobler; Simonetto (2010)
<b>Técnicas de Análise de Informação – Matriz BCG e GE</b>	Conceito Aplicação Análise de informações	Angeloni (2003) Beal (2004) Choo (2003)	Fleisher; Bensoussan (2002) Kotler (2006) Silva et al. (2011)

Fonte: Autora.

#### 4.4.1 Elaboração e aplicação da sistemática de seleção

A sistemática de seleção proposta nesta pesquisa foi desenvolvida pensando em abarcar o contexto de trabalho de cada função gratificada do IFSP - *Campus* Votuporanga, bem como, as competências necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. A sistemática proposta pode ser visualizada no Quadro 9.

QUADRO 9 – Sistemática de seleção de servidores para as funções de confiança, baseada na abordagem das competências

<i>Etapa</i>	<i>Atividades</i>	<i>Autores</i>	<i>Resultado</i>
1 – Mapeamento dos processos de trabalho da função gratificada (subseção 4.4.2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de documentos institucionais.</li> <li>- Aplicação do método de mapeamento de processos.</li> <li>- Validação do processo mapeado, por meio de questionário aplicado ao ocupante e ex-ocupantes da função.</li> </ul>	Bergue (2014) Rotondaro (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação da situação de trabalho: fornecedores, recursos, produtos, ações, clientes.</li> <li>- Identificação dos atributos de competência (CHA) e indicadores de desempenho.</li> <li>- Processo de trabalho mapeado.</li> </ul>
2 – Mapeamento de competências (subseção 4.4.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação do método de mapeamento de competências.</li> </ul>	Amaral (2006) Amaral et al. (2008) Gomes (2010) Rabaglio (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação dos atributos de competência (CHA) necessários ao desempenho da função gratificada.</li> <li>- Identificação dos indicadores de desempenho.</li> <li>- Glossário de competências (CHA) (seção 5)</li> </ul>
3 – Elaboração da Matriz de Seleção (subseção 4.4.4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação dos atributos de competência de maior impacto para o desempenho da função gratificada.</li> <li>- Identificação da situação de trabalho e dos requisitos da função gratificada.</li> <li>- Distribuição dos atributos e dos requisitos nos eixos da Matriz: CHA e Situação de Trabalho.</li> <li>- Aplicação de pesos a cada item dos eixos, conforme necessidade da organização.</li> </ul>	Banov (2012) Beal (2004) Bergue (2014) Brandão (2012) Chiavenato (2002) Le Boterf (2003) Rabaglio (2014) Zarifian (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de Seleção personalizada às necessidades da organização.</li> </ul>
4 – Comunicação da vaga	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação da existência da vaga.</li> </ul>	Chiavenato (2002) Chiavenato (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento interno.</li> <li>- Transparência no processo de seleção.</li> </ul>
5 – Aplicação da Matriz de Seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação da Matriz de Seleção.</li> <li>- Avaliação dos candidatos.</li> <li>- Seleção do candidato mais adequado para a função.</li> </ul>	Fleisher; Bensoussan (2002) Kotler (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise da Matriz a partir da moldura analítica.</li> <li>- Comparação do resultado da avaliação dos candidatos.</li> <li>- Seleção do candidato melhor posicionado na Matriz para a função gratificada.</li> </ul>
6 – Comunicação do resultado da seleção para a comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação do resultado da seleção.</li> </ul>	OCDE (2010) Chiavenato (2002) Chiavenato (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparência na seleção.</li> <li>- <i>Insights</i> para o planejamento do desenvolvimento profissional do servidor.</li> </ul>

Fonte: Autora.

Na primeira etapa (subseção 4.4.2), o mapeamento dos processos de trabalho da função gratificada se fez necessário, pois a competência, segundo Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), é discutida como algo contextual, então conhecer o processo de trabalho é conhecer o contexto de atuação do candidato. Além disso, o mapeamento do processo de

trabalho tem função análoga à base de referência (AMARAL, 2006), cuja principal função é prover atributos úteis ao desenvolvimento do mapeamento na organização, como a identificação dos atributos de competência e indicadores de desempenho, por meio do reconhecimento dos fornecedores, recursos, produtos, ações e clientes (ROTONDARO, 2006) da função gratificada.

Com relação à segunda etapa, as organizações têm à sua disposição diferentes abordagens e ferramentas para fazer o mapeamento de competências, conforme apresentadas por Brandão (2012), McLagan (1997) e Amaral (2006) na subseção 2.2. No caso desta pesquisa, utilizou-se Amaral (2006) (subseção 4.4.3) devido sua praticidade e velocidade de aplicação, possibilitando um mapeamento mais preciso e funcional, pois permitiu adaptar as listas de atributos e competências às realidades particulares.

Ainda nesta etapa, elaborou-se o glossário de competências (seção 5) considerando a afirmação de Brandão (2012, pp. 14-15), de que a descrição de uma competência individual “representa um desempenho ou comportamento esperado, devendo indicar explicitamente o que o profissional deve ser capaz de fazer em seu trabalho”. Daí a relevância do desenvolvimento do glossário para que a comunicação do conceito de competências no contexto organizacional se torne mais eficiente, visando à compreensão dos significados dos atributos de competências, buscando um entendimento comum entre os servidores.

A terceira etapa, Elaboração da Matriz de Seleção (subseção 4.4.4), possibilitou acessibilidade, organização e análise das informações a respeito da situação de trabalho e das competências necessárias ao servidor para atuar na função gratificada, visando apoiar as decisões do detentor da vaga referente à seleção do servidor, com base na abordagem das competências. A Matriz de Seleção foi construída de forma análoga a Matriz BCG e GE apresentada pelos autores Kotler (2006), Fleisher e Bensoussan (2002), sendo personalizada às necessidades da organização. O detentor da vaga distribuiu os atributos e requisitos nos eixos da Matriz, aplicando pesos a cada item dos eixos de acordo com a necessidade da instituição, com o que julga mais importante para a organização no processo. As competências são contextuais (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003), por isso, como dito anteriormente, a relevância de se conhecer a situação de trabalho. Então, conhecendo a situação de trabalho, o detentor da vaga pode decidir qual requisito é importante diante da necessidade da organização e, portanto, atribuir pesos.

Na quarta etapa, recomenda-se a comunicação da existência da vaga, por meio de comunicado interno, fixado em mural e enviado no endereço eletrônico dos servidores,

podendo utilizar outras ferramentas de comunicação interna que a organização possua como grupo, fórum, periódicos, etc., conforme as técnicas de recrutamento interno de Chiavenato (2002), abordado na subseção 2.3. Considerando que esta pesquisa visa contribuir para um processo de seleção de servidores, para as funções gratificadas, mais racional e sustentável no contexto público, a transparência é essencial ao processo. A comunicação da vaga e dos requisitos a serem avaliados na seleção atribui publicidade ao processo permitindo perceber a utilização de parâmetros determinados em detrimento a simples preferência subjetiva no provimento das funções de confiança (BORGES, 2012). Como no caso retratado na subseção 2.4, em que a Universidade Federal do Tocantins estabeleceu critérios para racionalizar e conferir maior transparência na avaliação de desempenho dos servidores. Além disso, possibilita ao candidato acompanhar, de forma clara, seu desempenho no processo de seleção.

Na quinta etapa, Aplicação da Matriz de Seleção, há um considerável volume de informações que se faz necessário analisar para tomar decisões sobre a seleção baseada em competências. Não se trata somente de observar se o candidato possui experiência, formação e envolvimento com a organização, por exemplo, mas sim, estabelecer indicadores desses requisitos que permitam mensurar o desempenho do candidato. Para tanto, pesando a necessidade de instrumentalizar a análise dessa complexidade é que a Matriz BCG e GE, vide seção 3, apresentaram-se como uma solução viável e adequada ao contexto da organização estudada, constituindo-se em um sistema de informação estratégica (BEAL, 2004). A Matriz compreende duas dimensões, uma vertical e outra horizontal, que contêm um conjunto de requisitos que levam em conta a situação de trabalho e os atributos de competência (CHA).

A Matriz apresenta facilidade de visualização em seu diagrama (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2002), bem como, o posicionamento nos quadrantes possibilita a comparação entre o desempenho dos candidatos no processo de seleção, como também, auxilia no processo de seleção do candidato mais adequado ao perfil da vaga como base nas informações dadas (requisitos). Cabe ao detentor do poder nomeante transformar os dados da Matriz em informação e conhecimento para a redução de incertezas na tomada de decisão (BEAL, 2004). Para isso, deve-se analisar o currículo de cada candidato submetendo-o a uma entrevista, para identificar o servidor possuidor das competências compatíveis com as competências da função gratificada (subseção 2.3).

Não foi possível aplicar totalmente a sistemática de seleção, em razão de não haver função de confiança disponível para seleção na organização estudada. Porém, visando apresentar a sua aplicação no contexto da organização estudada, foi realizada uma simulação de seleção, envolvendo 04 candidatos fictícios, atribuindo pesos e valores aos elementos dos

eixos da Matriz de Seleção, formatada em uma planilha eletrônica do software MS Excel (Apêndice D).

Para cada candidato foi preenchida uma planilha da Matriz de Seleção (Apêndice D) com sua respectiva nota, referente ao número da escala escolhida, e pontuação de acordo com a porcentagem de peso, atribuído ao requisito em etapa anterior. Feito isso a todos os candidatos, na primeira planilha do arquivo eletrônico da Matriz de Seleção (Apêndice D), foi gerado o posicionamento de cada candidato nos quadrantes da Matriz e, também, a pontuação de cada um nos eixos, possibilitando melhor compreensão da solução proposta para a organização estudada.

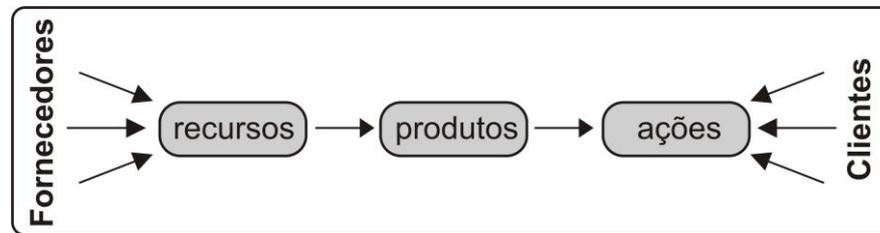
Recomenda-se que a comunicação do resultado, sexta etapa, seja feita pelos mesmos meios da comunicação da vaga e outros que a organização julgar necessário, pois além de conceder transparência na seleção, apresenta o perfil mais adequado à função. A transparência é “necessária tanto para candidatos internos (servidores públicos existentes) quanto para externos. Isto irá contribuir não só para assegurar a equidade e confiança, mas também para fortalecer a profissionalização do serviço dos altos servidores públicos” (OCDE, 2010, p. 25). Nessa etapa, deve-se cuidar para que a comunicação do resultado não exponha, de forma a constranger, os candidatos participantes do processo de seleção.

Recomenda-se que, ao utilizar a sistemática, todas as etapas sejam seguidas, visando garantir transparência ao processo, além de conciliar as recomendações teóricas, vide seções 2 e 3, com a aplicação da sistemática.

#### **4.4.2 Mapeamento do processo de trabalho**

A competência é algo contextual, relaciona-se com a situação de trabalho (LE BOTERF, 2003), em especial com os processos de trabalho. Por esse motivo, é importante conhecer a situação de trabalho do profissional, efetuando-se, para isso, o mapeamento do processo de trabalho definido aqui como um conjunto de “atividades integradas que absorvem insumos ou recursos de produção, que os transformam segundo uma determinada matriz de combinação (adicionando valor), e que geram um resultado na forma de produto específico (bem ou serviço público) desejado pelo usuário” (BERGUE, 2014, p. 173). A Figura 6 representa uma síntese do processo de trabalho mapeado na organização estudada.

FIGURA 6 – Representação do processo de trabalho



Fonte: Rotondaro (2006), adaptado pela autora.

Inicialmente, a coleta de dados foi organizada para subsidiar o mapeamento do processo de trabalho e das atividades desenvolvidas pelos ocupantes das funções gratificadas, e o mapeamento do perfil de competências.

Para a representação do processo de trabalho, optou-se aleatoriamente, dentre as várias funções de confiança do IFSP *Campus* Votuporanga, pela Gerência Administrativa (GAD), como exemplificação para o desenvolvimento da sistemática de seleção por competências, visto não haver mapeamento do processo de trabalho de nenhuma das funções gratificadas e ser necessário o desenvolvimento do mesmo para a constituição da sistemática de seleção.

A partir do exposto, realizou-se uma pesquisa documental, baseada fundamentalmente na Proposta de Regimento Interno do IFSP. Apesar de ser caracterizado como proposta, o documento é seguido pelos *campi*, servindo como instrumento norteador para apresentação e desenvolvimento das atividades das funções gratificadas. Em junho de 2014, o IFSP, por meio do Conselho Superior, aprovou o Regimento da Estatuinte (Resolução nº 75/2014) que consiste em um processo com a participação da comunidade, objetivando elaborar os principais documentos da Instituição, dentre eles o Regimento Geral.

Os pressupostos do Gerenciamento por Processos que, basicamente, dispõe nos extremos de uma linha, ‘Fornecedores’ e ‘Clientes’, mediados pelo processo de produção de um produto (ROTONDARO, 2006), foram seguidos para se mapear o processo de trabalho da função gratificada que, neste caso, trata-se da GAD do IFSP *Campus* Votuporanga.

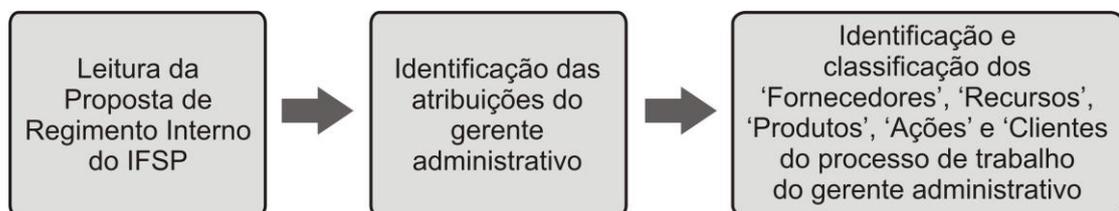
Desta forma, foi possível representar a situação de trabalho da função gratificada do Gerente Administrativo, a partir da leitura e análise da Proposta de Regimento Interno do IFSP e da identificação dos elementos constituintes do fluxo de informações de um processo de trabalho: fornecedores, recursos, produtos ou serviços, ações e clientes. Os recursos correspondem, nesta pesquisa, aos elementos que o ocupante da função de confiança

utiliza no desenvolvimento de produtos e serviços, que representam os objetos das ações desempenhadas pelo ocupante da GAD. As ações constituem as atribuições da função prescritas em documentos institucionais e se materializam em verbos como: gerenciar, propor, elaborar, controlar, entre outros. Por exemplo, as ações relacionadas ao produto “Controle Orçamentário do *campus*” foram expressas no mapeamento de processo como: “acompanhar e propor”.

O resultado do mapeamento do processo (Apêndice A) foi submetido ao ocupante e ex-ocupantes da GAD, por intermédio da aplicação de um questionário com questões fechadas (Item 4 do Apêndice B) buscando validar os processos de trabalho e atividades desempenhadas, oferecendo aos participantes da pesquisa (3 respondentes – ocupante e ex-ocupantes da função) liberdade para checar, opinar e corrigir o mapeamento, caso necessário. Como o mesmo não sofreu nenhuma indicação de ajuste, entende-se que o mapeamento é representativo do desempenho das atribuições da GAD.

A Figura 7 demonstra o fluxo da elaboração do mapeamento do processo de trabalho do Gerente Administrativo.

FIGURA 7 – Fluxo da elaboração do mapeamento do processo de trabalho do Gerente Administrativo do IFSP



Fonte: Autora.

#### 4.4.3 Mapeamento de competências

Que pese o foco desta pesquisa residir na captação de competências (BRANDÃO, 2012), para se estruturar a sistemática de seleção, é preciso possuir o mapeamento das competências necessárias ao exercício da função gratificada. Logo, efetuou-se o mapeamento de competências para a GAD do *Campus* Votuporanga do IFSP, utilizando o método de Amaral (2006), descrito na subseção 2.2. Este método permite adaptar as listas de atributos e competências a realidades particulares, possibilitando um mapeamento mais preciso e funcional (AMARAL, 2006), razão pela qual se optou pela adoção do mesmo.

O Quadro 10 apresenta as etapas do mapeamento do perfil de competências da GAD, conforme o mapeamento de competências de Amaral (2006).

QUADRO 10 – Etapas do método para o mapeamento de competências da GAD

<b>Descrição da Atividade</b>	<b>Ferramenta</b>	<b>Resultado</b>
<b>1</b> – Coleta das percepções sobre as competências necessárias para a GAD. O participante da pesquisa indica, por meio de questões abertas, características positivas, negativas e ideais no exercício da função.	- Questionário - Resultado do mapeamento do processo de trabalho da GAD	Percepção da competência para o exercício da GAD
<b>2</b> – Conversão das percepções, assinaladas como negativas e ideais, em características positivas.	- Glossário de atributos de competências	Características positivas
<b>3</b> – Classificação e conversão das características positivas em atributos de competência (CHA) que constituem o conjunto de competências referenciais para o bom desempenho do exercício da função.	- Glossário de atributos de competências - Planilha eletrônica	Atributos de competência (CHA)
<b>4</b> – Formulação dos indicadores de competência.	- Planilha eletrônica	Indicadores de competência para a GAD
<b>5</b> – Desenvolvimento do glossário das competências identificadas referentes à função da GAD.	- Indicadores de competência	Glossário de competências para a GAD

Fonte: Amaral (2006), adaptado pela autora.

As competências dos cargos da organização são elucidadas por meio do levantamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), denominados atributos de competência (AMARAL, 2008). Para isso, seguindo a primeira etapa do método de mapeamento de competências, aplicou-se um questionário, composto de três questões do tipo aberta, ao ocupante e ex-ocupantes da GAD, totalizando três servidores, visando coletar as percepções dos mesmos sobre as características positivas, negativas e ideais para o exercício da função da GAD (Apêndice B).

Nesta etapa, foi solicitado aos participantes da pesquisa que apontassem as características embasadas em conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias para realizar as atividades inerentes à GAD, indicando, no mínimo, quatro características apreciadas para cada questão. Também foi explicado aos participantes que a metodologia adotada recomenda que uma característica deva ser apontada somente uma vez, ou como positiva, ou como negativa, ou como ideal. Em outras palavras, uma característica percebida como positiva não deve ser classificada, na forma de oposto, nas características negativas, por exemplo.

Ainda nesta etapa, visando maximizar a qualidade do resultado do mapeamento de competências, o processo de trabalho mapeado foi disponibilizado aos respondentes, proporcionando a eles uma visão sistêmica sobre a atuação da função da GAD. Aqui, o

mapeamento do processo de trabalho possui função análoga à base de referência que “serve de parâmetro ao processo de implementação do mapeamento, aumentando a sua eficiência. (...) A principal função da base, no entanto, é fornecer atributos úteis à construção do mapeamento na organização” (AMARAL, 2006, p.151).

Na segunda etapa do mapeamento, a partir da apresentação do conteúdo integral das respostas, fez-se a conversão das características apontadas, pelos participantes da pesquisa, como negativas e ideais em características positivas, utilizando como base os glossários de competências presentes em Amaral (2006), Gomes (2010) e Rabaglio (2014).

Apesar de representar na íntegra o conteúdo de cada resposta, precisou-se ajustar a redação na conversão destas para características positivas, visando definir o atributo de competência de forma adequada à percepção e intenção do participante da pesquisa, conforme pode ser observado no Apêndice C.

Em seguida, na terceira etapa, as características positivas foram convertidas e classificadas em atributos de competência (CHA), seguindo os glossários de atributos de competências citados acima, de acordo com o significado de cada atributo. O Apêndice C apresenta o quadro com a conversão das respostas do questionário (Apêndice B) em características positivas e conversão das características positivas em atributos de competência. Para os atributos que foram apresentados mais de uma vez, considera-se a coluna “Respostas que prevalecem”.

Na quarta etapa, formularam-se os indicadores de competência (*ranking* com os CHA necessários ao desempenho da GAD), com base nas conversões e classificações acima descritas, ver Quadro 13 na seção 5.

Por último, quinta etapa, desenvolveu-se, inspirado em Amaral (2006), Gomes (2010) e Rabaglio (2014) o glossário das competências identificadas como necessárias à função da GAD (Quadro 14 seção 5).

#### **4.4.4 Construção da matriz de seleção**

Considerando o grande volume de informações a serem analisadas na tomada de decisão durante o processo de seleção de pessoas, pelo detentor da vaga, é que se baseou na Matriz BCG e GE para a construção da Matriz de Seleção, por se tratarem de técnicas de análise de informações que se destacam pela apresentação de grande quantidade de informação em um documento conciso e de fácil visualização e compreensão (seção 3).

A Matriz de Seleção, desenvolvida em planilha eletrônica (Apêndice D), foi construída de forma análoga a Matriz BCG e GE apresentada pelos autores Kotler (2006), Fleisher e Bensoussan (2002). Tomando por base os trabalhos de autores que versam sobre a temática da abordagem das competências e sobre o processo de seleção de pessoas, conforme apresentado no Quadro 9, foram estabelecidos os dois eixos da Matriz que alicerçarão sua estrutura analítica. Conforme discutido na subseção 2.3, Chiavenato (2002) afirma que a seleção de pessoas é a comparação entre duas variáveis: os requisitos que o cargo exige de seu ocupante e as características dos candidatos que se apresentam. Com base nesse conceito, é que esta pesquisa estabeleceu os dois eixos com função análoga às duas variáveis de Chiavenato (2002):

- a) Eixo CHA – formado pelos atributos de competência mapeados como necessários à função da GAD. Este eixo é análogo aos requisitos que o cargo exige de seu ocupante (CHIAVENATO, 2002). Buscou “indicar explicitamente o que o profissional deve ser capaz de fazer em seu trabalho” (BRANDÃO, 2012, p.15). E ainda, se o servidor demonstra fazer uso dos atributos de competência mapeados e necessários ao exercício da função da GAD, pois segundo Zarifian (2001, p. 193) “o que conta é a sua utilização efetiva”;
- b) Eixo Situação de Trabalho – trata de outras competências que abrangem o perfil do candidato somado a elementos que impactam na atuação dessa função. Eixo análogo às características dos candidatos que se apresentam (CHIAVENATO, 2002; LE BOTERF, 2003).

Conforme visto na subseção 2.3, a seleção por competências busca identificar candidatos com perfis mais compatíveis com a descrição do ideal almejado pela organização (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011). Desta forma, um eixo que abarque as competências necessárias ao desempenho da função (CHA) e outro que trate do perfil do candidato junto a elementos que afetam a atuação dessa função, fornecerão informações para a análise comparativa do processo de seleção: competências x perfil profissional. Assim, se a seleção por competências objetiva investigar se os candidatos dispõem as competências desejadas pela organização, faz-se necessário estabelecer requisitos que sejam sinalizadores de competências.

A proposta desta pesquisa é que sejam cinco requisitos para cada eixo, permitindo ao detentor da vaga gerenciar as informações, “atribuindo importância a elas, para buscar possíveis alternativas de solução e, depois, fazer a escolha entre as alternativas”,

conforme recomendam Gomes, Gomes e Almeida (2002, p. 12) em um processo de decisão (seção 3).

Considerando o conceito de competência individual adotado nesta pesquisa (subseção 2.1) – baseado no entendimento de Le Boterf (2003) sobre profissional e Zarifian (2001) sobre competência utilizada em ação profissional – como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) mobilizados de forma responsável e pertinente a fim de resolver os incidentes de trabalho e desempenhar adequadamente as atividades focando nas estratégias organizacionais, é imperativo requisitos que contemplem os CHA do perfil de cada candidato.

Para o eixo “CHA”, recomenda-se, ao detentor do poder nomeante, a utilização dos cinco atributos de competência (CHA) com maior intensidade, extraídos do mapeamento de competências da função gratificada, a partir de sua compreensão sobre as competências que a organização necessita para atendimento das expectativas organizacionais. Assim, na construção da Matriz, optou-se pelos cinco atributos (CHA) da GAD com maior número de indicações apresentadas no mapeamento de competências da função, foram eles: 1) conhecimentos específicos da área administrativa, 2) influência, 3) equilíbrio emocional, 4) relacionamento com a alta administração e 5) capacidade para transmitir conhecimentos.

Recomenda-se que os requisitos do eixo “Situação de Trabalho” sejam permanentes, independente da função gratificada a ser analisada no processo de seleção, pois com base na discussão teórica foi possível identificar e validar com os servidores da organização estudada um conjunto de requisitos genéricos aplicáveis a vários contextos organizacionais.

Com base na afirmação de Banov (2012, p. 32) que as competências de um indivíduo são “adquiridas em sua trajetória de vida, sua história, seus conhecimentos, sua experiência (...). São oriundas da vivência pessoal e profissional que delineiam seu comprometimento, seus conhecimentos, habilidade e atitudes”; foram utilizados como requisitos elementos do perfil profissional fundamentais na constituição das competências individuais: 1) formação (aderência com a vaga), 2) experiência, 3) envolvimento com a organização, 4) interesse na função. O requisito 5) impacto no contexto organizacional, também foi utilizado como elemento que afeta a organização, visto que envolve a mobilidade do servidor, e é importante considerá-lo para que o clima organizacional, bem como o desempenho das atividades, não sejam afetados negativamente.

- a) Formação (aderência com a vaga) – obter conhecimentos específicos da área de atuação é muito importante para o exercício da função, então, uma formação que

pleiteie esses conhecimentos permite melhor desenvolvimento das atividades, pois “(...) os diplomas não validam apenas aquisições de conhecimentos. Validam, igualmente, embora sob formas variadas, aquisições valiosas no campo das competências” (ZARIFIAN, 2001, p. 175). Outra justificativa para esse requisito encontra-se em Le Boterf (2003, p. 71), ao expor que a “formação geral é um componente essencial da formação profissional. É ela que permite que as competências evoluam e se adaptem às mudanças e às mutações das situações de trabalho”. O autor afirma que a qualificação remete ao reconhecimento para que se exerça determinada função, e que quando a qualificação se reduz a diplomas significa que a pessoa dispõe de certos recursos com os quais pode construir competências. São esses recursos que sinalizam, na seleção, que o candidato pode mobilizá-los para desempenhar suas atividades. “Os saberes-recursos não constituem a competência, mas aumentam ou diminuem as chances de ser competente” (LE BOTERF, 2003, p. 50), por isso é preciso investigar a partir dos requisitos sinalizadores de competências do perfil profissional;

- b) Experiência – não somente a experiência pura no exercício da função, objeto do processo de seleção, mas a experiência em outras atividades correlatas que permite a inteligência prática. “A experiência é que permite fazer o que não aprendemos a fazer. O ‘saber local’ presente na experiência se constitui em complemento ou confirmação com o saber daqueles que o concebem” (LE BOTERF, 2003, p. 103). Segundo Zarifian (2001) a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Em se tratando de seleção de pessoas, na qual o indivíduo ainda não desempenhou as atividades do posto de trabalho em questão, o requisito “experiência” justifica-se como sinalizador de competências individuais antes desempenhadas. “Mostra o que o candidato conhece, sabe fazer, suas habilidades gerais, técnicas e comportamentais, ou seja, suas competências (por exemplo, se liderou, de que maneira o fez e os resultados que trouxe sua liderança)” (BANOV, 2012, p. 65). Esse requisito compreende, ainda, o saber transpor, capacidade de aprender e se adaptar, do profissional competente de Le Boterf (2003) descrito na subseção 2.1;
- c) Envolvimento com a organização – Zarifian (2001) relata que competência é o envolvimento do indivíduo ao assumir uma situação de trabalho (subseção 2.1), então, para a seleção, é preciso investigar sobre o envolvimento do candidato com

as situações de trabalho da organização. “O profissional deve não somente saber executar o que é prescrito, mas deve saber ir além do prescrito” (LE BOTERF, 2003, p. 38). Faz-se necessário considerar se o candidato tem a sensação de pertencimento com a organização e se envolve nos projetos, comissões e grupos de trabalho, pois o “profissional não pode saber tudo. Ele deve saber mobilizar na hora certa não somente seus próprios conhecimentos e habilidades, mas também os de suas redes profissionais” (LE BOTERF, 2003, p. 38). Esse processo auxilia no desenvolvimento e ampliação da rede de contatos do servidor, além de propiciar a aquisição de novos conhecimentos. Outra motivação, é que esse requisito faz referência ao saber envolver-se, subseção 2.1, pois há “envolvimento tanto da subjetividade quanto da objetividade. O profissional ‘habita’ sua área de competência e a incorpora” (LE BOTERF, 2003, p. 80);

- d) Interesse na função – origina-se diante da necessidade de detectar se o candidato possui interesse e pré-disposição para o trabalho, pois o “agir profissional supõe uma certa vontade” (LE BOTERF, 2003, p. 47), é “preciso querer agir para poder e saber agir” (LE BOTERF, 2003, p. 80), para mobilizar seu repertório individual em diferentes contextos (DUTRA, 2014, p. 30). Le Boterf (2003, p. 154) argumenta que a “competência é inseparável da motivação por estar sempre ligada à ‘situação significativa’ construída pelo sujeito”, dessa forma, justifica-se analisar se o candidato demonstra o interesse, a vontade de desempenhar as atividades da função gratificada, se apresenta disposição para atuar de maneira pertinente diante de uma situação específica (LE BOTERF, 2003);
- e) Impacto no contexto organizacional – Bergue (2014, p. 219) afirma que as designações para as funções de confiança, apesar de atenderem às necessidades da administração pública, “constituem uma particular fonte de atritos potenciais”. Assim, justifica-se identificar se a movimentação da posição profissional do candidato impactará negativamente no local de origem e/ou no desempenho das atividades da organização, já que o bom funcionamento de qualquer organização passa pela mobilidade profissional (LE BOTERF, 2003). Considerando que as instituições públicas, geralmente, trabalham com um número de servidores limitados, dependendo de código de vagas e concurso público para contratação, a análise deste requisito objetiva evitar o surgimento de um novo problema para a instituição.

Tendo definido os eixos e os requisitos, foi preciso estabelecer escalas em que o detentor da vaga possa “determinar, por meio da observação e da utilização de escalas específicas, o quanto o comportamento expresso pelo candidato avaliado se aproxima ou se distancia dessas expectativas ou padrões comportamentais (competências desejadas)” (BRANDÃO, 2012, p. 71). Por sua facilidade de manuseio, optou-se pela escala tipo Likert, de cinco pontos, em que cada número recebe um rótulo específico (BRANDÃO, 2012). Deste modo, cada requisito terá cinco alternativas que indicam diferentes graus de intensidade, conforme pode ser visualizado na Figura 8.

FIGURA 8 – Representação da ordenação entre eixo, requisito, escalas, nota, peso e pontos

Situação de Trabalho	Eixo	Requisito	Nota	Peso (%)	Pontos
1. Formação (aderência com a vaga)					
5 - plenamente compatível					
4 - muito compatível					
3 - medianamente compatível			2	30	0,60
2 - pouco compatível					
1 - não é compatível					

Nota correspondente à escala da avaliação do perfil do candidato

Pontos do requisito, considerando a nota e o peso

Peso, em porcentagem, atribuído pelo detentor da vaga

Fonte: Autora, extraído da planilha eletrônica da Matriz de Seleção, Apêndice D.

A nota concedida para cada candidato é correspondente à escala de avaliação do requisito. No exemplo externalizado na Figura 8, o “candidato fictício A” no requisito “Formação (aderência com a vaga)” do eixo “Situação de Trabalho” foi avaliado com nota 2, sendo sua formação pouco compatível com a função da GAD (Apêndice D).

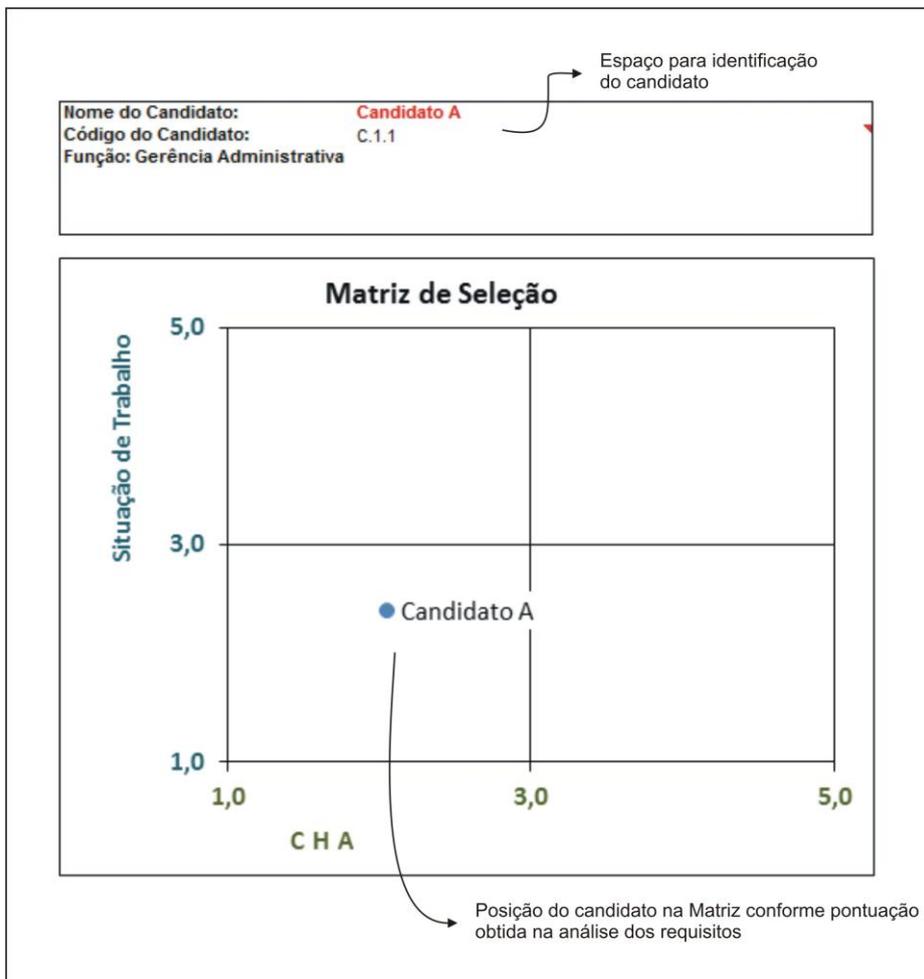
Os pesos foram estabelecidos em porcentagem, totalizando cem por cento para cada eixo, e foram pensados com base na obra de Beal (2004), na qual aborda a gestão estratégica da informação. A elaboração de estratégias resulta da absorção de informações, interpretação e compreensão do ambiente organizacional e suas mudanças. Logo, um mecanismo que auxiliasse a sanar a defasagem de um dos requisitos da Matriz de Seleção, já notado pelo detentor da vaga diante das necessidades do ambiente organizacional, pode ser benéfico na tomada de decisão.

Beal (2004) descreve que a probabilidade de sucesso da decisão aumenta conforme o alcance às informações certas, pois oferece visibilidade aos fatores que influenciam a seleção das opções mais adequadas. Essa visibilidade, na Matriz de Seleção, é

concedida por meio da atribuição de peso a cada requisito, dessa forma, a Matriz de Seleção é personalizada ao contexto de cada unidade caso, possibilitando ao detentor do poder nomeante a aplicação de pesos de acordo com a necessidade da organização, detectada e estabelecida pelo mesmo. Por exemplo, um dirigente pode atribuir maior peso ao requisito de formação, se considerar que este é mais necessário, ao atendimento das estratégias organizacionais, em detrimento dos outros requisitos do eixo “Situação de Trabalho”. A mesma situação poderá ocorrer com os requisitos do “Eixo CHA”.

Na pesquisa, os pesos foram atribuídos aleatoriamente, mas de forma que a soma destes fosse cem por cento para cada eixo. Ao requisito “Formação (aderência com a vaga)” foi aplicado peso 30, que calculado com a referente nota resulta em 0,60 pontos (Figura 7). O procedimento de avaliação foi repetido para todos os requisitos dos dois eixos, resultando na Matriz de Avaliação do Candidato A (Figura 9).

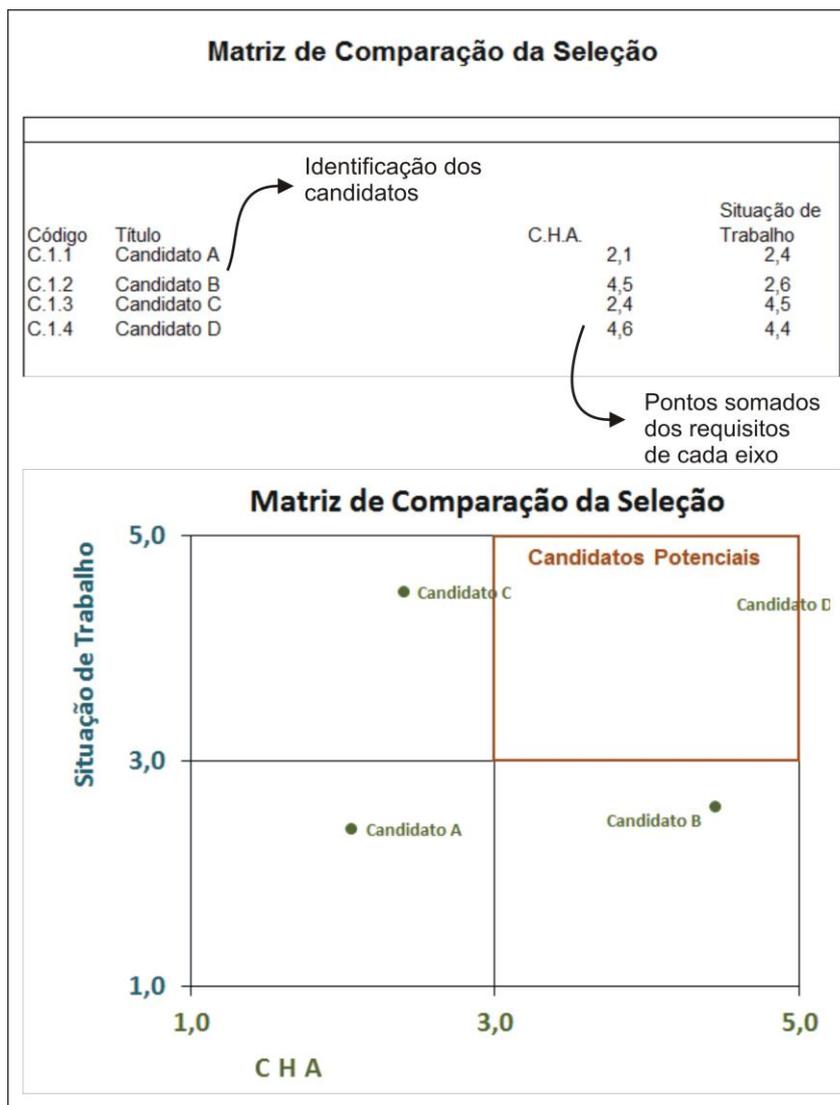
FIGURA 9 – Matriz de Avaliação do Candidato A



Fonte: Autora, extraído da planilha eletrônica da Matriz de Seleção, Apêndice D.

Os quatro candidatos fictícios foram avaliados na simulação, conservando-se o mesmo peso a todos para cada requisito, concedendo notas de forma aleatória. O resultado da simulação foi plotado na forma de um gráfico na planilha do arquivo eletrônico da Matriz de Seleção (Figura 10), em que apresenta o posicionamento de cada candidato nos quadrantes da Matriz e, também, a pontuação de cada um nos eixos, possibilitando melhor compreensão da solução proposta para a organização estudada.

FIGURA 10 – Matriz de Comparação de Seleção dos candidatos



Fonte: Autora, extraído da planilha eletrônica da Matriz de Seleção, Apêndice D.

Os candidatos A (1º Quadrante), B (2º Quadrante) e C (3º Quadrante), podem trazer prejuízos ou dificuldades para a organização, visto que suas avaliações apontam que os mesmos não obtiveram bom desempenho nos dois ou em um dos eixos da Matriz de Seleção.

Já o Candidato D aparece, na Figura 10, como o perfil mais adequado à função da GAD. A Matriz de Seleção funciona como um apoio ao gestor na tomada de decisão, como caminho de forma de análise, auxiliado essencialmente pela pontuação de cada candidato nos eixos da Matriz.

Vale lembrar que a proposta desta pesquisa é que a avaliação dos candidatos seja feita mediante análise de currículo, entrevista e observação de cada candidato pelo detentor do poder nomeante. Aqui, a avaliação de notas e aplicação de pesos foram feitas aleatoriamente a quatro candidatos fictícios, por não se ter função disponível na organização para seleção, e para facilitar a compreensão sobre a construção da Matriz de Seleção.

Portanto, é possível desenvolver uma sistemática de seleção de servidores para as funções gratificadas, baseada nas competências, observando requisitos necessários ao bom desempenho das atividades da função.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A sistemática proposta nesta pesquisa para o processo de seleção de servidores para as funções de confiança, baseada na abordagem das competências, constituiu-se em uma solução para atender a necessidade da organização estudada e compreende as etapas sintetizadas por intermédio do Quadro 11.

QUADRO 11 – Etapas da sistemática de seleção

<i><b>Etapa</b></i>	<i><b>Resultado</b></i>
1 – Mapeamento dos processos de trabalho da função gratificada	- Identificação da situação de trabalho: fornecedores, recursos, produtos, ações, clientes. - Identificação dos atributos de competência (CHA) e indicadores de desempenho. - Processo de trabalho mapeado.
2 – Mapeamento de competências	- Identificação dos atributos de competência (CHA) necessários ao desempenho da função gratificada. - Identificação dos indicadores de desempenho. - Glossário de competências (CHA).
3 – Elaboração da Matriz de Seleção	- Matriz de Seleção personalizada às necessidades da organização.
4 – Comunicação da vaga	- Recrutamento interno. - Transparência no processo de seleção.
5 – Aplicação da Matriz de Seleção	- Análise da Matriz a partir da moldura analítica. - Comparação do resultado da avaliação dos candidatos. - Seleção do candidato melhor posicionado na Matriz para a função gratificada.
6 – Comunicação do resultado da seleção para a comunidade	- Transparência na seleção. - <i>Insights</i> para o planejamento do desenvolvimento profissional do servidor.

Fonte: Autora.

Apesar de algumas etapas da sistemática de seleção (“4- Comunicação da vaga”, “5- Aplicação da Matriz de Seleção” e “6- Comunicação do resultado da seleção para a comunidade”) não terem sido efetuadas, a aplicação parcial da sistemática apresentou resultados satisfatórios para a melhoria do processo de seleção na organização estudada, ao externalizar para o detentor do poder nomeante e servidores (ocupante e ex-ocupantes da função da GAD) o conjunto de competências necessárias para o bom desempenho na função gratificada. Bem como um olhar para a questão do equilíbrio organizacional, considerando, por exemplo, as possíveis complicações que a mobilidade profissional dos servidores pode acarretar ao quadro organizacional, caso não leve em consideração os elementos da situação de trabalho.

As próximas subseções apresentam as discussões sobre os resultados do mapeamento do processo de trabalho das atividades e de competências da GAD e a Matriz de Seleção.

### **5.1 Mapeamento do processo de trabalho**

Considerando que a competência se relaciona com os processos de trabalho, por meio da situação e da atuação, e seu desempenho é demonstrado diante de um contexto organizacional (LE BOTERF, 2003; BRANDÃO et al., 2010), justifica-se o mapeamento de processos para se conhecer o contexto organizacional das pessoas que ocupam a função de confiança.

Para a representação do processo de trabalho foi feita a leitura da Proposta de Regimento Interno da instituição, que explicita as atribuições específicas para a função de Gerente Administrativo do IFSP. Como resultado, o mapeamento do processo de trabalho (Apêndice A) permite conhecer e visualizar o contexto de trabalho desse profissional, ademais é uma ferramenta gerencial e de comunicação sobre como a organização funciona.

O quantitativo das respostas das questões fechadas (Item 4 do Apêndice B), Quadro 12, demonstra o entendimento de cada participante da pesquisa sobre o desempenho ou não das atividades contidas no mapeamento do processo de trabalho.

Vale ressaltar que, dentre as atividades mapeadas, muitas são delegadas pelo Gerente Administrativo a outros profissionais de sua equipe: contador, coordenador de administração, coordenador de gestão de pessoas e coordenador de manutenção, almoxarifado e patrimônio. Isso pode justificar a indicação de não desempenho, pelos respondentes, de algumas atividades relatadas no questionário, o que não isenta o Gerente Administrativo da responsabilidade de acompanhamento das atividades delegadas, visto que estas lhe são atribuídas de acordo com a Proposta de Regimento Interno.

As atividades assinaladas, por todos os participantes da pesquisa, como desempenhadas pelo Gerente Administrativo são: consulta e verificação no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF); verificação e notificação de irregularidades nos lançamentos, processos de licitação, dispensas, suprimento de fundos, etc.; acompanhamento e verificação dos cartões corporativos do Governo Federal.

Muitas atividades foram assinaladas como desempenhadas por somente dois dos três respondentes e, em algumas, o participante da pesquisa não respondeu (N/R). Uma

das hipóteses para a diferença de percepção pode ser o tempo de atuação na função e o momento em que atuou, visto que as demandas administrativas têm sido descentralizadas da reitoria para os *campi*.

QUADRO 12 – Quantitativo das respostas sobre o desempenho das atividades da GAD

Atividade	Sim	Não	N/R
Gerencia planejamento orçamentário do <i>Campus</i>	1	1	1
Acompanha e propõe ações para o controle orçamentário do <i>Campus</i>	2	1	
Acompanha e propõe ações para os recursos orçamentários e extraorçamentários	2	1	
Solicita recursos financeiros e orçamentários	1	1	1
Acompanha os créditos adicionais	2	1	
Verifica a alocação de recursos	1	2	
Elabora propostas de melhorias da infraestrutura, participa dos processos para as licitações e acompanha a execução dos contratos	2	1	
Gerencia e assina documentos de ordem orçamentária e financeira	1	1	1
Acompanha, verifica e faz cumprir contratos com empresas prestadoras de serviços e fornecedoras de materiais	1	2	
Acompanha e efetua pagamento de despesas	1	1	1
Consulta e verifica o Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF)	3		
Encaminha documentos da área financeira e contábil	2	1	
Consulta, verifica e certifica os registros no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI)	2	1	
Verifica e notifica irregularidades nos lançamentos, processos de licitação, dispensas, suprimentos de fundos, etc	3		
Acompanha e fornece informações aos órgãos de auditoria interna e externa	2	1	
Providencia abertura de contas de suprimentos de fundos	1	1	1
Analisa, avalia e aprova prestações de contas de diárias recebidas pelos servidores e/ou colaboradores eventuais	1	1	1
Acompanha e verifica cartões corporativos do Governo Federal	3		
Acompanha a conformidade contábil	1	1	1
Organiza e avalia prestação de contas dos convênios firmados com outras entidades		2	1
Acompanha o Plano Plurianual (PPA)	2	1	
Acompanha, mantém atualizado e responsabiliza-se pelas certidões do <i>Campus</i>	1	1	1
Mantém e atualiza planilhas e sistemas internos	2	1	
Organiza e arquiva processos e documentos	2	1	
Assessora, apoia e supervisiona as coordenações subordinadas	2		1
Propõe, elabora e altera normas e procedimentos administrativos	2		1
Planeja e participa de programas de capacitação de pessoal		1	2
Acompanha e emite parecer em avaliações de estágio probatório e de desempenho	2		1
Coordena e acompanha processo seletivo de docentes substitutos	1	1	1
Divulga, observa e faz cumprir leis, regulamentos e atos normativos pertinentes à gestão de pessoas	1	1	1
Promove e acompanha a integração de novos servidores		2	1
Atende, assessora e apoia a Pró-reitoria de Administração e a Direção-Geral	2	1	
Responsabiliza-se por bens patrimoniais	2	1	

Fonte: Autora

## 5.2 Mapeamento de competências

O resultado do mapeamento de competências foi a identificação dos indicadores de competência necessários a atuação da função da GAD na organização estudada, Quadro 13, organizados em ordem decrescente com base no número de ocorrência de cada atributo nas respostas dos participantes da pesquisa.

QUADRO 13 – Indicadores de competência do Gerente Administrativo do IFSP

	Atributo de Competência (CHA)	Ocorrências	C.	H.	A.
1	Conhecimentos específicos da área administrativa	4	4		
2	Influência	3		3	
3	Equilíbrio emocional	3			3
4	Relacionamento com a alta administração	2		2	
5	Capacidade para transmitir conhecimentos	2		2	
6	Capacidade de delegação	2		2	
7	Bom humor	2			2
8	Capacidade de trabalho em equipe	2		2	
9	Conhecimento das atribuições dos membros da equipe	2	2		
10	Capacidade gerencial	2		2	
11	Motivação	1			1
12	Versatilidade	1		1	
13	Organização	1			1
14	Pensamento analítico	1		1	
15	Trabalhar sob pressão	1		1	
16	Postura Democrática	1			1
17	Capacidade de cumprir prazos	1		1	
18	Capacidade de obtenção de novos conhecimentos	1		1	
19	Capacidade de argumentação e questionamento	1		1	
20	Capacidade de interação	1		1	
21	Pró-atividade	1		1	
22	Autoconfiança	1			1
23	Persistência	1			1
24	Flexibilidade (interação pessoal)	1			1
25	Criatividade	1			1
	Total de Quantidade	39	6	21	12
	Total Porcentagem	100%	15%	54%	31%

Fonte: Autora

Estes atributos de competência foram extraídos e ordenados a partir do Apêndice C, em que há a conversão das percepções, do ocupante e ex-ocupantes da GAD, em características positivas e conversão das características positivas em Atributos de Competência, seguindo o método de Amaral (2006). Para isso, quantificou-se o número de ocorrências que cada atributo teve nas respostas dos participantes da pesquisa.

Destaca-se a importância das competências referentes aos conhecimentos específicos da área administrativa, influência e equilíbrio emocional para o exercício da

função pesquisada. Logo após, relacionamento com a alta administração, capacidade para transmitir conhecimentos, capacidade de delegação, bom humor, capacidade de trabalho em equipe, conhecimento das atribuições dos membros da equipe e capacidade gerencial, com duas ocorrências cada uma.

Vale ressaltar que, alguns atributos de competência, como “Conhecimentos específicos da área administrativa” e “Capacidade gerencial” foram apontados duas vezes pelos participantes da pesquisa: o primeiro em características positivas e ideais, o segundo em características negativas e ideais (Apêndice C). Esse apontamento mostra a dualidade de domínio sobre esses atributos.

Observando o Quadro 13, nota-se, ainda, uma maior ocorrência para atributos relacionados às habilidades e atitudes em detrimento dos conhecimentos, demonstrando a importância desses para o exercício da função.

Os atributos de competência coletados retratam o conjunto de competências referenciais para o desempenho do exercício da função de Gerente Administrativo, e permite que os “outros observem diretamente e avaliem em que medida o indivíduo manifesta a competência no trabalho” (BRANDÃO, 2012, p. 15).

Dada a importância da comunicação do conceito de competência na situação de trabalho (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003), fez-se necessário a elaboração do glossário, que corresponde a uma descrição dos atributos de competências, e poderá ser atualizado a cada nova aplicação da sistemática.

A partir dos mapeamentos do processo de trabalho e do perfil de competências do Gerente Administrativo do IFSP, e com base em Amaral (2006), Gomes (2010) e Rabaglio (2014), foi possível elaborar um glossário das competências (CHA) necessárias ao desempenho da função, como pode ser observado no Quadro 14. Alguns conceitos dos atributos sofreram adaptações, com base nas respostas dos participantes da pesquisa, para se adequar ao contexto da GAD; os demais foram utilizados conforme a fonte.

QUADRO 14 - Glossário de competências da função da GAD do IFSP

Atributos de competência - CHA	Conceito - Fonte	Descrição adaptada ao contexto da GAD do IFSP
Conhecimentos específicos da área administrativa	Ter conhecimento do Regimento Geral de PG e do PDI da UFSCar; do Regimento Interno do PPG; das regras de avaliação da CAPES; da legislação da CAPES e do CNPq referentes ao funcionamento geral, aos recursos financeiros e às bolsas de PG;	Ter conhecimento sobre contabilidade e orçamento público, licitações, pregão, gestão e controle de dados, gestão patrimonial e gestão de pessoas, enfim, de toda e qualquer lei ou norma, geral ou específica, que se aplique ao bom funcionamento dos processos

	dos Editais das agências de fomento e da legislação federal pertinentes à PG; enfim, de toda e qualquer norma, geral ou específica, que se aplique ao bom funcionamento do PPG (GOMES, 2010).	administrativos de uma organização pública federal de ensino.
Influência	Poder de suscitar mudança de posição, de atitudes e até de conceitos em outros indivíduos (AMARAL, 2006).	
Equilíbrio emocional	Ter capacidade de manter a calma diante de situações adversas, sem perder o equilíbrio das emoções (RABAGLIO, 2014).	Ter capacidade de manter a calma diante de situações adversas, sem perder o equilíbrio das emoções, de ponderação frente a imprevistos, adversidades e pressão, comunicando-se de maneira adequada e conduzindo as ações de forma equilibrada.
Relacionamento com a alta administração	Desenvolver e manter relações interpessoais, por meio da comunicação, liderança, interação e cooperação (AMARAL, 2006).	
Capacidade para transmitir conhecimentos	Saber disseminar informações de maneira clara e objetiva, nos diferentes níveis da organização (AMARAL, 2006).	Saber disseminar informações de maneira clara e objetiva, nos diferentes níveis da organização, mobilizando e compartilhando conhecimentos, orientando a equipe, de forma clara e objetiva.
Capacidade de delegação	Saber distribuir atividades adequadamente, observando estratégias de acompanhamento, tendo em vista a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações e tarefas (GOMES, 2010).	Saber distribuir atividades adequadamente, observando estratégias de acompanhamento, tendo em vista a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações e tarefas, sem permitir o ócio ou a sobrecarga de trabalho aos membros da equipe.
Bom humor	Capacidade de manter estado de humor estável e motivador mesmo diante de situações adversas (RABAGLIO, 2014).	
Capacidade de trabalho em equipe	Capacidade de se relacionar de forma positiva, mantendo um ambiente de alto astral, na busca por objetivos comuns (RABAGLIO, 2014).	
Conhecimento das atribuições dos membros da equipe	Capacidade de levar pessoas ou grupos a aceitarem ideias e a trabalharem atingindo um objetivo específico. Saber agrupar pessoas de diferentes competências para trabalhar por um objetivo comum, mediante a participação, cooperação e a integração das contribuições dos membros da equipe (AMARAL, 2006).	Conhecimento das atribuições destinadas aos ocupantes das coordenadorias e setores sob a gerência administrativa, sabendo agrupar pessoas de diferentes competências para trabalhar por um objetivo comum, mediante a participação, cooperação e a integração das contribuições dos membros da equipe.
Capacidade gerencial	Capacitar-se com ferramentas adequadas de controle para administração do pessoal técnico administrativo de apoio ao PPG, para coordenação das tarefas e atribuições dos docentes e para gestão de recursos financeiros (GOMES, 2010).	Capacitar-se com ferramentas adequadas de controle para administração do pessoal técnico administrativo de apoio à gerência administrativa para coordenação das tarefas e atribuições dos mesmos.

Motivação	Conjunto de fatores conscientes ou não, que determinam uma ação. Interesse, boa vontade e curiosidade frente aos desafios e oportunidades apresentados. Pré-disposição para o trabalho (AMARAL, 2006).	
Versatilidade	Adaptável a diferentes situações com capacidade ou experiência para vivenciar diversos papéis e novas posições, demonstrando disposição, interesse e abertura para entendê-las (AMARAL, 2006).	
Organização	Capacidade de ter controle sobre todas as suas atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva (RABAGLIO, 2014).	
Pensamento analítico	Capacidade de analisar uma situação, processo ou problema, mediante uma visão questionadora e conclusiva a respeito de informações e fatos, para adequada tomada de decisão (AMARAL, 2006).	
Trabalhar sob pressão	Desenvolver o trabalho nos padrões de resultados esperados dentro de ambientes/situações urgentes, hostis e de coação, mantendo o equilíbrio emocional e o comportamento estável e maduro (AMARAL, 2006).	
Postura Democrática	Utilizar-se de clareza, coerência e objetividade, mas de uma forma democrática, ao expor, discutir e encaminhar propostas sobre os pontos de pauta. Ter a perspicácia de perceber e acolher ou descartar discussões sobre temas que se apresentem importantes durante as discussões, mesmo que não previamente relacionados na pauta (GOMES, 2010).	Atitude voltada ao diálogo e participação coletiva no processo gestonário, utilizando de clareza, coerência e objetividade, mas de uma forma democrática, ao expor, discutir e encaminhar propostas sobre os pontos de pauta.
Capacidade de cumprir prazos	Ter a responsabilidade de fazer com que prazos sejam cumpridos por todos e pelo bem de todos do Programa (GOMES, 2010).	Ter a responsabilidade de fazer com que prazos sejam cumpridos por todos e pelo bem de todos da organização.
Capacidade de obtenção de novos conhecimentos	Capacidade de obter informações, normalmente as mais recentes e que sinalizam tendências ou possibilidade de eventos que afetam positiva ou negativamente a organização, relativas ao ambiente externo ou interno, a respeito das pessoas (AMARAL, 2006).	
Capacidade de argumentação e questionamento	Capacidade de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e chegar a conclusões produtivas (RABAGLIO, 2014).	
Capacidade de interação	Capacidade de interagir e trabalhar conjuntamente com os docentes, alunos e secretaria do PPG –além dos técnicos de laboratório dos	Capacidade de interagir e trabalhar conjuntamente com os servidores técnico-administrativos e docentes. Saber tolerar, ouvir, discutir e concluir, e

	Departamentos, quando for o caso. Promover e abrir canais permanentes de discussão entre docentes e discentes. Disposição de aplicar as regras para o bem do programa e do coletivo. Em muitas situações é importante saber ouvir as razões de todos e não apenas aplicar as regras por aplicar. Ter espírito colaborativo e prestativo. Saber tolerar, ouvir, discutir e concluir, e interpretar exceções. Promover maior interação entre PPG para a discussão e definição de políticas mais uniformes (GOMES, 2010).	interpretar exceções. Promover maior interação entre os servidores do setor administrativo de forma que o diálogo seja estabelecido para o melhor desempenho das tarefas em conjunto.
Pró-atividade	Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados (RABAGLIO, 2014).	
Autoconfiança	Acreditar em sua própria capacidade (GOMES, 2010).	
Persistência	Capacidade de persistir diante de adversidades e frustrações, buscando novas fórmulas para que suas metas sejam alcançadas (RABAGLIO, 2014).	
Flexibilidade (interação pessoal)	Capacidade de se relacionar com diferentes pessoas, trabalhar com diversas atividades, mudar estratégias e tentar novas possibilidades para atingir resultados (RABAGLIO, 2014).	
Criatividade	Facilidade para encontrar novas ideias para solucionar problemas diários (RABAGLIO, 2014).	

Fonte: Amaral (2006), Gomes (2010) e Rabaglio (2014), adaptado pela autora.

Observou-se, ainda, algumas respostas dos participantes da pesquisa que não foram utilizadas para a formulação dos indicadores nem para o desenvolvimento do glossário de competências, pois referem-se a estrutura da organização e da função de confiança, e não propriamente a atributos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes). São os casos dos apontamentos “responsabilização mútua”, “função bem remunerada”, “treinamentos referentes a responsabilidades da GAD”, “obtenção de informações seguras na reitoria”, entre outros, descritos no Apêndice C com a formatação em negrito e itálico e identificados pelos respondentes como características negativas e ideais. Apesar de não constarem no resultado final, devem ser considerados importantes ao desempenho da função e do contexto de

trabalho do Gerente Administrativo, visto que são elementos que afetam a motivação e execução das atividades.

Ademais, como pode ser constatado no Apêndice C, houve algumas respostas que exprimiram duas características em uma mesma percepção e, conseqüentemente, dois atributos de competência, como, por exemplo, “criatividade e habilidade para lidar com a equipe”. Nestes casos, consideraram-se as duas características, por acreditar que o descarte de qualquer uma poderia prejudicar a fidelidade da pesquisa em relação às respostas dos participantes.

### **5.3 Matriz de seleção**

Os mapeamentos do processo de trabalho e de competências alimentam os eixos da Matriz de Seleção oferecendo atributos do contexto de trabalho e de competências, de forma que o detentor do poder nomeante possa vislumbrar e optar pelas opções que melhor atendem à instituição diante daquele determinado momento da organização, pois “a dinâmica e a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, fazem surgir constantemente novas necessidades de competências” (BRANDÃO, 2012, p. 10). Em outras palavras, esta Matriz de Seleção permite que o detentor da vaga disponível a alimente com os atributos de competência, identificados no mapeamento, necessários ao contexto atual da organização e que auxilie na sustentabilidade e competitividade da mesma.

Desta forma, a Matriz de Seleção – utilizada aqui como uma técnica de análise de informação e de sustentação para a tomada de decisão – oferece, por meio de sua estrutura analítica, a apresentação de grande quantidade de informação, de forma concisa e de fácil visualização, otimizando a tomada de decisão, conforme abordado na Seção 3 desta pesquisa. Para que seja facilmente utilizada pela instituição e pelo detentor do poder nomeante, a Matriz de Seleção foi desenvolvida em planilha eletrônica (Apêndice D), o que possibilita acessibilidade e organização das informações que podem ser visualizadas de forma simples.

Os dois eixos da Matriz de Seleção, “Situação de Trabalho” e “CHA” (atributos de competência), compreendem os requisitos necessários para a seleção dos candidatos à função da GAD no contexto da organização estudada. Importante lembrar que, conforme já exposto, a função da GAD foi escolhida aleatoriamente para ilustrar o desenvolvimento e aplicação da sistemática de seleção, portanto, para as outras funções de

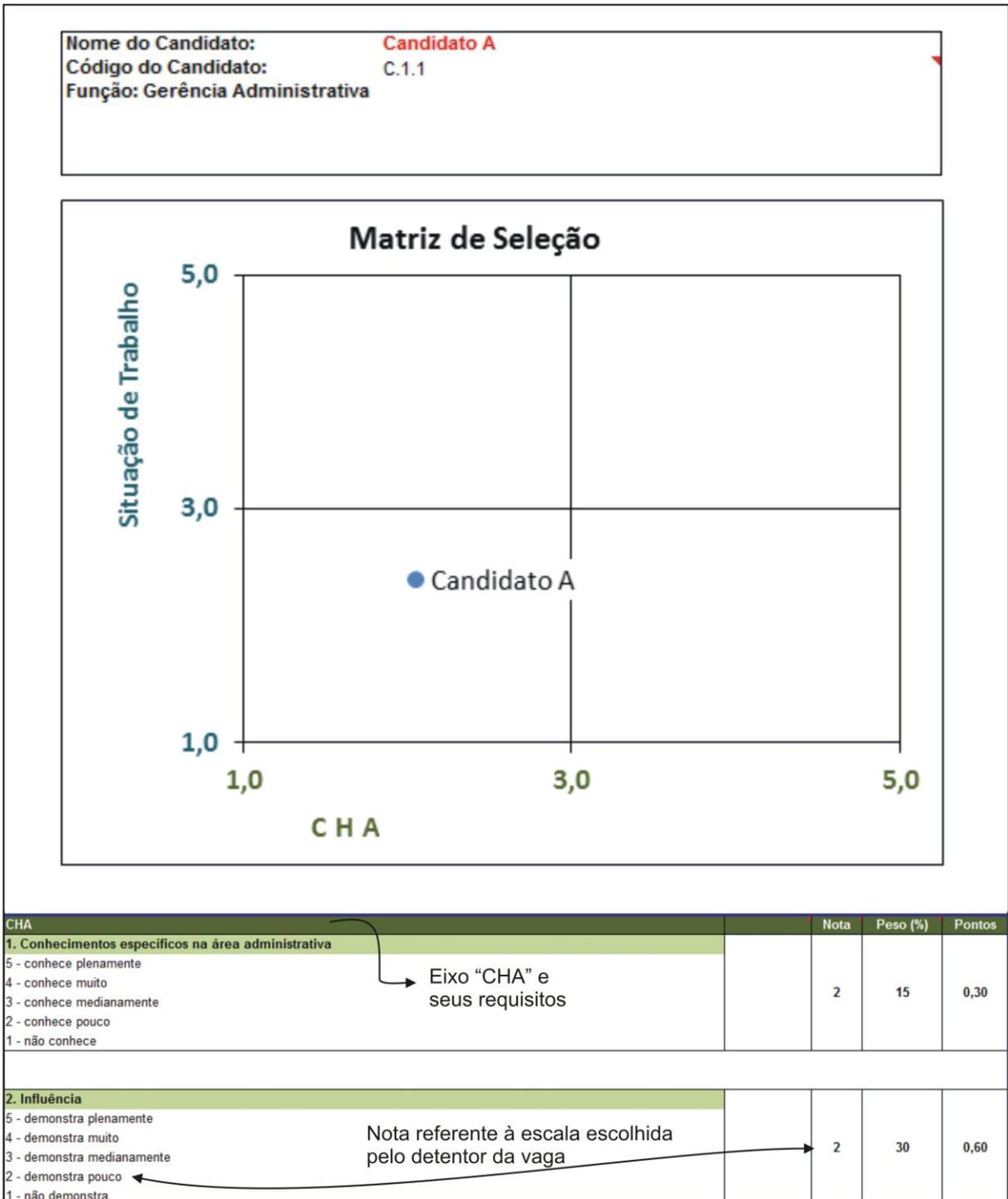
confiança, deve-se efetuar o mapeamento do processo de trabalho e de competências das mesmas.

Os requisitos estabelecidos no eixo “Situação de Trabalho” (subseção 4.4.4) são necessários à sistemática de seleção, pois, mediante análise de currículo e entrevista, buscam “obter informações (sobre desempenho anterior, experiências, crenças, etc.) que permitam fazer inferências sobre as competências do candidato, para posteriormente cotejar tais informações com o perfil de competências do papel ocupacional a ser exercido” (BRANDÃO, 2012, p. 95). Portanto, os eixos “Situação de Trabalho” e “CHA” possibilitam ao detentor da vaga examinar a adequação do candidato à função gratificada e às competências necessárias a essa atuação e, também, verificar os conhecimentos, habilidades e atitudes que emprega no exercício de suas atividades como servidor na organização. Assim, distinguem-se claramente dois aspectos que “envolvem a competência individual: algo que o indivíduo necessita ter para um desempenho competente – ‘suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força’ – e a efetiva aplicação destas capacidades para ‘lidar com qualquer assunto’ em sua área de atuação” (MUNCK; MUNCK, 2008, p. 3).

Para a análise dos requisitos de cada candidato, a observação direta permite ao detentor do poder nomeante identificar os interesses e as competências dos servidores no desempenho de suas funções e no convívio com outros servidores, além de contribuir para a análise de outras dimensões relacionadas ao comportamento do trabalhador (PIRES et al., 2005). Assim, independentemente do candidato já ter ocupado a função gratificada, a avaliação das competências, por parte do detentor, poderá ser realizada, pois se tratam de candidatos que atuam como servidores da organização, o que viabiliza as observações e a análise. Portanto, mesmo a competência sendo algo contextual (LE BOTERF, 2003), é possível analisar as competências dos candidatos por intermédio dos requisitos da Matriz de Seleção que funcionam como sinalizadores de competências. Já a aplicação de pesos aos requisitos dos eixos da Matriz de Seleção, a análise e a comparação dos perfis dos candidatos à função gratificada, são de responsabilidade do detentor do poder nomeante, pois a função de confiança é de livre nomeação e exoneração, conforme Art. 35 da Lei 8.112/90. No caso da organização estudada, o Art. 4 da Subseção III da Proposta de Regimento Interno do IFSP, estabelece que compete a Direção-Geral do *Campus* propor ao Reitor a designação e dispensa de servidores para funções de confiança de sua responsabilidade. O mesmo ocorre com a Gerência Administrativa e Educacional que são responsáveis por coordenações ligadas às mesmas. Portanto, cabem ao Diretor-Geral e Gerentes a análise, avaliação e seleção de servidores para ocupar as funções gratificadas, sob suas responsabilidades.

A Figura 11 apresenta como os requisitos foram organizados de acordo com as dimensões explicitadas na subseção 4.4.4 e que integram a planilha eletrônica do Apêndice D. Os mesmos requisitos devem ser estabelecidos para todos os candidatos à função.

FIGURA 11 – Matriz de Seleção e requisitos para a função de Gerente Administrativo do IFSP constantes no Apêndice D



Continua...

Continuação...

<b>3. Equilíbrio emocional</b>		<b>Página 2</b>			3	15	0,45
5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra							
<b>4. Relacionamento com a alta administração</b>					1	25	0,25
5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra							
<b>5. Capacidade para transmitir conhecimentos</b>					3	15	0,45
5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra							
Página 3					Total de pontos no eixo ←		
<b>Total</b>					<b>2,05</b>		
<b>Situação de Trabalho</b>					Nota	Peso (%)	Pontos
<b>1. Formação (aderência com a vaga)</b>		<b>Eixo "Situação de Trabalho" e seus requisitos</b>			2	30	0,60
5 - plenamente compatível 4 - muito compatível 3 - medianamente compatível 2 - pouco compatível 1 - não é compatível							
<b>2. Experiência</b>					2	20	0,40
5 - possui plenamente 4 - possui muito 3 - possui medianamente 2 - possui pouco 1 - não possui							
<b>3. Envolvimento com a organização</b>		<b>Página 4</b>			3	20	0,60
5 - sempre demonstra 4 - demonstra muito 3 - demonstra moderadamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra							
<b>4. Interesse na função</b>					3	20	0,60
5 - sempre demonstra 4 - frequentemente demonstra 3 - às vezes demonstra 2 - raramente demonstra 1 - nunca demonstra							
<b>5. Impacto no contexto organizacional</b>					2	10	0,20
5 - não apresenta 4 - apresenta pouco 3 - apresenta moderadamente 2 - apresenta muito 1 - apresenta em demasia							
Página 5					Total de pontos no eixo ←		
<b>Total</b>					<b>2,40</b>		

Fonte: Autora, extraído da planilha eletrônica da Matriz de Seleção, Apêndice D.

A Matriz de Seleção deve ser aplicada como uma das ferramentas de apoio ao processo de seleção de pessoas. Primeiramente, considerando uma gestão pública democrática

e transparente, recomenda-se a divulgação da vaga, com as especificações da função e a necessidade da organização. Para tanto, o mapeamento do processo de trabalho da função de confiança serve como referência para que os servidores conheçam o contexto de atuação da função, além disso, é importante ter clareza das atribuições a serem desenvolvidas “para o desempenho do empregado e o grau com que este as domina ou manifesta no trabalho” (BRANDÃO, 2012, p. 77). Recomenda-se, também, a divulgação dos requisitos que a função exige, os indicadores de avaliação e os pesos dos requisitos dos eixos da Matriz de Seleção, definidos pelo detentor do poder nomeante, de acordo com a sua relevância para as necessidades da organização naquela ocasião.

No momento da avaliação do candidato, o detentor do poder nomeante deverá atribuir um valor de acordo com a opção de escala dos 10 requisitos presentes nos eixos da Matriz de Seleção, por intermédio da análise do currículo, com documentos comprobatórios como portarias, atestados e outros, entrevista e observação. Na entrevista, o detentor do poder nomeante deve pesquisar o comportamento do candidato em uma situação similar, que tenha passado, sobre a competência investigada. Além de averiguar se a qualificação ou experiência profissional descritas no currículo do candidato é compatível com a função (PRADO; BULGACOV, 2009; LEME, 2012).

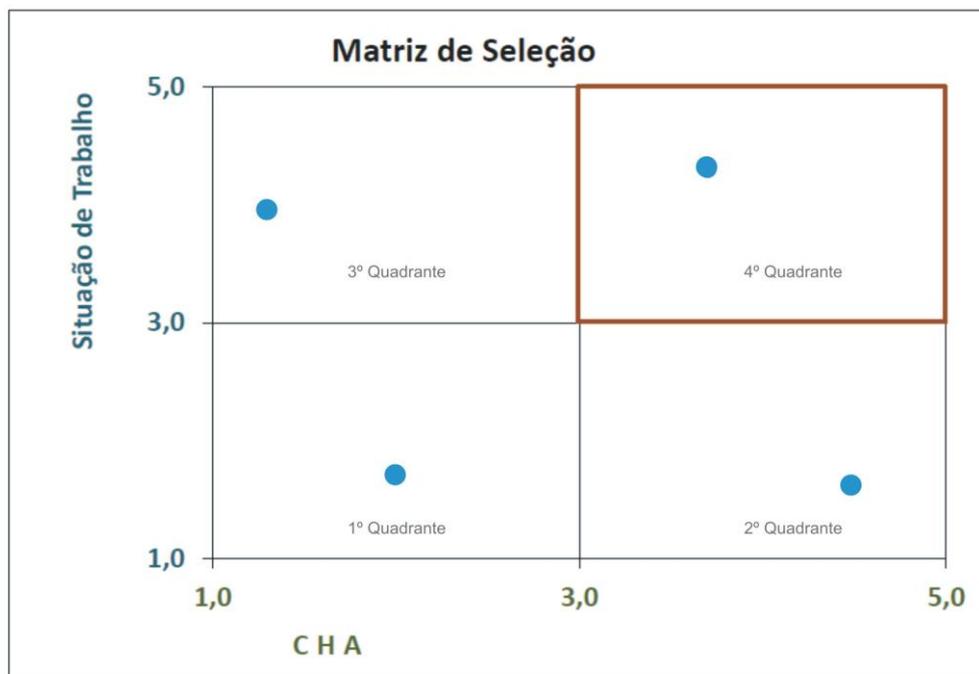
O próximo passo é a comparação do perfil dos candidatos com a vaga, para isso, faz-se uso do resultado da Matriz de Seleção com o posicionamento dos perfis e a pontuação. Desta forma, o nomeante visualiza o candidato mais apto ao perfil da função de acordo com os requisitos estabelecidos, conforme a Figura 12.

A moldura analítica da Matriz de Seleção compreende a comparação dos candidatos de acordo com o seu posicionamento na Matriz (Figura 12):

- a) 1º Quadrante – os servidores posicionados neste quadrante apresentam baixo desempenho nos atributos de competência e na situação de trabalho, o que inviabiliza a sua seleção;
- b) 2º Quadrante – os servidores posicionados neste quadrante apresentam bom desempenho nos atributos de competência, mas baixo desempenho na situação de trabalho. A seleção desses servidores poderá gerar conflitos na organização;
- c) 3º Quadrante – os servidores posicionados neste quadrante apresentam bom desempenho na situação de trabalho e baixo desempenho nos atributos de competência. Nessa situação se faz necessário planejar o desenvolvimento de competências, a fim de não comprometer o desempenho na função de confiança;

- d) 4º Quadrante – os servidores posicionados neste quadrante apresentam as condições ideais para a seleção, bom desempenho na situação de trabalho e nos atributos de competência. Os candidatos deste quadrante (em destaque na Figura 11) atendem aos requisitos estabelecidos pela situação de trabalho – quanto à formação, experiência, envolvimento com a organização, interesse na função e impacto no contexto organizacional – além de bom desempenho nos atributos de competência mapeados pela pesquisa, demonstrando conhecimentos específicos, influência, equilíbrio emocional, entre outros.

FIGURA 12 – Posicionamento dos candidatos na Matriz de Seleção



Fonte: Autora, extraído do Apêndice D.

Caso nenhum candidato seja posicionado no “4º Quadrante”, cabe ao nomeante decidir se a organização necessita mais de um perfil com bom desempenho na situação de trabalho, ou com bom desempenho nos atributos de competência. O resultado da sistemática de seleção oferece, ainda, por intermédio da visualização do desempenho dos candidatos, indicações de necessidade de aprimoramento profissional, que podem alinhar as ações de capacitação às competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO, 2012).

Outro aspecto que se faz necessário apresentar, ao se tratar do processo de seleção de pessoas para as funções de confiança, são os fatores relacionais e políticos. A natureza da relação estabelecida entre a autoridade superior e o designado, costumeiramente, fundamenta-se na confiança e no comprometimento pessoal (BERGUE, 2014). A designação “também é co-determinada pelas ‘relações de confiança’ e, sendo assim, sofre a influência de fatores relacionais/políticos, em detrimento da consideração das competências demonstradas ou potenciais dos candidatos” (PIRES et al., 2005, p. 31). Nesse contexto, reside um dos fatores de conflito entre as estruturas de poder da organização, “suas divergentes perspectivas de interesses, comprometimento, leitura e compreensão da realidade organizacional”, bem como as interações e tensões que se estabelecem em torno do espaço do exercício da função de confiança, e seus reflexos nas relações formais e informais (BERGUE, 2014, p. 220).

Os requisitos “Envolvimento com a organização”, “Interesse na função” e “Impacto no contexto organizacional”, do Eixo “Situação de Trabalho”, foram pensados como elementos que afetam o bom andamento das atividades da organização e, por isso, considerá-los prezando pelo zelo com o clima e o desempenho organizacional. Porém, é factível pensar que esses requisitos podem ajudar a traduzir os desejos políticos do detentor da vaga. Neste caso, a recomendação quanto à transparência e divulgação dos requisitos e pesos atribuídos aos eixos da Matriz de Seleção, auxilia na finalidade original para qual os requisitos foram elaborados, pois empodera os servidores de informações sobre a seleção possibilitando o acompanhamento do processo.

“A adoção do modelo de gestão por competências implica menor peso do critério ‘relação de confiança’ e aumento do peso do critério ‘competências adequadas’ para a investidura no cargo” (PIRES et al., 2005, p. 33). Essa redução dos critérios de preferências subjetivas constitui-se em uma mudança significativa para as organizações, pois possibilita o desenvolvimento de relações maduras, alicerçadas no profissionalismo, na reflexão crítica e no crescimento pessoal (PIRES et al., 2005).

As vantagens de se utilizar a sistemática de seleção fundamentada na abordagem das competências, proposta nesta pesquisa, em relação à seleção baseada somente em preferências subjetivas para as funções de confiança, correspondem às vantagens apresentadas por Rabaglio (2004), podendo ser destacadas as seguintes:

- a) Proporciona boa adequação do servidor à organização e à atividade a ser desempenhada, já que é feita a comparação do perfil profissional e competências compatíveis à função gratificada;

- b) Racionaliza o processo de seleção, ao atribuir escalas e pesos aos requisitos dos eixos da Matriz de Seleção, ampliando a objetividade da seleção, porém mantém aspectos subjetivos, de forma transparente para todos os interessados;
- c) Acarreta mais consistência na identificação de competências relevantes para a função, ao considerar os resultados dos mapeamentos de processo de trabalho e de competências;
- d) Gera maior facilidade na avaliação do desempenho futuro, pois a identificação das competências, relevantes à consecução das atividades da função, foram mapeadas para a seleção e podem ser utilizadas para mensurar o desempenho do indivíduo (BRANDÃO, 2012);
- e) Confere maior garantia da escolha do perfil adequado, pois os requisitos permitem perceber o perfil mais indicado para a função de confiança, com base nas necessidades da organização.

Como desafios da adoção e aplicação da sistemática de seleção proposta, vale destacar:

- a) Mudança na cultura organizacional, em que as funções de confiança são designadas de forma subjetiva;
- b) Falta de candidatos interessados em ocupar as funções de confiança, o que prejudicaria a comparação para escolha do perfil mais adequado;
- c) Dificuldade do detentor do poder nomeante em estabelecer os requisitos e pesos que compõem os eixos da Matriz de Seleção, pela não realização dos mapeamentos de processo e de competências ou desconhecimento das necessidades organizacionais.

Mesmo com as dificuldades elencadas, a seleção por competências constitui-se como um benefício para a organização, na medida em que aponta o perfil mais adequado à vaga, permitindo ao indivíduo colocar em prática suas competências contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

## 6 CONSIDERAÇÕES

A pesquisa teve como objetivo principal propor uma sistemática de seleção destinada às funções de confiança, baseada na abordagem das competências. Embora não tenha sido possível aplicar totalmente a sistemática, em razão de não haver função de confiança disponível para seleção na organização estudada, contribuições à instituição foram feitas: mapeamento do processo de trabalho da função da GAD, mapeamento das competências necessárias ao bom desempenho nessa função e a simulação da aplicação da Matriz de Seleção, que demonstrou as potencialidades da sistemática de seleção e as possibilidades de sua aplicação para outras funções de confiança.

A sistemática de seleção baseada na abordagem das competências pode contribuir para ampliar a racionalização do processo de seleção no contexto público, objetivando a escolha mais sustentável para a organização, e ainda, visando atender ao princípio da eficiência, na medida em que se busca rendimento funcional e melhor qualidade nos serviços públicos prestados aos cidadãos. Além disso, a adoção da abordagem das competências faz com que se diminua o critério de preferências subjetivas, para designação das funções de confiança, diante do estabelecimento de critérios de seleção, como os requisitos da Matriz de Seleção, respeitando a liberdade de nomeação e exoneração que a lei assegura ao detentor do poder nomeante.

É importante ressaltar que a tomada de decisão acerca do processo de seleção abarca elementos de natureza objetiva e subjetiva, sendo uma atividade humana, e por isso, apesar da avaliação objetiva por intermédio da atribuição de notas e pesos aos requisitos da Matriz de Seleção, a subjetividade do detentor do poder nomeante, embora minimizada, sempre estará presente.

Um ponto que se considera muito relevante para a sistemática é o mapeamento do processo de trabalho e das competências. Sendo as competências sempre contextualizadas, deve se conhecer a situação de atuação do profissional para que se possam inferir as competências necessárias e as expectativas de desempenho esperados, além de oferecer aos candidatos/servidores informações sobre o contexto de trabalho das atividades a serem desempenhadas. Sobre o mapeamento das competências, de acordo com as respostas obtidas pelos participantes da pesquisa, foi possível identificar os atributos relevantes para a função da GAD do IFSP, considerando o contexto de trabalho.

A sistemática pode ser empregada em vários contextos organizacionais além das instituições de ensino superior, visto que pode gerar *insights* para a elaboração de

concursos públicos, uma vez que possibilita sistematizar, com base na abordagem das competências, o processo de seleção, considerando a recomendação do Decreto 5.707/2006, de adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. Além disso, as etapas da sistemática de seleção podem ser aplicadas separadamente, caso a organização já possua o mapeamento de competências, por exemplo. Ou no caso de uma função de confiança ser escolhida por meio de votação, como ocorre com a função de Direção-Geral dos *campi* do IFSP, podendo desenvolver as etapas de mapeamento do processo de trabalho das atividades e o mapeamento de competências, divulgando o resultado aos servidores e alunos, para que sirvam de base de referência para escolha e voto individual ao candidato mais apropriado à Direção-Geral.

A seleção para as funções gratificadas, realizada a partir da sistemática proposta nesta pesquisa, pode contribuir para a realização de mudanças e mobilização da área de gestão de pessoas na organização, ampliando os benefícios da sua implementação, uma vez que a utilização de tal processo produz avanços ao comparar as competências do servidor às necessidades organizacionais. Os resultados dessa comparação poderão nortear o processo de desenvolvimento e aquisição de competências necessárias a sobrevivência e sucesso da organização em seu ambiente de atuação.

Destaca-se como dificuldades a limitação de informações que a organização estudada possui acerca de seus objetivos estratégicos, visto que diversas documentações institucionais como organograma, atribuições das funções gratificadas e regimento interno estão em fase de discussão e futuras mudanças. Além disso, o método da pesquisa não viabiliza generalizar os resultados, porém atende aos requisitos do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos, que visa buscar soluções para a administração pública.

Sobre estudos futuros, há a possibilidade de desenvolvimento de uma matriz para avaliação de desempenho dos servidores, com base na mesma moldura analítica da Matriz de Seleção. Por intermédio da aplicação da matriz de desempenho seria possível notar em quais requisitos o desempenho do candidato pode ser melhorado, permitindo alinhar ações de capacitação às competências necessárias para atendimento dos objetivos organizacionais e aperfeiçoamento dos processos internos.

## REFERÊNCIAS

- ABBADE, E.B.; BRENNER, F. Perfil de liderança e tomada de decisão. **FACES Revista de Administração**, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p.107-127, jan./mar. 2009.
- ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.
- AMARAL, R. M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. 2006. 207 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.
- AMARAL, R. M. et al. Modelo para mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, maio/ago. 2008.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BENZONI, P. E.; VANALLE, R. M. Novas propostas de gestão de recursos humanos e a flexibilidade na produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO / ENEGEP, 21., 2001, Salvador. **Anais ...**. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR15\\_0918.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR15_0918.pdf)>. Acesso em: 06 nov. 2014.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BORGES, M. C. Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada. **Revista TCEMG**, Belo Horizonte, v. 82, n. 1, p. 45-54, jan./fev./mar. 2012.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas (ERA)**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 9-15, jan./mar. 2001.
- BRANDÃO, H. P. et al. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 26, n. 1, p. 171-182, jan./mar. 2010.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26n1/a19v26n1.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2014.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Decreto n. 5707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 17 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 6986**, de 20 de outubro 2009. Regulamenta os arts. 11, 12 e 13 da Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, para disciplinar o processo de escolha de dirigentes no âmbito destes Institutos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6986.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6986.htm)>. Acesso em: 10 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)>. Acesso em: 10 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 11 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)>. Acesso em: 26 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Departamento de Desempenho e Desenvolvimento Institucional. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília, 2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 3, jul./set. 2003.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. Pioneira, São Paulo: 1997.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração geral e pública**. 6. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. Ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_; ARÃO, S. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 12. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

COSTA, T. D.; ALMEIDA JÚNIOR, J. C. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. **Anais ...** Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/017-MAPEAMENTO-DE-COMPET%C3%80NCIAS-INDIVIDUAIS-DOS-SERVIDORES-T%C3%89CNICO-ADMINISTRATIVOS-DA-UNIVERSIDADE-FEDERAL-DO-PAR%C3%81.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2014.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. F. R. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na política nacional de habitação. In: EnAPG Encontro de Administração Pública e Governo, 5., 2012, Salvador. **Anais ...** Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EnAPG286.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG286.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2014.

DUARTE, M.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. **APGS**, Viçosa, v. 1, n. 2, p. 101-120, abr./jun. 2009.

DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 1. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão por competências em organizações do governo: mesa redonda de pesquisa-ação.** ENAP, 2006.

FERRAZ, M. C. C. **Metodologia e Técnicas de Pesquisa.** São Carlos: UFSCar/DEP, 2009. 39 p. Apostila.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002. Disponível em: <[http://static.portaleducacao.com.br/arquivos/artigos/1256926937\\_hist%C3%B3rico%20dos%20modelos%20de%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas.pdf](http://static.portaleducacao.com.br/arquivos/artigos/1256926937_hist%C3%B3rico%20dos%20modelos%20de%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2014.

FLEISHER, C. S.; BENSOUSSAN, B. E. **Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

\_\_\_\_\_. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001.

GOMES, G. B. **Perfil de competências necessário aos coordenadores de programas de pós-graduação do centro de ciências exatas e de tecnologia-CCET da Universidade Federal de São Carlos-UFSCar.** 2010. 88 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Secretaria Geral de Recursos Humanos, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

GOMES, L. F. M. A.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial: Enfoque Multicritério.** São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, J. C. Gestão em IFES: as razões que determinam o doutor como gestor – uma abordagem sob a perspectiva das competências individuais. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, Natal, v.5, n. 2, p. 35-47, abr./set. 2013.

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

HENDERSON, B. D. The Experience Curve Reviewed. The Growth Share Matrix or the Product Portfolio. **Perspectives**, Boston, n. 135, p. 1-3, 1973.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KROGH, G.; ROSS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personal Review**, Farnborough, v. 24, n. 3, p. 56-76, jun. 1995.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Seleção e entrevista por competências com o inventário comportamental**: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Training & Development**, Alexandria, v. 51, n. 5, p. 40, mai. 1997.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. Gestão de pessoas por competências em empresa pública: análise de repercussões nove anos pós-implantação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. p. 1-16.

MUNDIM, M. Gestão de competências na Petrobrás. **Revista Psicologia em Destaque**, Rio de Janeiro, ano 1, n. 1, p. 30-33, 2011, ISSN 2238-1139.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS (OCDE). **Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo - Relatório OCDE: Brasil 2010**. Brasil: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Banco Mundial, 2010.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**. Minneapolis, v. 33, n. 7, p. 48-54, jul. 1996.

PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260-268, mai./ago. 2010.

PINHO, J. A. G. Reforma do aparelho do estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v.5, n.12, p. 59-79, mai./ago. 1998.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PRADO, K. C. P.; BULGACOV, S. Mudando para seleção por competência: um caso paranaense. **Revista Capital Científica**, Paraná, v. 7, n. 01, p. 175-186, jan./dez. 2009.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 4. ed. São Paulo: Educator, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

ROTONDARO, R.G. Gerenciamento por Processos. In Carvalho, M.M.C.; Paladini, E.P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2006.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, Pelotas, v. 2, n. 1, p.110-127, jan./jun. 2013.

SILVA, E. R. G.; OLIVEIRA, T. P. S.; BEDIN, S. P. M.; ROVER, A. J. Processamento cognitivo da informação para tomada de decisão. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 25-39, jan./jun. 2011.

SOUZA, D. A.; PAIXÃO, C. R.; SOUZA, E. A. B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. **Revista Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 27, n. 80, p.260-268, mai./ago. 2011.

STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TARAPANOFF, K. **Técnicas para a tomada de decisão nos sistemas de informação**. Brasília: Thesaurus, 1995.

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza - CE: ABEPRO; UFCE: 2006. p. 1-9. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr540368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2014.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2002.

TONETO JUNIOR, R. Sistema USP de oportunidades. **Revista Espaço Aberto**, São Paulo, n. 161, jun. 2014. Disponível em: <<http://www.usp.br/espacoaberto/?materia=sistema-usp-de-oportunidades>>. Acesso em: 27 out. 2014.

UFT. **PDIPCCTAE - Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito da UFT**. Disponível em: <http://download.uft.edu.br/?i=1c6025a3-335d-4a47-bffd-9a3ead29ffad>. Acesso em: 27 de out. 2014.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência. Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac. 2002.



## APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA DO IFSP – CAMPUS VOTUPORANGA

Aluna: Ana Cláudia Picolini

Orientador: Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral

Venho convidá-lo(a) a participar da pesquisa “Desenvolvimento de uma sistemática de seleção de servidores para as funções de confiança, baseada na abordagem das competências”, respondendo o questionário anexo.

O objetivo desta pesquisa é construir um processo de seleção de pessoas para as funções comissionadas (cargos de confiança) do *Campus* Votuporanga do Instituto Federal de São Paulo que contemple não somente aspectos como afinidade pessoal com o requerente à função, mas também quesitos que, considerados na seleção, podem fazer a diferença no desempenho do profissional escolhido.

Sua participação como ocupante ou ex-ocupante da função de Gerente Administrativo é imprescindível no levantamento dos processos e atividades desempenhadas, para que se possa identificá-los e validá-los. Para tanto, segue anexo um mapeamento preliminar das atividades do Gerente Administrativo, elaborado a partir da leitura da Proposta de Regimento Interno do IFSP e, em nossa prática como assistente em administração do referido *campus*, no intuito de auxiliar na identificação das características. Obviamente, aceita-se sugestões quanto ao próprio mapeamento. Nesse caso, favor indicar as alterações.

Solicitamos, ainda, que sejam apontadas as características, embasadas em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, necessárias para realizar as atividades inerentes à Gerência Administrativa. Favor indicar pelo menos 04 (quatro) características apreciadas para cada questão. A metodologia adotada recomenda que uma característica deva ser apontada somente uma vez, ou como positiva, ou como negativa, ou como ideal. Em outras palavras, uma característica percebida como positiva não deve ser classificada, na forma de oposto, nas características negativas, por exemplo. Aponte nas características ideais os conhecimentos, habilidades e atitudes, julgados necessários para que o desenvolvimento do trabalho fosse mais eficiente e eficaz.

Agradeço antecipadamente por sua colaboração e esclareço que as informações prestadas, ficarão sob absoluto sigilo e, em hipótese alguma, serão citados os nomes dos envolvidos.

Ana Cláudia Picolini

Por favor, responda às seguintes questões:

1- Aponte as características positivas no exercício da função de Gerente Administrativo.

- 1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 6) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2- Aponte as características negativas no exercício da função de Gerente Administrativo.

- 1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 6) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3- Aponte as características ideais no exercício da função de Gerente Administrativo.

- 1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 6) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4- Indique se desempenha(ou) ou não as atividades abaixo.

Atividade	Sim	Não
Gerencia planejamento orçamentário do <i>Campus</i>		
Acompanha e propõe ações para o controle orçamentário do <i>Campus</i>		
Acompanha e propõe ações para os recursos orçamentários e extraorçamentários		
Solicita recursos financeiros e orçamentários		
Acompanha os créditos adicionais		
Verifica a alocação de recursos		
Elabora propostas de melhorias da infraestrutura, participa dos processos para as licitações e acompanha a execução dos contratos		
Gerencia e assina documentos de ordem orçamentária e financeira		
Acompanha, verifica e faz cumprir contratos com empresas prestadoras de serviços e fornecedoras de materiais		
Acompanha e efetua pagamento de despesas		
Consulta e verifica o Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF)		
Encaminha documentos da área financeira e contábil		
Consulta, verifica e certifica os registros no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI)		
Verifica e notifica irregularidades nos lançamentos, processos de licitação, dispensas, suprimentos de fundos, etc		

Acompanha e fornece informações aos órgãos de auditoria interna e externa		
Providencia abertura de contas de suprimentos de fundos		
Analisa, avalia e aprova prestações de contas de diárias recebidas pelos servidores e/ou colaboradores eventuais		
Acompanha e verifica cartões corporativos do Governo Federal		
Acompanha a conformidade contábil		
Organiza e avalia prestação de contas dos convênios firmados com outras entidades		
Acompanha o Plano Plurianual (PPA)		
Acompanha, mantém atualizado e responsabiliza-se pelas certidões do <i>Campus</i>		
Mantém e atualiza planilhas e sistemas internos		
Organiza e arquiva processos e documentos		
Assessora, apoia e supervisiona as coordenações subordinadas		
Propõe, elabora e altera normas e procedimentos administrativos		
Planeja e participa de programas de capacitação de pessoal		
Acompanha e emite parecer em avaliações de estágio probatório e de desempenho		
Coordena e acompanha processo seletivo de docentes substitutos		
Divulga, observa e faz cumprir leis, regulamentos e atos normativos pertinentes à gestão de pessoas		
Promove e acompanha a integração de novos servidores		
Atende, assessora e apoia a Pró-reitoria de Administração e a Direção-Geral		
Responsabiliza-se por bens patrimoniais		

### APÊNDICE C – RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Conversão das respostas do questionário em Características Positivas e Conversão das Características Positivas em Atributos de Competência (Conhecimento, Habilidades e Atitudes - CHA)

**Legenda:** (+, cor rosa), (-, cor azul) e (\*, cor amarela) - Características apontadas pelos respondentes, respectivamente, como Positivas, Negativas e Ideais no exercício da função de Gerente Administrativo do IFSP.

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevaecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
1	1.1	Realização pessoal e profissional	+	Ter motivação			Motivação pessoal e profissional	Motivação		
1	1.2	Ter influência nas decisões e conquistas realizadas	+	Capacidade de influência nas decisões		Capacidade de influência		Influência		
1	1.3	Facilidade no contato com superiores e mais acesso às informações	+	Ter capacidade de interagir com a alta administração para acessar as informações		Relaciona- mento com a alta administra- ção		Relaciona- mento com a alta administração		
1	1.4	A gerência é um desafio permanente, exigindo esforços e busca constante de novos conhecimentos, contribuindo para o desenvolvimento profissional	+	Capacidade de obtenção de novos conhecimentos, contribuindo para o desenvolvimento profissional		Capacidade de obtenção de novos conhecimentos		Capacidade de obtenção de novos conhecimentos		

...continua...

...continuação...

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas ao questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevalecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
1	2.1	Trabalho sob pressão e com prazos determinados	-	Capacidade de cumprir prazos e trabalhar sob pressão		Capacidade de cumprir prazos  Trabalhar sob pressão		Capacidade de cumprir prazos  Trabalhar sob pressão		
1	2.2	Responsabilizar- se pelos erros cometidos	-	<b>Responsabilização mútua</b>			<b>Responsabilização mútua</b>		<b>Responsabilização mútua</b>	
1	2.3	Retribuição financeira pelo desempenho da função não compatível com o grau de responsabilidade assumido	-	<b>Função remunerada à altura de sua responsabilidade</b>			<b>Função remunerada à altura de sua responsabilidade</b>		<b>Função bem remunerada</b>	

...continua...

...continuação...

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevalecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
1	2.4	O fato da gerência ser uma indicação e não um processo seletivo, os superiores fazem mudanças frequentes na política e na prática, deixando os servidores confusos	-	<i>Comunicação de mudanças por parte da Instituição</i>		<i>Comunicação de mudanças por parte da Instituição</i>			<i>Comunicação de mudanças por parte da Instituição</i>	
1	3.1	Ser autoconfiante, usando a inteligência emocional para conseguir seus objetivos de maneira mais eficiente	*	Ter autoconfiança e equilíbrio emocional			Autoconfiança e equilíbrio emocional	Autoconfiança Equilíbrio emocional		
1	3.2	Persistir em suas opiniões e estratégias, mas também ser flexível quando perceber que obteve contribuições positivas dos outros	*	Persistência e flexibilidade (interação pessoal)			Persistência Flexibilidade (interação pessoal)	Persistência Flexibilidade (interação pessoal)		

...continua...

...continuação...

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevaecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
1	3.3	Ter controle sobre suas emoções, acalmando e tranquilizando a equipe	*	Ter controle sobre suas emoções, acalmando e tranquilizando a equipe		Capacidade de trabalho em equipe	Equilíbrio emocional	Capacidade de trabalho em equipe		1.3.1 (Atitude)
1	3.4	Inovar, buscando novas formas de realizar as tarefas para que permaneçam atrativas e saber aproveitar a capacidade e conhecimento de cada um	*	Criatividade e habilidade em lidar com a equipe		Capacidade de trabalho em equipe	Criatividade	Criatividade		1.3.3 (Habilidade)

...continua...

...continuação...

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevalecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
2	1.1	Pluralidade de conhecimento, especialmente nas áreas de contabilidade, orçamento, licitações, gestão e controle de dados, gestão patrimonial e recursos humanos	+	Conhecimento nas áreas de contabilidade, orçamento, licitações, gestão e controle de dados, gestão patrimonial e recursos humanos	Conhecimentos específicos da área administrativa			Conhecimentos específicos da área administrativa		
2	1.2	Habilidade em conceber mecanismos de orientação e transmitir conhecimentos. Capacidade e proatividade para ensinar	+	Capacidade para transmitir conhecimentos		Capacidade para transmitir conhecimentos		Capacidade para transmitir conhecimentos		
2	1.3	Autocontrole e inteligência emocional	+	Equilíbrio emocional			Equilíbrio emocional			1.3.1

...continua...

...continuação...

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas ao questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevaecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
2	1.4	Capacidade (tino) para identificar demandas e delegar responsabilidades sem permitir o ócio ou sobrecarga de trabalho aos subordinados	+	Saber delegar responsabilidades adequadamente		Capacidade de delegação		Capacidade de delegação		
2	1.5	Organização pessoal e habilidade para tratar um grande número de variáveis	+	Organização e versatilidade para tratar um grande número de variáveis		Versatilidade	Organização	Organização Versatilidade		
2	1.6	Carisma e bom humor	+	Bom humor			Bom humor	Bom humor		

...continua...

...continuação...

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas ao questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevelecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
2	2.1	Postura autoritária	-	Postura democrática			Postura democrática	Postura democrática		
2	2.2	Incapacidade de argumentação, questionamento e discussão das demandas levantadas pelas instâncias superiores (compassividade)	-	Capacidade de argumentação, questionamento e discussão das demandas levantadas pelas instâncias superiores		Capacidade de argumentação e questionamento		Capacidade de argumentação e questionamento		
2	2.3	Inaptidão ou incapacidade para dar resposta ou parecer negativo às demandas levantadas sem a devida fundamentação ou impeciente	-	Aptidão ou capacidade para dar resposta ou parecer negativo às demandas levantadas com a devida fundamentação ou procedência		Capacidade gerencial		Capacidade gerencial		

...continua...

...continuação...

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas ao questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevelecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
2	2.4	Pró-atividade excessiva para execução ou envolvimento com tarefas operacionais	-	Pró-atividade moderada para execução ou envolvimento com tarefas operacionais			Pró-atividade	Pró-atividade		
2	2.5	Desconhecimento das responsabilidades e atribuições das pessoas e coordenadorias ligadas à administração	-	Conhecimento das responsabilidades e atribuições das pessoas e coordenadorias ligadas à administração	Conhecimento das atribuições dos membros da equipe			Conhecimento das atribuições dos membros da equipe		
2	3.1	Ter conhecimento em todas as áreas ligadas à gerência administrativa	*	Ter conhecimento em todas as áreas ligadas à gerência administrativa	Conhecimentos específicos da área administrativa			Conhecimentos específicos da área administrativa		2.1.1

...continua...

...continuação...

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas ao questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevelecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
2	3.2	Ser capaz e coerente na delegação de competências e responsabilidades, bem como no monitoramento do desempenho profissional	*	Ser capaz e coerente na delegação de responsabilidades  Ser capaz de monitorar o desempenho profissional		Capacidade de delegação  Capacidade de monitorar o desempenho profissional		Capacidade de delegação	<i>Capacidade de monitorar o desempenho profissional</i>	
2	3.3	Ser carismático, bem humorado e influenciador a ponto de obter o máximo de comprometimento e esforço dos subordinados	*	Ser bem humorado  Ser influenciador			Bom humor	Bom humor		2.1.6  1.1.2

...continua...

...continuação...

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas ao questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevelecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
2	3.4	Ter capacidade de argumentação e coerência no tratamento das demandas recebidas das instâncias superiores e comunidade	*	Ter capacidade de argumentação e coerência no tratamento das demandas recebidas		Capacidade gerencial		Capacidade gerencial		2.2.3
3	1.1	A função abrange muitas áreas diferentes, e possibilita obter conhecimentos referentes a todas elas, algumas mais profundamente, outras superficialmente	+	Ter conhecimento em todas as áreas ligadas à gerência administrativa	Conhecimentos específicos da área administrativa			Conhecimentos específicos da área administrativa		2.1.1

...continua...

...continuação...

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas ao questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevaecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
3	1.2	Desenvolve a tomada de decisões de modo a analisar todas as variáveis, e decidir pela forma que causar menos impactos negativos	+	Tomar decisões adequadas de acordo com a análise todas as variáveis		Pensamento analítico		Pensamento analítico		
3	1.3	O exercício da função possibilita conhecer todos os pontos fortes e fracos dos servidores da equipe, e cabe ao GAD aproveitar esses pontos fortes	+	Capacidade de trabalho em equipe		Capacidade de trabalho em equipe		Capacidade de trabalho em equipe		1.3.3

...continua...

...continuação...

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas ao questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevalecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
3	1.4	Contato próximo com a Gerência Educacional e a Direção-Geral, possibilitando aumento de conhecimentos e uma relação de confiança	+	Ter capacidade de interagir com a alta administração para acessar as informações		Relacionamento com a alta administração		Relaciona- mento com a alta administração		1.1.3
3	1.5	Tomar decisões sobre o orçamento e aquisições do <i>campus</i> , juntamente com a DRG, visando melhorias para a coletividade	+	Capacidade de influência nas decisões		Capacidade de influência		Influência		1.1.2

...continua...

...continuação...

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas ao questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevalecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
3	2.1	Falta de treinamentos referentes a todas as responsabilidades que a GAD deve assumir (SICAF, SIASG, SIAFI, contratos, licitações, patrimônio, gestão de pessoas, entre outros)	-	Treinamentos referentes a todas as responsabilidades que a GAD deve assumir (SICAF, SIASG, SIAFI, contratos, licitações, patrimônio, gestão de pessoas, entre outros)		Treinamentos referentes a todas as responsabilidades que a GAD deve assumir (SICAF, SIASG, SIAFI, contratos, licitações, patrimônio, gestão de pessoas, entre outros)		<i>Treinamentos referentes a todas as responsabilidades que a GAD deve assumir (SICAF, SIASG, SIAFI, contratos, licitações, patrimônio, gestão de pessoas, entre outros)</i>		
3	2.2	Dificuldade em obter informações seguras na reitoria, muitas vezes as orientações obtidas são insuficientes ou divergem de um setor para o outro	-	Obtenção de informações seguras na reitoria		Obtenção de informações seguras na reitoria		<i>Obtenção de informações seguras na reitoria</i>		

...continua...

...continuação...

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas ao questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevalecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
3	2.3	Desconhecimento por parte de muitos servidores das responsabilidades da GAD, e desconhecimento de como são os procedimentos administrativos em geral	-	Conhecimento por parte os servidores das responsabilidades da GAD, e de como são os procedimentos administrativos em geral	Conhecimento das atribuições dos membros da equipe			Conhecimento das atribuições dos membros da equipe		2.2.5
3	2.4	Assumir muitas responsabilidades sem ser informado sobre as possíveis consequências que podem resultar	-	Informações, por parte da Instituição, sobre as possíveis consequências das responsabilidades assumidas				Informações, por parte da Instituição, sobre as possíveis consequências das responsabilidades assumidas	<i>Informações, por parte da Instituição, sobre as possíveis consequências das responsabilidades assumidas</i>	

...continua...

...continuação...

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas ao questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevalecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
3	2.5	Excesso de legislação referente a todos os processos, dificultando a busca por uma informação precisa (Ex.: licitações, pregão, gestão de pessoas, etc)	-	Flexibilidade (estrutura de gestão)		Flexibilidade (estrutura de gestão)			<i>Flexibilidade (estrutura de gestão)</i>	
3	2.6	Falta de apoio de alguns servidores integrantes da equipe administrativa, que deixam de executar a totalidade de suas funções, que recaem sobre a GAD, pois não podem deixar de ser executadas	-	Capacidade de interação dos servidores da equipe administrativa		Capacidade de interação		Capacidade de interação		

...continua...

...continuação...

Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas ao questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevalecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
3	3.1	Ter conhecimentos necessários para desenvolver as responsabilidades conscientemente e desenvolvê-las da melhor forma possível (com eficiência e eficácia)	*	Ter conhecimento em todas as áreas ligadas à gerência administrativa	Conhecimentos específicos da área administrativa			Conhecimentos específicos da área administrativa		2.1.1
3	3.2	Alocar os servidores nas coordenadorias de acordo com suas habilidades e conhecimentos para otimizar o trabalho e motivar a equipe	*	Saber delegar responsabilidades adequadamente		Capacidade de delegação		Capacidade de delegação		2.1.4
3	3.3	Demonstrar a todos os servidores qual o papel da administração, sua importância, suas dificuldades, suas fraquezas e como são os procedimentos	*	Capacidade para transmitir conhecimentos		Capacidade para transmitir conhecimentos		Capacidade para transmitir conhecimentos		2.1.2

...continua...

...continuação...

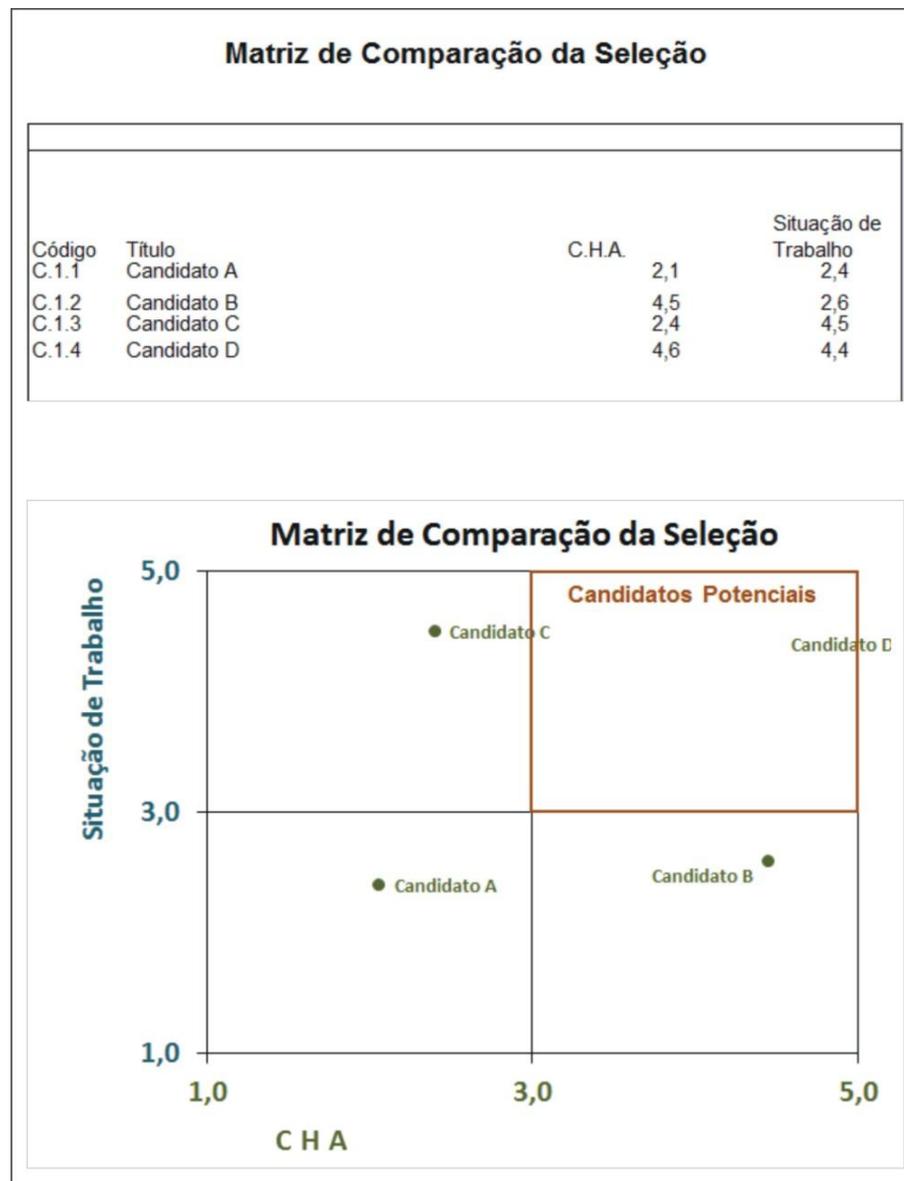
Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas ao questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevalecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
3	3.4	Receber da reitoria – PRA um bom suporte, com informações necessárias para o bom desempenho das atividades e processos, sempre que for preciso	*	Receber da Pró-reitoria de Administração (PRA) suporte e informações adequadas para o bom desempenho das atividades e processos					<i>Receber da Pró-reitoria de Administração (PRA) suporte e informações adequadas para o bom desempenho das atividades e processos</i>	
3	3.5	Ter sua importância reconhecida pela instituição como um todo, com a realização de treinamentos, cursos, encontros, fóruns, pesquisas, etc.	*	Treinamentos referentes a todas as responsabilidades que a GAD deve assumir (SICAF, SIASG, SIAFI, contratos, licitações, patrimônio, gestão de pessoas, entre outros)		Treinamentos referentes a todas as responsabilidades que a GAD deve assumir (SICAF, SIASG, SIAFI, contratos, licitações, patrimônio, gestão de pessoas, entre outros)			<i>Treinamentos referentes a todas as responsabilidades que a GAD deve assumir (SICAF, SIASG, SIAFI, contratos, licitações, patrimônio, gestão de pessoas, entre outros)</i>	3.2.1

...continua...

...continuação...

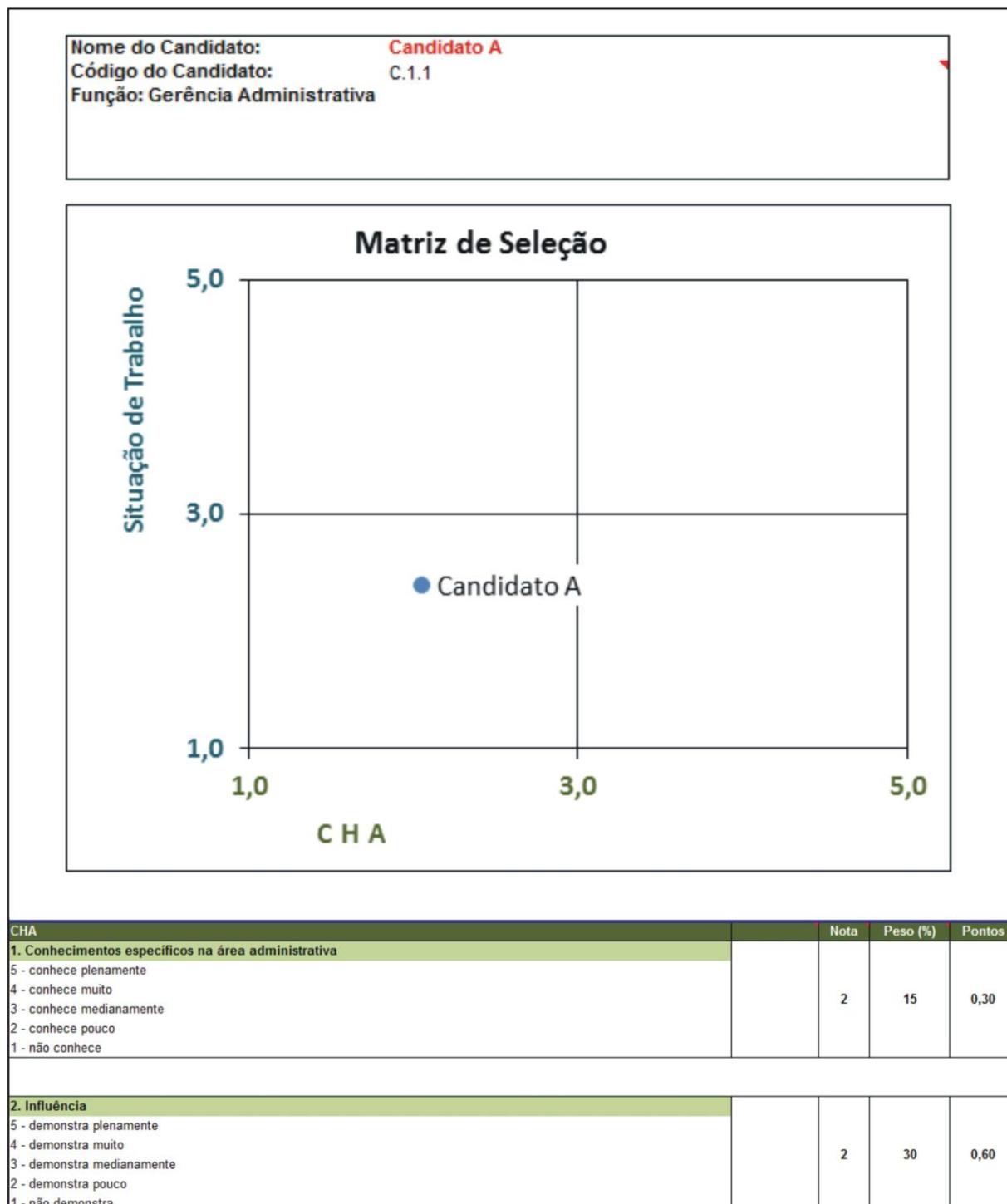
Respon- dente	Identifica- ção das respostas	Respostas ao questionário	+ - *	Características positivas	Atributos de Competência			Atributos de outros glossários	Atributos 'Novos' em relação a outros glossários	Respostas que prevalecem
					Conhecimen- to	Habilidade	Atitude			
3	3.6	Troca de experiências frequente entre as GADs dos <i>campi</i> , na busca por padronização de procedimentos e adoção de melhores práticas	*	Troca de experiência entre os gerentes administrativos dos <i>campi</i> do IFSP				<i>Troca de experiência entre os gerentes administrativos dos campi do IFSP</i>		

## APÊNDICE D – PLANILHA ELETRÔNICA DA MATRIZ DE SELEÇÃO



...continua...

...continuação...



...continua...

...continuação...

<b>3. Equilíbrio emocional</b>		<h1>Página 2</h1>			3	15	0,45
5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra							
<b>4. Relacionamento com a alta administração</b>					1	25	0,25
5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra							
<b>5. Capacidade para transmitir conhecimentos</b>					3	15	0,45
5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra							
Página 3							
<b>Total</b>							<b>2,05</b>
<b>Situação de Trabalho</b>					<b>Nota</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Pontos</b>
<b>1. Formação (aderência com a vaga)</b>					2	30	0,60
5 - plenamente compatível 4 - muito compatível 3 - medianamente compatível 2 - pouco compatível 1 - não é compatível							
<b>2. Experiência</b>					2	20	0,40
5 - possui plenamente 4 - possui muito 3 - possui medianamente 2 - possui pouco 1 - não possui							
<b>3. Envolvimento com a organização</b>		<h1>Página 4</h1>			3	20	0,60
5 - sempre demonstra 4 - demonstra muito 3 - demonstra moderadamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra							
<b>4. Interesse na função</b>					3	20	0,60
5 - sempre demonstra 4 - frequentemente demonstra 3 - às vezes demonstra 2 - raramente demonstra 1 - nunca demonstra							
<b>5. Impacto no contexto organizacional</b>					2	10	0,20
5 - não apresenta 4 - apresenta pouco 3 - apresenta moderadamente 2 - apresenta muito 1 - apresenta em demasia							
Página 5							
<b>Total</b>							<b>2,40</b>

...continua...

...continuação...

<b>Nome do Candidato:</b> <b>Candidato B</b> <b>Código do Candidato:</b> C.1.2 <b>Função:</b> Gerência Administrativa				
<b>Matriz de Seleção</b>				
<b>Situação de Trabalho</b>	5,0			
	3,0			Candidato B
	1,0			
	1,0	3,0	5,0	
<b>CHA</b>				
<b>CHA</b>		<b>Nota</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Pontos</b>
<b>1. Conhecimentos específicos na área administrativa</b>				
5 - conhece plenamente				
4 - conhece muito				
3 - conhece medianamente		4	15	0,60
2 - conhece pouco				
1 - não conhece				
<b>2. Influência</b>				
5 - demonstra plenamente				
4 - demonstra muito				
3 - demonstra medianamente		5	30	1,50
2 - demonstra pouco				
1 - não demonstra				

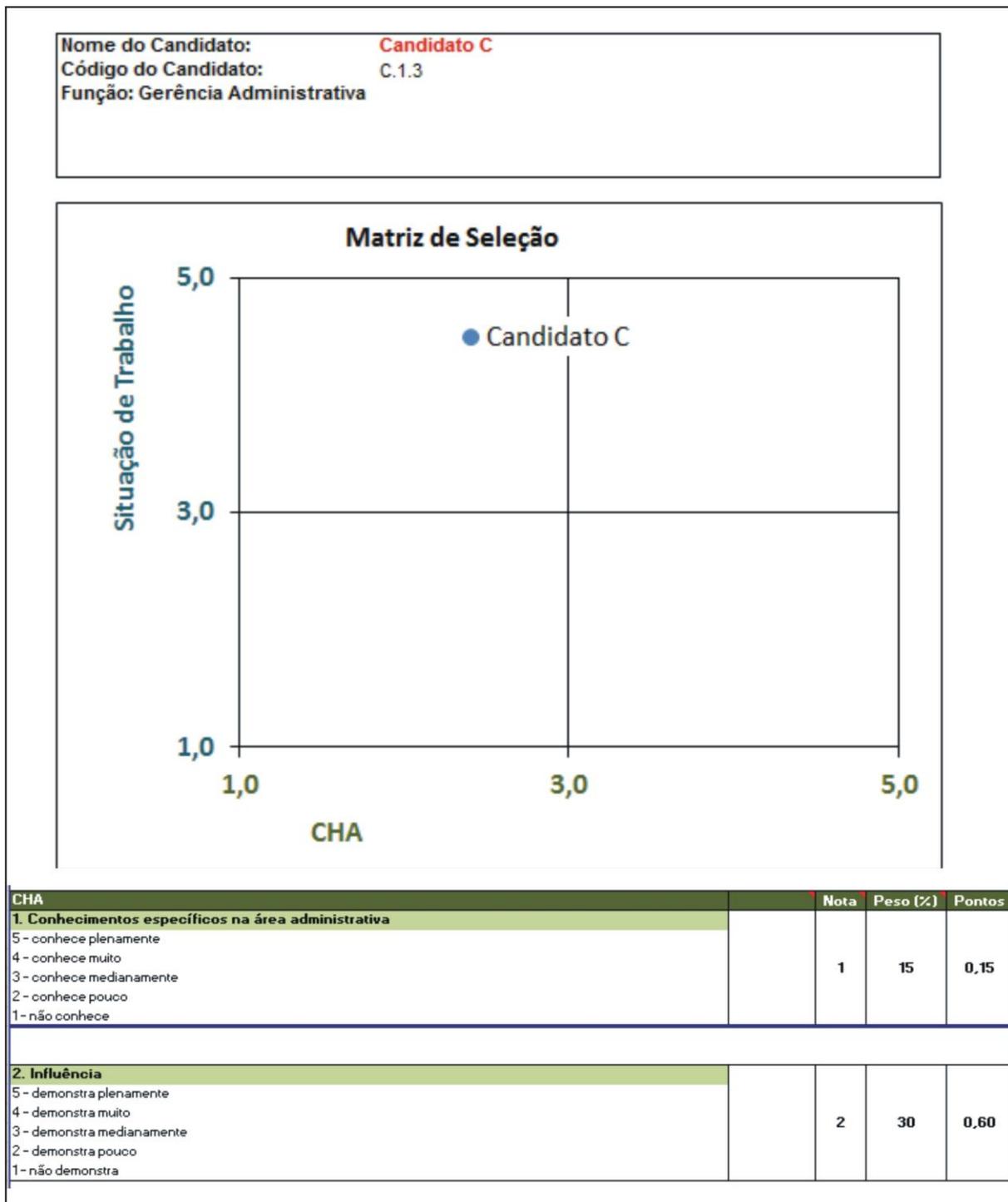
...continua...

...continuação...

<b>3. Equilíbrio emocional</b>		<b>Página 2</b>		
5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra				
		5	15	0,75
<b>4. Relacionamento com a alta administração</b>				
5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra				
		4	25	1,00
<b>5. Capacidade para transmitir conhecimentos</b>				
5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra				
		4	15	0,60
<b>Total</b>				
				<b>4,45</b>
<b>Situação de Trabalho</b>		<b>Nota</b>	<b>Peso (2)</b>	<b>Postos</b>
<b>1. Formação (aderência com a vaga)</b>				
5 - plenamente compatível 4 - muito compatível 3 - medianamente compatível 2 - pouco compatível 1 - não é compatível				
		3	30	0,90
<b>2. Experiência</b>				
5 - possui plenamente 4 - possui muito 3 - possui medianamente 2 - possui pouco 1 - não possui				
		2	20	0,40
<b>3. Envolvimento com a organização</b>		<b>Página 3</b>		
5 - sempre demonstra 4 - demonstra muito 3 - demonstra moderadamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra				
		3	20	0,60
<b>4. Interesse na função</b>				
5 - sempre demonstra 4 - frequentemente demonstra 3 - às vezes demonstra 2 - raramente demonstra 1 - nunca demonstra				
		2	20	0,40
<b>5. Impacto no contexto organizacional</b>				
5 - não apresenta 4 - apresenta pouco 3 - apresenta moderadamente 2 - apresenta muito 1 - apresenta em demasia				
		3	10	0,30
<b>Total</b>				
				<b>2,60</b>

...continua...

...continuação...



...continua...

...continuação...

<b>3. Equilíbrio emocional</b> 5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra		3	15	0,45
Página 2				
<b>4. Relacionamento com a alta administração</b> 5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra		3	25	0,75
<b>5. Capacidade para transmitir conhecimentos</b> 5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra		3	15	0,45
<b>Total</b>				<b>2,40</b>
<b>Situação de Trabalho</b>				
<b>1. Formação (aderência com a vaga)</b> 5 - plenamente compatível 4 - muito compatível 3 - medianamente compatível 2 - pouco compatível 1 - não é compatível		5	30	1,50
<b>2. Experiência</b> 5 - possui plenamente 4 - possui muito 3 - possui medianamente 2 - possui pouco 1 - não possui		5	20	1,00
Página 3				
<b>3. Envolvimento com a organização</b> 5 - sempre demonstra 4 - demonstra muito 3 - demonstra moderadamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra		4	20	0,80
<b>4. Interesse na função</b> 5 - sempre demonstra 4 - frequentemente demonstra 3 - às vezes demonstra 2 - raramente demonstra 1 - nunca demonstra		4	20	0,80
<b>5. Impacto no contexto organizacional</b> 5 - não apresenta 4 - apresenta pouco 3 - apresenta moderadamente 2 - apresenta muito 1 - apresenta em demasia		4	10	0,40
<b>Total</b>				<b>4,50</b>

Página 4

...continua...

...continuação...

<b>Nome do Candidato:</b> Candidato D <b>Código do Candidato:</b> C.1.4 <b>Função:</b> Gerência Administrativa													
<b>Matriz de Seleção</b>													
<b>Situação de Trabalho</b>													
<b>CHA</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Nota</th> <th>Peso (%)</th> <th>Pontos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <b>1. Conhecimentos específicos na área administrativa</b>            5 - conhece plenamente            4 - conhece muito            3 - conhece medianamente            2 - conhece pouco            1 - não conhece         </td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">0,60</td> </tr> <tr> <td> <b>2. Influência</b>            5 - demonstra plenamente            4 - demonstra muito            3 - demonstra medianamente            2 - demonstra pouco            1 - não demonstra         </td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">30</td> <td style="text-align: center;">1,50</td> </tr> </tbody> </table>		Nota	Peso (%)	Pontos	<b>1. Conhecimentos específicos na área administrativa</b> 5 - conhece plenamente 4 - conhece muito 3 - conhece medianamente 2 - conhece pouco 1 - não conhece	4	15	0,60	<b>2. Influência</b> 5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra	5	30	1,50
	Nota	Peso (%)	Pontos										
<b>1. Conhecimentos específicos na área administrativa</b> 5 - conhece plenamente 4 - conhece muito 3 - conhece medianamente 2 - conhece pouco 1 - não conhece	4	15	0,60										
<b>2. Influência</b> 5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra	5	30	1,50										

...continua...

...continuação...

<b>3. Equilíbrio emocional</b>		<b>Página 2</b>			5	15	0,75
5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra							
<b>4. Relacionamento com a alta administração</b>					4	25	1,00
5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra							
<b>5. Capacidade para transmitir conhecimentos</b>					5	15	0,75
5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra							
<b>Total</b>							<b>4,60</b>
<b>Situação de Trabalho</b>					<b>Nota</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Pontos</b>
<b>1. Formação (aderência com a vaga)</b>					5	30	1,50
5 - plenamente compatível 4 - muito compatível 3 - medianamente compatível 2 - pouco compatível 1 - não é compatível							
<b>2. Experiência</b>					3	20	0,60
5 - possui plenamente 4 - possui muito 3 - possui medianamente 2 - possui pouco 1 - não possui							
<b>3. Envolvimento com a organização</b>		<b>Página 3</b>			4	20	0,80
5 - sempre demonstra 4 - demonstra muito 3 - demonstra moderadamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra							
<b>4. Interesse na função</b>					5	20	1,00
5 - sempre demonstra 4 - frequentemente demonstra 3 - às vezes demonstra 2 - raramente demonstra 1 - nunca demonstra							
<b>5. Impacto no contexto organizacional</b>					5	10	0,50
5 - não apresenta 4 - apresenta pouco 3 - apresenta moderadamente 2 - apresenta muito 1 - apresenta em demasia							
<b>Total</b>							<b>4,40</b>