

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CAROLINA KRUSE RAMOS

PROPOSTA PARA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO
DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA

Porto Alegre

2019

CAROLINA KRUSE RAMOS

PROPOSTA PARA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO
DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito ao título de Mestre em Engenharia, modalidade acadêmica, área de concentração: Sistemas de Qualidade.

Orientador: Prof. Dr. Alejandro Germán Frank

Porto Alegre

2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Rui Vicente Oppermann

Vice-reitora: Jane Fraga Tutikian

ESCOLA DE ENGENHARIA

Diretor: Luiz Carlos Pinto Silva Filho

Vice-diretora: Carla Schwengber ten Caten

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenador: Flávio Sanson Fogliatto

Ramos, Carolina Kruse

PROPOSTA PARA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA / Carolina Kruse Ramos. -- 2019.

162 f.

Orientador: Alejandro Germán Frank.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. seleção por competências. 2. governança. 3. gestão de pessoas. 4. poder público. I. Frank, Alejandro Germán, orient. II. Título.

CAROLINA KRUSE RAMOS

PROPOSTA PARA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO
DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA

Esta dissertação foi analisada e julgada adequada para obtenção do título de mestre em Engenharia e aprovada em sua forma final pelo orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Alejandro Germán Frank, Dr. – Orientador

Flávio Sanson Fogliatto, Dr. - Coordenador

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Bianca Smith Pilla, Dra, IFRS

Ângela Freitag Brodback, Ph.D., UFRGS

José Luís Duarte Ribeiro, Ph.D., UFRGS

Aos gestores da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Que este trabalho possa contribuir para as práticas de gestão que consolidam e promovem o ensino técnico e tecnológico do país.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador, professor Alejandro Germán Frank, pela disponibilidade, auxílio e esclarecimentos; que não deixou a distância se tornar obstáculo na construção deste trabalho.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS como aluna e servidora. Como discente, pela excelência do ensino da graduação que recebi e que me preparou para que eu pudesse pleitear, trilhar e concluir esta caminhada. Profissionalmente, pelas inúmeras possibilidades de participação em todas as instâncias institucionais e estímulo ao crescimento e desenvolvimento dos servidores. Este estudo me possibilitou mergulhar na cultura organizacional da Rede Federal, conhecendo melhor e admirando ainda mais essa instituição marcada pelo compromisso com a qualidade e inclusão, pela articulação com suas comunidades e por sua gestão democrática.

Aos queridos colegas da Diretoria de Administração do Campus POA do IFRS que possibilitaram meu afastamento e vislumbraram nesse processo além da produção do conhecimento, o desenvolvimento e a qualificação do quadro Técnico Administrativo em Educação – TAE. Agradeço especialmente a colega Thaís Carlesso Dutra da Silva que assumiu minhas atividades com maestria, concedendo-me a tranquilidade da ausência com a certeza do impecável desempenho.

Aos coordenadores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEPP, juntamente com a Escola de Desenvolvimento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, PROGESP, da UFRGS, pela concepção e realização da chamada especial para Pesquisas em Gestão de Operações em Universidades Públicas Federais – GOUPF. O programa oportunizou a qualificação da categoria técnica administrativa em educação para seu exercício profissional, através do desenvolvimento de pesquisas voltadas a soluções de demandas do cotidiano das Universidades, contribuindo para o desenvolvimento da gestão universitária e consecução dos objetivos das Instituições Federais de Ensino Superior.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS pela disponibilização da Biblioteca Central Irmão José Otão ao público externo, propiciando à comunidade acesso a sua estrutura e seu acervo em um ambiente propício à produção acadêmica. Agradeço aos técnicos auxiliares e bibliotecários.

Aos servidores da UFRGS da Biblioteca da Escola de Engenharia – BIBENG e aos da secretaria integrada do DEPROT, especialmente ao Sylvio Rogério Escovar Bello. A todos, meu agradecimento pela disponibilidade e prontidão no atendimento.

Aos colegas de curso e de LOPP – Laboratório de Otimização de Produtos e Processos - Fernando Henrique Lermen, Vera Regina Piazza e Geana Silva dos Santos pela amizade e companheirismo que extrapolaram a sala de aula, tendo papel crucial para a conclusão desta jornada. Agradeço de forma muito especial ao colega e amigo Mateus Dalmoro pelas dezenas (sim, dezenas) de horas dedicadas a discutir e refletir sobre as práticas de gestão de pessoas pela ótica das teorias de competências aplicadas à gestão universitária e pública. Esses momentos foram fundamentais para concepção e estruturação da proposta deste trabalho.

Ao Rafael Volquind pelo incentivo e instigação persistentes.

À Família Esteves por me tratar sempre de forma tão acolhedora e prestativa, incentivando, acompanhando e vibrando em todas as etapas desta pesquisa e da minha vida. Vocês foram e são fundamentais.

À Nira Lopes Acquaviva pela presença permanente e pela amizade sincera há tantos anos. Que a ciência seja breve e nossa despedida seja doce.

Aos gestores da Rede Federal que participaram dessa pesquisa, contribuindo, engrandecendo e se entusiasmando com o estudo.

Aos amigos e familiares pelo estímulo e incentivo permanentes.

Aos membros da Banca Avaliadora deste trabalho pela disponibilidade e importantes contribuições.

CRÉDITOS

O desenvolvimento desta dissertação contou com o apoio do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul através do Edital 053/2017 de afastamento para qualificação dos servidores técnico-administrativos em educação do campus Porto Alegre.

O sucesso substitui todos os argumentos

Sigmund Freud

RESUMO

O estudo propõe um modelo para a seleção por competências da alta administração das unidades que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. A proposta justifica-se por constituir um requisito da política de governança vigente para os órgãos da União. O estudo foi dividido em três etapas: i) identificação das competências, ii) priorização das competências, iii) definição de critérios de seleção. Nestas etapas foram analisadas as competências organizacionais e funcionais, o contexto de atuação dos gestores e levantados os critérios para o processo seletivo. Como principais resultados o estudo i) identificou as competências organizacionais da Rede Federal, ii) identificou o perfil de competência dos membros da alta administração, apresentando o perfil de competências comportamentais e técnicas, bem como experiências gerenciais e organizacionais inerentes às atividades, iii) propôs instrumentos para identificação das competências organizacionais e funcionais da alta administração, iv) propôs instrumentos para estabelecimento de critérios de pontuação e seleção e v) apresentou um modelo para aplicação do processo seletivo por competências. A proposta apresentada aponta para uma melhoria dos resultados da gestão, desenvolvimento do quadro de pessoal e amadurecimento das práticas de governança em pessoas. O estudo constitui-se como um modelo prático para gestão por competências. Além de ser adaptado ao contexto do poder público, também é customizável às mais diversas realidades, não requerendo para sua aplicação recursos financeiros ou mão de obra especializada.

Palavras-chave: seleção por competências, governança, gestão de pessoas, poder público.

ABSTRACT

This study proposes a method for a competence-based selection process of high administration representatives of the Federal Network of Professional, Scientific and Technology Education. The project meets the requirement of the current Governance Policy for Federal Establishments. The study was divided into three stages: i) competencies identification, ii) competencies prioritization, iii) selection criteria definition. In these steps, the organizational (core competency), functional competencies and the managers' performance context were analyzed and identified the selection process criteria. As main results of the study i) identified the Federal Institute organizational competencies, ii) identified the high management competency profile, presenting the behavioral profile competences and techniques, as well as managerial and organizational experiences (iii) proposed instruments to identify the organizational and functional high management competencies, (iv) proposed instruments for the establishment of scoring and selection criteria, and (v) presented a systematic approach to the selection process by competencies. The model presented points to an improvement in management results, staff development and maturity of governance practices related to people. This work provides a practical model for competence-based management. Besides being adapted to the context of the public administration, it is also adaptable to the most diverse realities, not requiring financial resources or specialized labor for its application.

Keywords: competence-based selection, governance, people management, federal establishments.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Componentes dos mecanismos de controle de governança.....	29
Figura 1 - Mecanismos e componentes da política de governança.....	30
Quadro 2 - Alta administração da política de governança.....	31
Figura 2 - Esquema das formas de provimento de cargos públicos federais.....	34
Quadro 3 - Etapas do planejamento estratégico de seleção de pessoal.....	41
Figura 3 - Etapas do processo seletivo.....	42
Figura 4 - Procedimentos de seleção múltiplos.....	43
Quadro 4 - Fatores de especificação dos cargos.....	45
Quadro 5 - Metodologias de entrevistas de seleção.....	46
Quadro 6 - Esquema para estruturação de entrevistas.....	51
Figura 5 - Modelo de gestão por competências.....	55
Quadro 7 - Exemplo de escala graus de competência.....	61
Quadro 8 - Exemplo de escala graus de importância.....	61
Quadro 9 - Exemplo de escala ordem de importância.....	62
Quadro 10 - Exemplos de condições e critérios de qualidade associados a competências humanas.....	63
Quadro 11 - Exemplos de enunciação de competências desaconselháveis.....	63
Quadro 12 - Tipologia de competências na administração pública federal.....	67
Quadro 13 - Tipos de competência adotados pela política nacional de desenvolvimento de pessoal.....	68
Figura 6 - Resumo para elaboração do perfil de competências.....	71
Quadro 14 - Resumo das características do perfil da vaga e do perfil pessoal e profissional.....	71
Quadro 15 - Exemplos de perguntas típicas e perguntas baseadas em acontecimentos.....	74
Quadro 16 - Competências de gestores de instituições de ensino superior extraídas da literatura.....	76
Quadro 17 - Resumo de casos de seleção por competências para lideranças públicas.....	80

Figura 7 – esquema metodológico da coleta de dados	85
Figura 8 - Esquema <i>snowball</i>	86
Quadro 18 - Perfil dos entrevistados de áreas sistêmicas	91
Quadro 19 - Perfil dos entrevistados da direção geral	91
Figura 09 - Mapa da rede federal por campi	94
Figura 10 - Estrutura organizacional genérica da rede federal.....	96
Quadro 20 - Instâncias de governança por campus.....	97
Quadro 21 - Competências transversais governamentais.....	98
Quadro 22 - Competências organizacionais da rede federal	99
Quadro 23 - Âmbitos comportamentais e seus componentes.....	100
Figura 11 - Fluxograma de elaboração do processo seletivo	109
Quadro 24 - Fontes de documentos institucionais para levantamento de competências comportamentais e da função	111
Quadro 25 - Informações de perfil do cargo.....	114
Quadro 26 - Conhecimentos técnicos por área sistêmica	115
Quadro 27 - Conhecimentos gerenciais e institucionais.....	116
Quadro 28 - Experiências por área sistêmica.....	117
Quadro 29 - Experiências gerenciais e institucionais	117
Quadro 30 - Competências gerenciais de líderes de ies por âmbito comportamental	118
Quadro 31 - Fontes de documentos institucionais para levantamento do contexto de atuação	121
Quadro 32 - Identificação do contexto de atuação e expectativas	121
Quadro 33 - Exemplo de esquema com requisitos técnicos e vivenciais	123
Figura 12 - Relação entre procedimentos e indicadores	127
Quadro 34 - Exemplo de indicadores técnicos e vivenciais	128
Quadro 35 - Exemplo de indicadores comportamentais.....	130
Quadro 36 - Exemplo de indicadores comportamentais.....	131
Quadro 37 - Exemplo de indicadores da proposta de atuação.....	131
Quadro 38 - Exemplo de instrumento de seleção do ps.....	134

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
CHA	Competência
DAS	Cargo de direção e assessoramento superior
DG	Diretor geral
DS	Diretor sistêmico
FCPE	Funções Comissionadas do Poder Executivo
GC	Gestão por competências
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IES	Instituição de Ensino Superior
IF	Instituto Federal
IFE	Instituição Federal de Ensino
MEC	Ministério da Educação
PC	Perfil de competência
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PS	Processo seletivo
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
RH	Recursos Humanos
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	TEMA	20
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	20
1.3	OBJETIVOS	21
1.4	JUSTIFICATIVA DO TEMA E DOS OBJETIVOS PROPOSTOS	21
1.5	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	23
1.5.1	<i>Caracterização da pesquisa</i>	23
1.5.2	<i>Etapas do método de trabalho</i>	24
1.5.3	<i>Delimitação do trabalho.....</i>	25
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1	GOVERNANÇA PÚBLICA.....	27
2.1.1	<i>O modelo brasileiro de governança pública</i>	27
2.1.2	<i>A alta administração</i>	31
2.1.3	<i>Níveis de maturidade</i>	32
2.2	LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	33
2.2.1	<i>O contexto do líder.....</i>	33
2.2.2	<i>A estrutura dos cargos de liderança</i>	34
2.2.3	<i>A seleção de líderes.....</i>	36
2.3	SELEÇÃO DE PESSOAS.....	39
2.3.1	<i>O processo seletivo</i>	40
2.3.2	<i>Análise e descrição de cargos</i>	43
2.3.3	<i>Coleta de dados.....</i>	45
2.3.4	<i>Entrevistas.....</i>	46
2.3.5	<i>Testes.....</i>	52
2.4	COMPETÊNCIAS	54
2.4.1	<i>A gestão por competências no setor público.....</i>	54
2.4.2	<i>O marco regulatório da gestão por competência no serviço público brasileiro e seus resultados</i>	57

2.4.3	Competências organizacionais	59
2.4.3.1	MAPEAMENTO	59
2.4.3.2	INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL	64
2.4.4	Tipologia	66
2.5	SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS	68
2.5.1	Perfil de competências do cargo	69
2.5.2	Inventário comportamental da função	73
2.5.3	Entrevista comportamental	73
2.5.4	Competências dos gestores de IES	76
2.5.5	Casos de seleção de lideranças por critérios de competência na gestão pública	79
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	84
3.1	DEFINIÇÃO DO CASO E DAS FONTES DE EVIDÊNCIA	84
3.2	TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS	85
3.2.1	Literatura	86
3.2.2	Documentação	87
3.2.3	Observação participante	87
3.2.4	Entrevistas	87
3.2.5	Estudo de caso piloto	89
3.2.6	Caracterização dos entrevistados	90
3.3	ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	91
3.4	CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA	92
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	93
4.1	APRESENTAÇÃO DA REDE FEDERAL	93
4.1.1	Estrutura organizacional	94
4.1.2	Funções comissionadas	97
4.2	IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	97
4.2.1	Competências transversais governamentais	98
4.2.2	Competências transversais organizacionais	98
4.2.3	Competências gerenciais	99
4.3	RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO	101
4.4	DISCUSSÃO SOBRE O ESTUDO DE CASO	104
5	MODELO PROPOSTO PARA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO DOS CAMPI DA REDE FEDERAL	106

5.1	FLUXOGRAMA DO PROCESSO SELETIVO.....	108
5.2	COORDENAÇÃO DOS TRABALHOS.....	110
5.3	IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	110
5.3.1	<i>Competências da unidade organizacional.....</i>	111
5.3.2	<i>Competências técnicas e vivenciais.....</i>	112
5.3.3	<i>Competências gerenciais.....</i>	117
5.4	PRIORIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E DEFINIÇÃO DE REQUISITOS 120	
5.4.1	<i>Contexto de atuação.....</i>	120
5.4.2	<i>Requisitos técnicos e vivenciais.....</i>	121
5.5	DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO.....	123
5.5.1	<i>Definição das fontes de evidências.....</i>	123
5.5.2	<i>Definição dos procedimentos.....</i>	124
5.5.3	<i>Atribuição de pesos e critérios.....</i>	127
6	CONCLUSÕES.....	136
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA DE AUTOPERCEPÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	149
	APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA DE PERCEPÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	150
	APÊNDICE C – RESUMO CONSTRUÇÃO DA POPOSTA.....	151
	APÊNDICE d – SUGESTÃO DE ROTEIRO PARA ENTREVISTA COMPORTAMENTAL.....	153
	ANEXO A – EXEMPLO DE CONSTRUÇÃO DO INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL.....	158
	ANEXO B – EXEMPLO DE CONSTRUÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS..	160

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2013 foi marcado no Brasil pelo retorno das manifestações de rua e a deflagração da crise de representatividade no país. Muito embora as pautas fossem amplas e diversas, todas perpassavam pelo descontentamento da população com a prestação dos serviços públicos de forma generalizada, em todos os poderes e todas as instâncias (SILVA, 2014; SCHERER-WARREN, 2014). Não são recentes os anseios da população por serviços públicos de qualidade e a ideia de introduzir na administração pública um modelo de gestão semelhante ao que é praticado na iniciativa privada data do século XIX (MOTTA, 2013). Neste cenário, diversas foram as doutrinas administrativas que se popularizaram em todo o mundo desde o final da década de 70 (ABRÚCIO, 1997). Tendo como objetivo o aumento da eficiência, a redução de custos e a obtenção de melhoria na eficácia da prestação de serviços surgiram: o *Public Administration*, o *New Public Management* e o *New Public Governance*.

A história da administração pública brasileira também é marcada por investidas que buscaram aproximar a gestão pública das práticas empresariais. Tais ações iniciaram no Período Imperial e ocorreram também na República Velha e nos anos 90. Deste modo, a administração pública brasileira vem empenhando-se na busca de eficiência, especialização técnica, moralidade, publicidade e transparência e na implantação de uma cultura voltada a resultados e conceitos modernos de administração. No entanto, a trajetória das reformas não apresenta sucessos ou insucessos absolutos (COSTA, 2008; SEABRA, 2001). Nesta trilha, os primeiros passos para a Governança Pública no Brasil foram dados no ano 2000 através da promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal que disciplina aspectos éticos e morais do comportamento das lideranças públicas. Desde então, diversas normativas foram publicadas com o intuito de estabelecer fundamentos de excelência gerencial. A política de governança pública do governo federal foi publicada em novembro de 2017 (BRASIL, 2017a) e busca o fortalecimento da sociedade com as instituições públicas, o aprimoramento institucional e o estabelecimento de patamares de governança. Resumidamente, a política de governança consiste nas ações do ente público que assegurem que o seu fazer vai ao encontro dos objetivos e interesses sociais.

O modelo de governança adotado confere grande destaque para a alta administração, uma vez que esta integra o conjunto de mecanismos de gestão para a concretização das políticas e serviços públicos (BRASIL, 2018a). A alta administração, composta pelos dirigentes máximos dos órgãos, é responsável pela implantação de iniciativas que priorizem a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria regulatória, a prestação de contas e responsabilidade e a transparência (BRASIL, 2018a). Dentre os componentes do mecanismo *liderança* os órgãos públicos federais deverão realizar a seleção dos membros da alta administração através de processo seletivo baseado em competências. O processo de seleção da alta administração deverá contemplar a divulgação das competências requeridas, os critérios de seleção para escolha dos membros, a transparência e o emprego dos critérios estabelecidos.

A temática da gestão por competências é recente no setor público brasileiro, tendo sido instituída apenas em 2006 pelo Decreto 5.707. Tal legislação, no entanto, trata apenas da gestão por competências no tocante às ações de treinamento e capacitação dos servidores (BRASIL, 2006). Embora os primeiros estudos sobre competências sejam do início da década de 70, e as teorias tenham se aprofundado e se desdobrado em diversas vertentes, a aplicação da gestão por competências ainda é tida como enigmática até mesmo na iniciativa privada. Assim, há um vasto referencial teórico acerca do tema, mas os referenciais e guias que tratem de suas práticas e aplicações são escassos (LEME, 2008; RABAGLIO, 2001). Para Hondeghe, Horton e Scheepers (2006) alguns impasses devem ser considerados quando se trata de gestão por competências. Tanto a literatura geral de gestão de pessoas, quanto a literatura de gestão por competências não apresentam com clareza alguns conceitos, sendo prescritivas, além de não apresentar evidências empíricas da sua eficácia. Desta forma, a literatura em questão apresenta lacunas quanto às práticas da gestão por competências que podem ser melhor exploradas.

Acórdãos dos órgãos de controle federais apontam que o grau de maturidade das práticas de governança da administração pública federal ainda é muito baixo. O índice geral de governança em gestão de pessoas apontou que 64% dos órgãos pesquisados encontram-se em estágio inicial de adoção das práticas ou ainda não adotaram práticas que atendam à política (BRASIL, 2018b). Para a prática de mapeamento das competências da alta administração 45% das organizações encontram-se em estágio inicial de implementação da prática, sendo que em 22%

destas organizações a prática ainda é inexistente. O TCU (BRASIL, 2017b) afirma que a deficiência nos processos seletivos da alta administração representa um elevado risco para às diversas áreas da organização. Podem ser consideradas consequências de um processo seletivo mal conduzido: uma administração ineficiente, com equivocada alocação de pessoas, recursos e posicionamentos estratégicos. A imagem e credibilidade dos órgãos também podem ser afetadas por processos seletivos conduzidos sem a definição de critérios ou sem transparência, ou ainda pela adoção de práticas nepotistas ou de gestores despreparados para atuação nas instâncias de governança internas.

Pode-se considerar que o elevado índice de órgãos sem a adoção de um processo seletivo estruturado que contemple critérios de competência esteja relacionado à escassa literatura de modelos práticos para aplicação da gestão por competências (RABAGLIO, 2001; MELLO; MELO, 2014; LEME, 2018) e mais especificamente, a escassez de modelos que contemplem as peculiaridades da área pública (CAMÕES; MENESES, 2016; PIRES, 2005). Desta forma, o presente estudo pretende aprofundar tais temáticas e apresentar um modelo para a aplicação prática da seleção por competências em órgãos públicos federais.

1.1 TEMA

O tema deste estudo é a seleção de membros da alta administração pública por critérios de competência. Os tópicos da pesquisa são Governança Pública, Liderança na Administração Pública, Seleção de Pessoas, Competências e Seleção por Competências.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A questão que norteou esta pesquisa foi: de que forma a administração pública realiza a seleção de suas lideranças a fim de atender aos critérios da política de governança pública vigente?

1.3 OBJETIVOS

O trabalho tem como objetivo geral propor um modelo para seleção por competências da alta administração dos Campi da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Para consecução do objetivo geral, estabelecem-se como objetivos específicos:

- Propor instrumentos para identificação das competências organizacionais e funcionais da alta administração;
- Identificar as competências da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica;
- Identificar o perfil de competência dos membros da alta administração dos campi;
- Propor instrumentos para estabelecimento de critérios de pontuação e seleção;
- Apresentar a sistemática para aplicação do processo seletivo por competências.

1.4 JUSTIFICATIVA DO TEMA E DOS OBJETIVOS PROPOSTOS

Sabe-se da relevância dos gastos públicos no crescimento econômico do país e sua contribuição para o aumento da produtividade do setor privado. Assim, a despesa pública age como propulsora do desenvolvimento econômico, além do desenvolvimento social que propicia à sociedade quando seus recursos são bem empregados (PICCOLI; BARONCHELLO; NARDI, 2017). Os estudos de Rodrigues e Teixeira (2010) apontam que cada 1% investido pelo setor público no Brasil gera um crescimento de 4,81% do Produto Interno Bruto – PIB. Assim, a preocupação dos governos tem se voltado cada vez mais para o desempenho, eficácia e eficiência de seus servidores. Nessa esteira, as práticas de recursos humanos passaram a ser tidas como aspectos essenciais para obtenção de melhores desempenhos (BRASIL, 2010).

Diversas são as pesquisas acadêmicas voltadas à modernização da administração pública, no entanto poucas se debruçam sob as necessidades

relacionadas à liderança do gestor público (MARTINS, 2014). Sendo a liderança um construto complexo e não completamente compreendido, Martins (2014) aponta como oportunidades de aprofundamento do tema às especificidades da área pública e às possíveis implicações sob as diversas abordagens da liderança. A importância dos estudos da liderança para a gestão pública também é defendida nas pesquisas de Caetano (2007) e Juliani e Oliveira (2016) quando afirmam que tal compreensão resulta na melhor condução dos liderados e conseqüente aprimoramento da prestação dos serviços públicos. Muito embora, a importância dos gestores públicos seja essencial para o país, são poucos os estudos que versam sobre o tema (VIEIRA; COSTA, 2013).

A importância dos gestores na administração pública também é abordada pela política de governança vigente no país. O programa estabeleceu a liderança como um dos mecanismos de condução das políticas públicas. Desta forma, definiu componentes que são desdobrados em itens de controle a fim de que as instituições estabeleçam suas práticas voltadas à alta administração. Essas práticas compõem os subsistemas de Recursos Humanos (RH) que devem ser tratados à luz dos conceitos de competências: seleção, capacitação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, além dos benefícios de seus membros.

No que tange ao referencial sobre competências, ainda que os estudos iniciais sobre o tema datem da década de 70, o vasto dessa literatura discorre sobre conceitos e proposições teóricas; preterindo, assim, as abordagens práticas e instrumentais para a implantação da gestão por competências (RABAGLIO, 2001; MELLO; MELO, 2014; LEME, 2018). A escassez de pesquisas na área é ainda maior quando se trata da aplicabilidade da gestão por competências ao setor público, dado ser um contexto particular de aplicação dos sistemas de RH (PIRES, 2005, CAMÕES; MENESES, 2016, JULIANI; OLIVEIRA, 2016).

Recentemente, o Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2017b) divulgou relatório de levantamento sobre a situação da governança pública na Administração Federal. Os resultados apontam que, quanto às práticas gerais de gestão de pessoas das instituições pesquisadas, 18% não possuem práticas de governança para as políticas de gestão de pessoas, 51% contam com práticas em estágios iniciais de implementação, 26% em estágio intermediário e apenas 6% dispõem de práticas aprimoradas. O mesmo estudo identificou que 50% das organizações pesquisadas encontram-se em estágio inicial de maturidade quanto as práticas de

gestão do desempenho da alta administração, sendo que em 38% inexistem práticas para o item. Esse indicador avalia se as organizações possuem a descrição das competências necessárias aos cargos de alta administração, bem como os critérios do processo seletivo de seus ocupantes. Assim, o TCU apontou a deficiência dos órgãos federais nestes quesitos. O Tribunal salientou inclusive que as limitações nesses processos implicam negativamente na imagem e na credibilidade dos órgãos, uma vez que permite depreender que critérios subjetivos e não transparentes estão sendo adotados nas ocupações do alto escalão (BRASIL, 2017b). A incipiência do tema governança em gestão é pessoas é tamanha, que o próprio TCU, órgão de controle da política, afirma que os conceitos de governança de pessoas ainda estão em construção (BRASIL, 2016).

O referencial teórico sobre o comportamento de lideranças em instituições de ensino superior é escasso. A pesquisa de Bryman (2008) afirma que poucos estudos se inclinam sobre o tema. Nesta área, encontram-se pesquisas sobre a identidade gerencial dos gestores universitários (ÉSTHER; MELO, 2008) e sobre as competências dos gestores de Instituições de Ensino Superior - IES (SCHMITZ, 2012), no entanto não se encontram estudos aplicados sobre a seleção por competências dessas lideranças.

1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

A classificação da pesquisa científica possibilita a organização dos fatos e sua compreensão, além de conferir maior racionalidade às etapas de sua execução (GIL, 2010). Com objetivo de responder à questão formulada, este estudo foi classificado quanto a suas características e ao seu método de trabalho.

1.5.1 Caracterização da pesquisa

Quanto a sua finalidade o estudo classifica-se como uma pesquisa aplicada, visto que se propõe a solucionar um problema identificado no cotidiano da pesquisadora (COLLIS; HUSSEY, 2005). O estudo propõe uma sistemática para seleção da alta administração da Rede Federal. Em relação aos objetivos, o trabalho enquadra-se como uma pesquisa descritiva, pois está estruturada para responder a uma determinada questão de pesquisa (HAIR *et al.*, 2005).

Quanto ao objetivo este estudo é exploratório. Estudos com esse objetivo buscam padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar hipóteses (COLLIS; HUSSEY, 2005). Assim, o trabalho identifica as competências organizacionais da instituição e as competências gerenciais e funcionais de seus dirigentes a partir de referenciais da literatura, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Quanto à natureza dos dados o estudo está situado como uma pesquisa de abordagem qualitativa. Quanto ao delineamento, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação participante e estudo de caso.

1.5.2 Etapas do método de trabalho

O desenvolvimento deste estudo foi realizado em três etapas. A primeira delas consiste no estudo teórico. Buscaram-se os referenciais que envolvem a seleção de pessoas. Esta etapa visou identificar o estado da arte dos temas que envolvem governança pública, o contexto de atuação dos líderes na gestão pública, a seleção de pessoas, a seleção por competências e mais profundamente as competências fundamentais aos gestores de Instituições de Ensino Superior - IESs. O levantamento serviu de base para a etapa seguinte.

A segunda etapa foi o levantamento de dados que subsidiassem a proposta. Utilizou as seguintes técnicas de coleta de dados: análise documental, apontamento de percepções da pesquisadora e entrevistas e questionários. Do tratamento dos dados coletados, obteve-se: o contexto e conjuntura de atuação dos diretores sistêmicos, as competências organizacionais da Rede Federal, as competências comportamentais dos gestores de IESs, as competências técnicas dos diretores sistêmicos e os requisitos do modelo proposto.

A terceira etapa apresenta as orientações práticas para a aplicação da seleção dos gestores por competências. É a proposição da sistemática para seleção dos membros da alta administração. Esta terceira etapa foi dividida em três passos: identificação de competências, priorização de competências e definição de requisitos e definição dos critérios de seleção. A identificação de competências expõe o plano metodológico para levantamento das competências organizacionais, técnicas e vivenciais e gerenciais. Apresenta-se as fontes de evidências identificadas pelo estudo, sua forma da coleta de dados e seu tratamento. O segundo passo da etapa, priorização de competências e definição de requisitos, é a definição do possível

contexto de atuação dos gestores, dos requisitos obrigatórios e desejáveis ao cargo. Neste passo são priorizadas as competências relevantes ao desempenho dos selecionados. O terceiro e último passo consiste das definições que irão reger o edital com o processo seletivo e a atribuição de pesos conforme as prioridades estabelecidas. Apresentam-se exemplos de instrumentos a serem utilizados em todos os passos.

1.5.3 Delimitação do trabalho

O foco da presente pesquisa é o processo seletivo por competências para os cargos da alta administração dos campi que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Assim, alguns conteúdos relacionados à gestão de competências foram abordados intensamente: identificação de competências, seleção de pessoas e seleção por competências. Muito embora, o processo de seleção de pessoas se relacione com os processos de treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho e mais especificamente a avaliação de desempenho por competências, esses processos não serão detalhados neste trabalho.

Em razão do cerne do estudo tratar sobre a escolha dos membros da alta administração, seu conteúdo se debruça sobre os processos preliminares necessários à organização para subsidiar o processo de seleção a ser dirigido pelo diretor geral. Dadas as dimensões da instituição estudada, a pluralidade dos diversos cenários de cada campus, as diferentes conjunturas e contextos de cada unidade, o estudo elegeu fatores passíveis de generalizações, de modo a favorecer a eficiência do processo seletivo. Para tanto, o estudo propõe um alinhamento institucional da seleção da alta gestão, com a possibilidade de customização das particularidades de cada campus.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo é apresentado em seis seções. A primeira delas consiste da apresentação do trabalho onde são identificados o tema do estudo, a questão de pesquisa que norteia o trabalho, os objetivos gerais e específicos, a justificativa para

escolha do tema e dos objetivos propostos. A seguir, são descritos os procedimentos metodológicos do estudo através da caracterização da pesquisa, das etapas do método de trabalho, das delimitações do estudo e a forma como o trabalho foi estruturado.

A segunda seção apresenta o referencial teórico. Buscou-se na literatura a identificação dos requisitos da política de governança em gestão de pessoas para seleção da alta administração. Em seguida, apresenta-se o referencial que trata do contexto particular de atuação do líder nas instituições públicas. Na sequência, apresenta-se uma revisão do estado da arte sobre seleção de pessoas, competências e seleção por competências.

A seção número três apresenta a metodologia da pesquisa, que é dividida em três passos: *i)* definição do caso e das fontes de evidência, *ii)* apresentação das técnicas para coleta e *iii)* análise e tratamento dos dados.

Na seção quatro é feita a descrição e análise dos resultados do estudo de caso, que são apresentados através dos seguintes itens: *i)* apresentação da Rede Federal, *ii)* identificação de competências, *iii)* resultados do estudo de caso e *iv)* discussão sobre o estudo de caso.

Na quinta seção é apresentada a sistemática da proposta, que é dividida em cinco tópicos: *i)* fluxograma do processo seletivo, *ii)* coordenação dos trabalhos, que trata da condução da sistemática proposta, *iii)* identificação de competências: organizacionais, técnicas e vivenciais e gerenciais, *iv)* priorização de competências e definição de requisitos, em que são avaliados os possíveis contextos de atuação e definidos os requisitos técnicos e vivenciais, *v)* definição dos critérios de seleção quanto às fontes de evidência, procedimentos a serem adotados e atribuição de pesos e critérios.

Por fim, na quinta e última seção é feita a discussão da proposta e são apresentadas as conclusões da pesquisa, bem como as recomendações para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As temáticas pesquisadas para dar suporte ao projeto são: Governança Pública, Liderança na Administração Pública, Seleção de Pessoas, Competências e Seleção por Competências.

2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA

Esta seção irá apresentar o modelo de governança pública adotado no Brasil. O tópico seguinte trata sobre a alta administração da gestão pública, identifica sua composição e suas atribuições e por fim os níveis de maturidade da governança pública brasileira.

2.1.1 O modelo brasileiro de governança pública

O Decreto 9.203 de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017a) dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O documento institui como princípios da governança: **capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade e transparência**. Os princípios adotados estão alinhados às recomendações das principais organizações internacionais especializadas no tema (OCDE e Banco Mundial), às orientações do Tribunal de Contas da União e a literatura da área. Os princípios devem ser compreendidos como (BRASIL, 2018a):

Capacidade de resposta: representa a competência das organizações para atender de forma eficiente e eficaz seu público, inclusive antevendo necessidades e antecipando-se frente a elas. Esse princípio implica servidores proativos e órgãos voltados à inovação, ao foco no cidadão, a lideranças influentes e à gestão de projetos. Consiste em um dos princípios fundamentais da governança;

Integridade: a interpretação deste princípio deve ser feita em sentido amplo, juntamente com os demais princípios estabelecidos. Assim, o entendimento de integridade diz respeito a ter o cidadão no centro das ações governamentais. Essa

compreensão impede que o combate à corrupção e aos desvios de conduta estabeleçam-se como um fim em si mesmos, emperrando práticas inovadoras e a capacidade de resposta dos entes públicos;

Confiabilidade: é a capacidade das organizações minimizarem as incertezas econômicas, sociais e políticas. As organizações devem manter-se atentas a sua missão institucional e suas diretrizes estratégicas, reduzindo as incertezas quanto a sua atuação;

Melhoria regulatória: representa a reformulação, o desenvolvimento e a avaliação de processos e políticas com base em evidências e orientados aos cidadãos e usuários. O objetivo do princípio é garantir a utilização racional dos recursos e entregar melhores resultados aos cidadãos;

Prestação de contas e responsabilidade: é o resultado e a justificativa da atuação dos agentes públicos. É entendido como uma consequência da aplicação dos princípios supramencionados a medida que, os processos decisórios são orientados pelos princípios da integridade e capacidade de resposta, gerando ações consistentes direcionadas a missão institucional (confiabilidade), e ancorado por evidências observadas (melhoria regulatória);

Transparência: é o compromisso com a divulgação de suas atividades, através de informações confiáveis, relevantes e tempestivas.

A fim de que a governança viabilize os resultados almejados, o modelo adotado pelo governo federal brasileiro selecionou quatro níveis de análise: mecanismos de governança, componentes, práticas e itens de controle, a seguir especificados (BRASIL, 2014):

Mecanismos de governança: São mecanismos de governança a liderança, a estratégia e o controle. A adoção de tais mecanismos pretende o atingimento das funções de governança: avaliar, direcionar e monitorar. Os mecanismos de governança são entendidos como segue:

- **Liderança:** diz respeito às práticas humanas e comportamentais para a boa governança, e que os principais cargos e processos da organização sejam liderados por pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis, motivadas;

- **Estratégia:** a formulação da estratégia deve ser conduzida pela liderança e contempla a análise dos ambientes interno e externo à organização, avaliação e prospecção de cenários, definição das estratégias, estabelecimento de objetivos de curto, médio e longo prazo, alinhamento das estratégias aos processos e operações envolvidos, além da prática de escuta ativa das demandas e expectativas das partes interessadas;
- **Controles:** devem ser estabelecidos controles inerentes aos processos executados, os riscos devem ser levantados e monitorados. O mecanismo de controle compreende ainda o dever de prestação de contas e a responsabilização pelos atos praticados.

Componentes dos mecanismos de governança: um conjunto de componentes está associado a cada um dos mecanismos de governança de modo a contribuir para a obtenção dos objetivos estabelecidos:

Quadro 1 - Componentes dos Mecanismos de Controle de Governança

Mecanismos de Governança	Componentes dos Mecanismos de Governança
Liderança	Pessoas e competências (L1)
	Princípios e comportamentos (L2)
	Liderança organizacional (L3)
	Sistema de governança (L4)
Estratégia	Relacionamento com partes interessadas (E1)
	Estratégia organizacional (E2)
	Alinhamento transorganizacional (E3)
Controle	Gestão de riscos e controle interno (C1)
	Auditoria interna (C2)
	<i>Accountability</i> e transparência (C3)

Fonte: elaborado pela autora.

Práticas e itens de controle do mecanismo de governança liderança

Para cada componente de governança o TCU (BRASIL, 2014) propôs um conjunto de práticas. Para cada uma das práticas estão vinculados seus referidos itens de controle.

O modelo explicado é ilustrado na figura 1:

Figura 1 – Mecanismos e componentes da política de governança



Fonte: Brasil (2014)

Apresenta-se na sequência a prática e itens de controle do mecanismo de governança *liderança* para o Componente L1 – pessoas e competências, uma vez que são as práticas deste componente a principal sustentação a este referencial teórico.

Prática L1.1 – Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração.

Itens de controle para a prática L1.1:

L1.1.1 Competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) desejáveis ou necessárias a membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração estão identificadas.

L1.1.2 Critérios de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração estão definidos.

L1.1.3 O processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração está estabelecido e é executado de forma transparente, dando-se ampla divulgação às competências requeridas, aos critérios de seleção e ao processo de escolha.

L1.1.4 Os membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração são selecionados por meio de processo transparente que leva em consideração as competências e os critérios de seleção definidos.

A prática L1.1 prevê a definição e divulgação das competências desejáveis ou necessárias aos membros da alta administração, e os critérios de seleção a serem observados. O critério pressupõe ainda a transparência do processo seletivo e a definição prévia dos critérios e competências requeridas (BRASIL, 2014). A liderança é entendida aqui como a alta administração, suas definições e competências são apresentadas a seguir.

2.1.2 A alta administração

A alta administração é a responsável pela execução da política de governança nos órgãos e entidades, além da manutenção dos mecanismos, instâncias e prática em acordo com princípios e diretrizes vigentes (BRASIL, 2018a). Em outras palavras, são os responsáveis por criar e manter as iniciativas que promovam a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria regulatória, a prestação de contas e responsabilidade e a transparência em suas instituições. Apresenta-se a seguir a composição das autoridades que representam a alta administração:

Quadro 2 – Alta administração da política de governança

Ministros de Estado
Ocupantes de cargo de natureza especial
Ocupantes de cargo nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS)
Presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais
Autoridades equivalentes

Fonte: Elaborado a partir de Brasil (2017a).

A conduta dessa liderança também é de grande relevância para o sucesso da implementação da política de governança. Líderes que transparecem seu comprometimento com a integridade da administração pública têm mais chances de

que as instâncias inferiores aceitem, observem e repliquem esse comportamento voluntariamente (BRASIL, 2018a).

2.1.3 Níveis de maturidade

Os modelos de maturidade são baseados em estágios sucessivos de evolução das organizações e tem como ápice a condição completa do seu desenvolvimento. Essa classificação é uma forma de avaliar os processos institucionais, identificar ou corrigir problemas e implantar melhorias. Tais modelos partem da premissa de que as organizações passam por estágios ou níveis definidos e desta forma, podem ser classificadas segundo níveis de desempenho (SILVEIRA, 2009).

O Tribunal de Contas da União adotou modelos de avaliação da maturidade para diversas práticas, muitos baseados em *frameworks* internacionais: gestão de riscos, governança em T.I., sistemas de avaliação. Quanto ao método para avaliação dos níveis de maturidade da Política Global de Governança, o TCU vem emitindo Relatórios de Levantamento que indicam o procedimento de avaliação. Esses documentos são avaliações com o objetivo de analisar a situação da governança na administração pública federal (APF). A metodologia empregada classifica as organizações nos seguintes estágios: **inicial** (inexpressivo e iniciando), **intermediário** e **aprimorado**. Encontram-se em estágio inicial *inexpressivo* os órgãos que não têm práticas adotadas, em estágio *iniciado* aqueles que a decisão formal para adoção das práticas já foi tomada, mas ainda não estão implementadas ou ainda aqueles que possuem práticas sistemáticas que abrangem até 15% das possibilidades de aplicação. O estágio intermediário classifica os órgãos que adotam práticas sistemáticas entre 15 e 85% das possibilidades de aplicação. E finalmente, o estágio aprimorado para as organizações que adotam práticas sistemáticas em mais de 85% das situações possíveis ou em sua totalidade.

2.2 LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Essa seção apresenta o contexto de atuação dos líderes na gestão pública, a estrutura dos cargos de liderança e como é realizada a seleção dos gestores públicos.

2.2.1 O contexto do líder

A reforma da administração pública brasileira, implantada através do Plano Diretor da Reforma Pública do Estado de 1995 (BRASIL, 1995), também trouxe diversas implicações no que tange às competências do gestor público, que passou a ser demandado quanto à capacidade de liderar, negociar e administrar conflitos em um ambiente de profunda transformação interna. Simultaneamente, a sociedade passou a exigir dos gestores públicos uma postura gerencial que resultasse em eficácia, eficiência e efetividade, a adoção de um planejamento estratégico, controle de indicadores e acompanhamento de ações (RODRIGUES; REGIS, 2011).

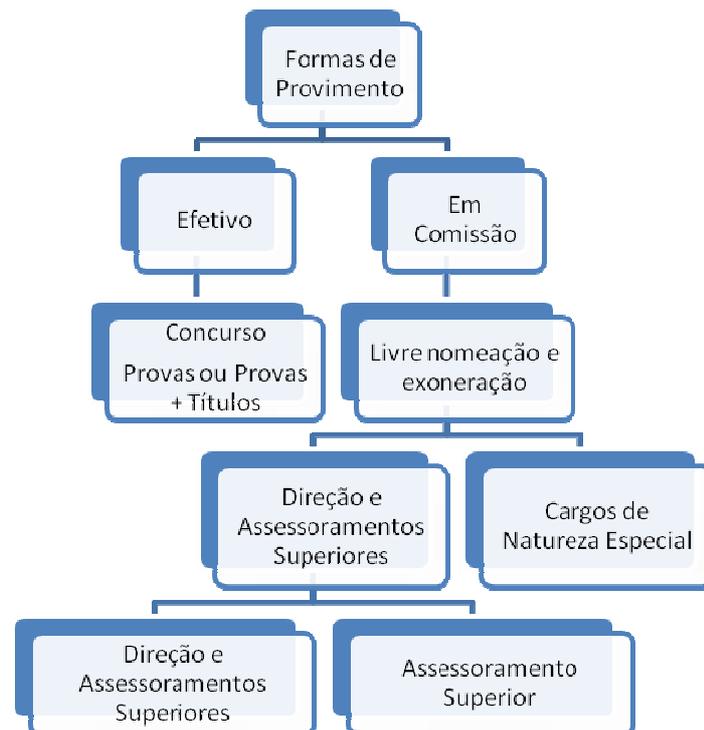
Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) afirmam que, para os proponentes do liberalismo gerencial, os gestores públicos são bem-intencionados e qualificados, sendo prejudicados pela burocracia estrutural do estado. A alternativa a tal situação, para Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010), seria a conferência de maior liberdade aos profissionais em relação ao aparato burocrático, a partir de medidas de desregulamentação e descentralização. Para Hooijberg e Choi (2001), são características inerentes ao estado como controles, legislações e regulamentações que concorrem para redução da discricionariedade, da autonomia e do controle dos gerentes sobre os recursos.

O líder que atua no setor público está inserido em um ambiente díspar quando comparado à iniciativa privada. Essa diferença pode ser constatada em situações como a dificuldade com a mensuração de resultados devido a influências políticas, ambiguidades nas prioridades estabelecidas, alternância frequente dos dirigentes e sua conseqüente descontinuidade administrativa, carência de metodologias de gestão adequadas ao ambiente público que considerem suas especificidades culturais e atribuições particulares, além da estabilidade dos servidores (HOOIJBERG; CHOI, 2001; CAMÕES; MENESES, 2016).

2.2.2 A estrutura dos cargos de liderança

A legislação que regulamenta o provimento dos cargos civis da União, Lei 8.112 (BRASIL, 1990), estabelece a forma de provimento em cargos de forma efetiva ou em comissão. Os cargos de provimento efetivo são aqueles supridos através de concurso público de provas ou provas e títulos. Os cargos de provimento em comissão dividem-se nos cargos de direção e assessoramentos superiores (DAS) e cargos de natureza especial. Os cargos de DAS se dividem ainda em direção e assessoramento superior e assessoramento superior. A classificação dos cargos em comissão e sua estrutura podem ser melhor compreendidas através do esquema da figura 2:

Figura 2 – Esquema das formas de provimento de cargos públicos federais



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Brasil (1990).

Os cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS), de livre nomeação e exoneração, podem ser preenchidos por pessoas externas ao quadro dos órgãos. Cabe aqui apresentarmos mais algumas definições acerca do aparato público administrativo. O regime jurídico dos servidores civis da União, enunciado pela lei 8.112/1990, em seu artigo terceiro define que “cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser

cometidas a um servidor”. No mesmo artigo, o parágrafo único apresenta as formas de provimento dos cargos públicos: “Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão”. Nesse sentido, Amaral (2010) afirma que os servidores públicos são o corpo permanente que movimenta o estado na execução das políticas públicas, políticas essas definidas pelos agentes políticos, que possuem mandatos eletivos e temporários.

As funções públicas, tidas como gênero (MARTINS, 2015), utilizadas em sentido amplo referem-se às atividades dos agentes públicos, inclusive aquelas exercidas por particulares que detém atribuições de autoridade, realizadores das ações do estado (BORGES, 2012). As funções possuem caráter permanentes ou temporárias e estão distribuídas por todo o aparato público (AMARAL, 2010). As funções públicas incluem cargos, empregos e funções públicas em sentido estrito (BORGES, 2012).

Os cargos em comissão, caracterizados pela permanência passageira de seus ocupantes, são indicados em razão de afinidade e confiança que os ocupantes mantêm com a autoridade que os nomeou (MARTINS, 2015). Desta forma, tais cargos também se configuram pela impossibilidade de aquisição de estabilidade, a nomeação independe de qualquer tipo de seleção pública, assim como a exoneração não requer qualquer formalidade, requisito ou motivação.

Borges (2012) acredita que há uma confusão terminológica acerca do nome “funções de confiança” em razão dos conceitos existentes serem dissonantes e do termo ser utilizado como gênero e como espécie. Para resolução dos desentendimentos acerca da expressão, Borges (2012, p. 46) propõe como definição

as **funções de confiança** como **gênero**. E dentro desse gênero *funções de confiança*, estão englobados os **cargos em comissão** e as **funções de confiança stricto sensu**, tendo estas como sinônimos os termos *funções comissionadas* e *funções gratificadas*

Mais uma diferenciação acerca dessa terminologia deve ser apresentada, Borges (2012) complementa que as funções de confiança *stricto sensu* citadas no texto constitucional são utilizadas em sinônimos aos termos funções comissionadas ou funções gratificadas. Tal esclarecimento se mostra relevante por ser a confiança

o núcleo do gênero proposto e as funções de confiança se destinarem apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento, como preconiza a lei maior (BRASIL, 1988).

As funções comissionadas são definidas pelo conjunto de atribuições acometidas de maior responsabilidade, com dimensões que não justificariam a criação de novos cargos ou empregos públicos, razão pela qual tais incumbências são conferidas a servidores ou empregados que já pertençam aos quadros (BORGES, 2012). Pelo desempenho de tais atividades os ocupantes das funções comissionadas fazem jus a retribuição adicional.

Em relação ao atributo de confiança, o que fundamenta os cargos em questão é a relação de lealdade associada ao comprometimento e fidelidade às diretrizes definidas por agentes políticos, tratando-se de “uma lealdade pessoal à autoridade superior” (BORGES, 2012, p. 47). Importante frisar que não se exclui das demais funções públicas o dever de lealdade com o estado e suas instituições (BORGES, 2012).

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) em seu artigo 37 declarou que as funções de confiança seriam exercidas exclusivamente por servidores detentores de cargos efetivos e para a nomeação dos cargos em comissão previu que fosse definido por lei reserva de vagas com percentuais mínimos garantidos aos servidores de carreira. Borges (2012) aponta uma incorreção na redação do constituinte quanto ao uso do termo detentores de cargos efetivos, uma vez que as funções de confiança são ocupadas tanto por servidores de cargos públicos, quanto por empregados públicos.

2.2.3 A seleção de líderes

Conforme apresentado na seção anterior, os cargos de liderança da administração pública podem ser providos tanto por servidores ou empregados públicos de carreira, quanto por pessoas estranhas à administração. Uma crítica recorrente à ocupação dos cargos de livre nomeação e exoneração no Brasil diz respeito à falta de observância aos princípios constitucionais (AMARAL, 2010, BORGES, 2012). Amaral (2010) defende que, ao flexibilizar o requisito do concurso público através da possibilidade de acesso aos cargos em comissão, de livre nomeação e exoneração, o legislador enfraqueceu princípios democráticos como a

legalidade, impessoalidade e igualdade. Corroborado com esse entendimento, Martins (2015) ainda afirma que, em nome dos princípios constitucionais da proporcionalidade, moralidade administrativa e eficiência, as autoridades não deveriam criar cargos comissionados com atribuições idênticas a dos cargos de provimento efetivo, tendo em vista que tal procedimento se enquadra como burla ao concurso público.

É notória a influência político partidária para escolha dos dirigentes de muitos órgãos públicos, tal situação é encontrada no Brasil e no mundo (CAETANO, 2007). Pinto (2009) apresenta como exemplo clássico a distribuição dos cargos que ocorre após o período eleitoral, principalmente nos assentos para dirigentes de empresas públicas ou de economia mista. Sobre os cargos em questão, Câmara (2009) afirma que, em razão dos cargos serem providos exclusivamente por indicação, a efetividade do estado está condicionada à capacidade e às práticas de tais agentes.

Tal liberalidade tinha o objetivo de atrair para a administração pública profissionais de mercado com reconhecida competência e conhecimento técnico. Verifica-se na prática que muitas vezes tais cargos acabam ocupados por pessoas despreparadas ou ainda sem nenhum conhecimento técnico para a área de atuação, servindo tão somente aos interesses políticos de quem os nomeou. Caetano (2007, p. 185) alerta ainda para outra implicação deste costume, caracteriza-se por “uma disputa injusta com os servidores, o que deforma a lógica da carreira no serviço público”. Câmara (2009) chama a atenção ao fato de que todos os cargos de livre provimento possuem nomeações resultantes de relações políticas e habilidades e competências que derivam de relacionamentos com determinados grupos de interesse, de tais competências dependerão os resultados da gestão pública.

Caetano (2007) relata a experiência de outras nações quando, com intuito de minimizar o impacto das nomeações de cunho meramente político, passaram a exigir requisitos técnicos para o preenchimento das vagas. Outras medidas adotadas foram o acompanhamento dos servidores e avaliação de desempenho, além de uma política salarial transparente e não horizontal. Tais práticas visavam gerar mais seriedade aos processos que envolviam as lideranças e qualidade na prestação dos serviços públicos.

É frequente nos artigos que discorrem sobre a nomeação de cargos em comissão encontrar-se palavras e expressões como: burla ao concurso público, clientelismo político, nepotismo, cultura da colonização, coronelismo (MARTINS,

2015; AMARAL, 2010; PINTO, 2009; BORGES, 2012). Nepotismo é a conduta do agente público quando concede cargos ou funções a seus familiares. Em razão da prática de nepotismo ser vedada pela legislação, surge então o nepotismo cruzado, em que os agentes públicos contratam familiares de seus pares. O clientelismo se configura pela utilização do cargo como retribuição pelo recebimento de vantagens pessoais (PINTO, 2009).

Amaral (2010) afirma que para o exercício das funções públicas, sejam elas as mais elevadas funções políticas ou as mais simples atividades administrativas, não se pode negligenciar a máxima constitucional que garante oportunidade de acesso a todos os cidadãos. O princípio da isonomia, fundamentado no texto constitucional, rege também toda a administração pública, o aparato funcional e o regime democrático governamental. Na contramão do que preceitua a Carta Magna, no que tange a ocupação de cargos públicos, Amaral (2010, p. 416) sustenta que “o que se vê, no entanto, é um completo desrespeito às normas constitucionais relativas ao concurso público e outros critérios de preenchimento dos postos de trabalho na administração pública”.

Cabe ressaltar que a discussão pela igualdade, isonomia, apresentada no texto constitucional não demanda aplicação homogênea e uníssona, como nos ensina o jurista Alexandre de Moraes (2007) quando esclarece que a vedação legal toca somente a discriminações insensatas, como preconiza o conceito de justiça. Quando o elemento discriminador estiver a serviço da finalidade pública, não há dano aos princípios constituintes.

Pautada em princípios democráticos, Borges (2012) defende o fim do entendimento de que as funções de confiança seriam de propriedade das autoridades nomeantes, de modo que a opção discricionária deva ceder lugar a critérios determinados, encerrando a prática de investidura pautada por preferências subjetivas. Neste sentido a autora é contundente (BORGES, 2012) ao afirmar que não encontra amparo legal a ocupação de cargos em comissão para funções de confiança em que seu ocupante não seja provido de habilitação, capacidade ou virtude para o desempenho das funções públicas.

A proposta de estreitamento do poder discricionário do nomeante das funções de confiança tem por objetivo que a escolha se dê baseada em critérios técnicos, como forma de democratizar o acesso às funções públicas, ainda que haja algum componente político na escolha (BORGES, 2012). Pinto (2009, p. 08) afirma que “os

limites a discricionariedade do administrador público, quanto à escolha daqueles que vai nomear para exercerem os cargos em comissão, encontram-se arrolados em ampla legislação infraconstitucional”. Todavia, Borges (2012) apresenta um contraponto quando sustenta que o recrutamento amplo, com a participação de pessoas estranhas ao quadro, é salutar, desde que sejam observadas as qualidades compatíveis com o desempenho da função pública em questão.

A mesma defesa de critérios objetivos acima apresentada quanto à seleção de ocupantes aos cargos em comissão de recrutamento amplo é estendida às seleções para o provimento das funções comissionadas (BORGES, 2012). Para Borges (2012) a adoção de critérios objetivos através de seleções públicas confere ao processo os preceitos de impessoalidade, isonomia e moralidade, ao passo que escolhas discricionárias vão de encontro aos princípios republicanos. Quanto à definição de critérios objetivos Schulze (2011 apud BORGES 2012) destaca a importância da meritocracia que é entendida como a técnica que seleciona o servidor com melhor capacidade, aptidão e qualificação para o provimento de determinada função, guardando-se apropriação entre a qualificação dos candidatos e a atividade a ser desenvolvida. A seleção deve ainda relacionar ao mérito os princípios da eficiência e da boa prestação dos serviços públicos.

As seleções que tomam por base critérios técnicos tendem a ser um processo mais objetivo, que se espera que tenham como resultado a continuidade de políticas públicas, a eficiência para a administração, a maximização de resultados e ganho no rendimento funcional (BORGES, 2012). Um exemplo de seleção realizada com parâmetros técnicos no alto escalão do governo foi a seleção dos ministros de estado do governo de Fernando Henrique Cardoso, política essa repetida nos dois governos de Luís Inácio Lula da Silva. Tais cargos eram preenchidos historicamente por critérios exclusivamente políticos. Outros exemplos de adoção de critérios para a seleção das funções de confiança serão apresentados na seção 2.5.5.

2.3 SELEÇÃO DE PESSOAS

Apresenta-se nesta seção a revisão da literatura sobre seleção de pessoas. São abordados o processo seletivo, a análise e descrição de cargos, a coleta de dados, as formas de entrevistas e a atuação do entrevistador, além da estruturação

da entrevista e os testes utilizados em seleção, por fim apresentam-se os métodos de validação.

2.3.1 O processo seletivo

No que tange a seleção de pessoal, sabe-se que as funções de recrutamento e seleção realizadas por meio de certames públicos têm como foco os cargos, e não as competências. Em razão dos cargos serem descritos de forma genérica, seleciona-se pessoas com características muito diferentes, com possibilidade de alocação em diferentes setores, mas sem as competências para realização de determinadas funções típicas (SCHIKMANN, 2010).

Marras (2011) define que a seleção de pessoal é uma atividade que cabe a área de administração de recursos humanos (ARH) e que deve ser realizada sob metodologia específica. Contudo, Rabaglio (2001) ao apresentar sua proposta para seleção por competências defende que a responsabilidade pelo processo seletivo deve ser compartilhada entre a área de seleção e o requisitante da vaga. No mesmo sentido, Snell e Bohlander (2011) também ressaltam a importância da participação dos requisitantes no processo seletivo desde o início, conhecendo objetivos, políticas e práticas das atividades.

A dimensão do processo de seleção irá depender das características da organização, do tipo e do nível de cargo a ser preenchido. As etapas são avaliadas de acordo com a contribuição que trazem ao processo e nem todos os candidatos necessariamente participarão de todas as etapas, pois podem ser eliminados no decorrer do processo (SNELL; BOHLANDER, 2011). Além disso, o planejamento de um processo seletivo deve contemplar as seguintes questões (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 210):

1. Quais critérios e evidências serão usados no julgamento das informações sobre os candidatos?
2. Quais técnicas específicas de coletas de informações serão utilizadas?
3. Como a informação será usada dentro do processo de seleção?
4. Como medir os resultados da seleção?

A metodologia para seleção é a comparativa entre as exigências do cargo e as características do candidato. Busca-se conhecer profundamente os indivíduos (MARRAS, 2011). Milkovich e Boudreau (2010) salientam a importância de vincular o processo seletivo aos objetivos organizacionais. A estratégia de seleção deve ter como premissa a análise das metas da instituição. Dessa interpretação surgirá a definição pelos métodos de seleção, a avaliação de sua eficácia, a validade e a legalidade da seleção. Também devem ser fundamentos para o processo seletivo o inventário de tarefas do cargo, o plano de capacitação e treinamento e os sistemas de recompensa. A integração do indivíduo à função e a instituição, bem como aos demais subsistemas da área de RH são representados no esquema do quadro 3:

Quadro 3 – Etapas do Planejamento Estratégico de Seleção de Pessoal

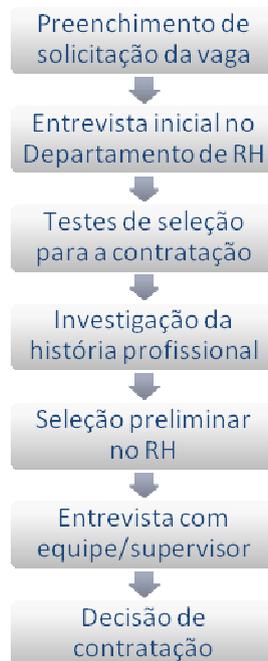
<p>1. Diagnóstico de todo o ambiente de trabalho Análise da função Análise da organização</p>
<p>2. Inferir o tipo de pessoa necessária Conhecimento técnico, habilidade e talentos Habilidades sociais Necessidades, valores e interesses pessoais Traços de personalidade</p>
<p>3. Estruturar os ritos de passagem para a entrada de modo que tanto a organização como o candidato possam testar seu ajustamento mútuo Testes de habilidades cognitivas, motoras e interpessoais Entrevistas com colegas potenciais e outras pessoas Testes de personalidade Previsões realistas do trabalho, incluindo simulações</p>
<p>4. Reforçar a integração indivíduo-organização no trabalho Reforçar habilidades e conhecimentos por meio de treinamento e da estrutura da função Reforçar a orientação pessoal por meio da estrutura organizacional</p>

Fonte: BOWEN, LEDFORD E NATHAN (1991) *apud* MILKOVICH E BOUDREAU (2010, p. 211)

São instrumentos do processo seletivos: preenchimento de formulários, entrevistas, testes e pesquisas sobre o candidato. Atualmente a entrevista é considerada o instrumento mais importante para a seleção, enquanto os demais elementos são considerados subsidiários à decisão do selecionador (MARRAS, 2011; SNELL; BOHLANDER, 2011). A relevância das entrevistas também é atestada por Milkovich e Boudreau (2010) em pesquisa que destaca que 56% das organizações consideram a entrevista a etapa mais importante do processo seletivo e 90% confiam mais nas entrevistas do que nas demais técnicas.

As principais etapas que compõem o processo seletivo podem ser vistas na figura 3:

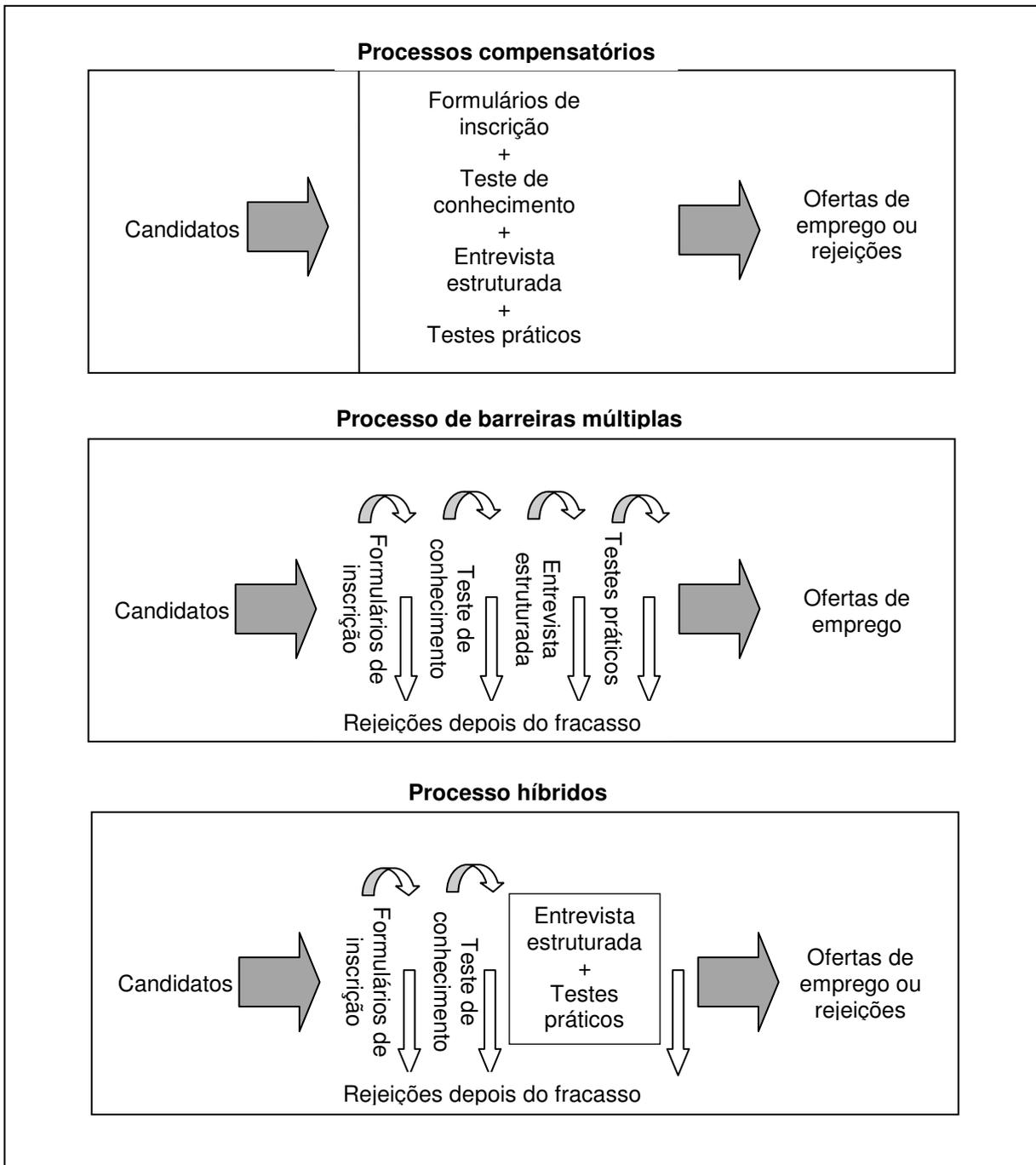
Figura 3 - Etapas do Processo Seletivo



Fonte: Adaptado de SNELL; BOHLANDER (2011).

Além da definição das etapas do processo seletivo, as organizações também devem definir de que forma as informações obtidas serão tratadas e organizadas. São infreqüentes os processos seletivos que se utilizam de apenas um método de seleção, visto que múltiplos procedimentos propiciam informações mais precisas. Estudos sugerem que a validade dos previsores aumenta quando são utilizados métodos combinados. Deste modo, devem ser definidos os critérios de combinação de cada procedimento, bem como as regras para contratação e rejeição. Os procedimentos de cada combinação podem ser classificados em: compensatórios, barreiras múltiplas ou abordagens híbridas, a seguir representados pelo esquema da figura 4 (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010):

Figura 4 – Procedimentos de seleção múltiplos



Fonte: MILKOVICH; BOUDREAU, (2010, p. 247)

2.3.2 Análise e descrição de cargos

A análise de cargos consiste na pesquisa realizada nas organizações para levantar informações acerca do cargo e dos requisitos necessários ao seu ocupante. Da análise dos dados resultará a descrição e as especificações do cargo. Desta

forma, a análise de cargos consiste em duas etapas: coleta de dados e descrição e especificação dos cargos (PONTES, 2013). Os métodos mais frequentes na coleta de dados para análise de cargos são:

- Observação local;
- Questionário;
- Entrevista;
- Métodos combinados.

A observação local é recomendada por Pontes (2013) para análise de cargos cujas atribuições envolvam operações manuais ou tarefas simples e repetitivas. O método possibilita a compreensão dos objetivos de cada tarefa e das responsabilidades de seu ocupante, no entanto é moroso e restritivo. O questionário é recomendado para atividades de todos os níveis da hierarquia organizacional e podem ser distribuídos tanto para os ocupantes das áreas como para as chefias imediatas, devendo conter as instruções de preenchimento. As vantagens dessa forma de coleta são a rapidez e o baixo custo envolvidos e as desvantagens o preenchimento incorreto das informações. Pontes (2013) aponta a entrevista semiestruturada como a melhor das técnicas de coleta de dados, pois permite a obtenção de informações essenciais do cargo e o esclarecimento de dúvidas sobre as tarefas e suas especificidades. Deve-se atentar a importância de um roteiro bem estruturado; do contrário, poderão surgir reações negativas por parte dos entrevistados. Por fim, a combinação dos três métodos possibilita amenizar as desvantagens de cada um deles.

Já no século passado Malferrari (1970) questionava a descrição e a especificação de cargos de natureza gerencial e defendia que as posições executivas deveriam considerar a complexidade e a flexibilidade necessárias à sua execução, não sendo adequadas extensas listas de atividades e responsabilidades. No mesmo sentido, Pontes (2013) orienta que a descrição dos cargos executivos informe o objetivo do cargo na organização, a razão de ser daquela função dentro da organização. Deve ainda apontar o nível de reporte do cargo, sua posição no organograma institucional.

São fatores de especificação de cargos:

Quadro 4 – Fatores de especificação dos cargos

Fatores	O que especificar
Instrução	Instrução formal obtida em cursos oficiais e de extensão ou especialização
Conhecimento	Conhecimentos essenciais para o exercício do cargo
Experiência	Tempo estimado para que o ocupante do cargo possa desempenhar as tarefas, desde que possua os conhecimentos exigidos
Complexidade	Relato da complexidade das atividades desenvolvidas
Responsabilidade por supervisão	Número de subordinados e complexidade das tarefas supervisionadas
Responsabilidade por bens patrimoniais	Considera a responsabilidade pela guarda e prevenção de bens
Responsabilidade por contatos	Considera a natureza dos contatos efetuados pelo ocupante do cargo, para o resultado do seu trabalho. Devem ser caracterizados os públicos de contato

Fonte: Adaptado de Pontes (2013).

2.3.3 Coleta de dados

A coleta de dados compreende a prospecção de informações e dos dados que compõem as competências individuais do candidato. Marras (2011) divide em quatro categorias as informações a serem apuradas: pessoal, profissional, educacional e social. Apresenta-se a seguir o conteúdo de cada um desses campos de pesquisa. **Pessoal** – em que são apanhadas informações acerca idade, estado civil, resultados de testes psicológicos de personalidade, aptidões e potencialidades; **Profissional** – busca-se o perfil das organizações em que o candidato tenha trabalhado, os cargos ocupados por ele e a estabilidade em cada função. Deve-se verificar as realizações e os resultados obtidos, as responsabilidades e tarefas mais importantes que realizava; **Educacional** – nesta categoria o profissional incumbido da seleção deverá verificar a qualidade das instituições em que o candidato realizou sua formação, nível de sua formação e os trabalhos e pesquisas concluídos, idiomas que domina e itens de cultura geral como leituras, cursos, viagens; **Social** – no campo social, são coletadas informações acerca dos clubes e igreja que o candidato frequenta, esportes que pratica, *hobbies*, associações sociais de que participa, convivência com amigos e, programas que faz.

Muitas destas informações podem ser obtidas através da solicitação de preenchimento de **formulários**. Snell e Bohlander (2011) defendem que as informações obtidas através dos formulários servirão de base para formulação das

perguntas a serem feitas na entrevista sobre experiências adquiridas e obtenção de fontes para verificação das referências. Em razão de não haver respostas certas ou erradas, é importante que a organização desenvolva um sistema de atribuição de pontos que relacionem as respostas a fatores de predição válidos para o sucesso na função. A adoção de diferentes pesos e pontos para cada item permitirá a identificação de perfis com mais chance de êxito em determinado cargo e a previsão de comportamento dos candidatos.

O objetivo com a coleta desses dados é obter informações relevantes que constituem a bagagem do candidato e compará-las as características requeridas para o cargo (MARRAS, 2011). Milkovich e Boudreau (2010) apontam que pesquisas que investigam comportamentos passados de candidatos quanto à sociabilidade, vontade de causar boa impressão e ser útil, passatempos praticados, estilos de vida e preferências grupais podem predizer se o indivíduo irá permanecer na instituição dentro dos dois primeiros anos de trabalho.

2.3.4 Entrevistas

As entrevistas variam em relação a sua estrutura. Nos roteiros mais estruturados o entrevistador controla o encaminhamento, enquanto nos roteiros menos estruturados o candidato determinará o rumo das discussões (SNELL; BOHLANDER, 2011). Entrevistas podem ser classificadas em: estruturada, não estruturada ou não diretiva, situacional, descrição comportamental, coletivas e ainda por computador e videoconferência. Apresentam-se no quadro 5 as características de cada uma:

Quadro 5 – Metodologias de Entrevistas de Seleção

Tipo	Metodologia	Vantagens/desvantagens
Estruturada	Roteiro planejado que investiga o “que” e o “como”. Contém questões básicas que são apresentadas de modo estruturado.	A principal vantagem do método é a comparação entre as resposta de vários candidatos.
Não estruturada ou não diretiva	Não segue padrão predeterminado e não requer planejamento de detalhes individuais. O rumo é dado pelo momento. É caracterizada pela atenção do entrevistador em não influenciar, não interromper e não mudar o rumo do assunto.	A liberdade concedida ao candidato na condução do diálogo poderá trazer informações, atitudes ou sentimentos que ficariam encobertos na entrevista estruturada. A desvantagem está

	Devem ser feitas perguntas gerais e abertas que permitam respostas elaboradas e curtas.	relacionada à dificuldade de comparação dos dados obtidos entre todos os demais respondentes.
Semiestruturada	As questões são elaboradas antecipadamente, porém o entrevistador tem liberdade para aprofundar os temas que lhe parecerem mais relevantes.	A vantagem é a possibilidade de o entrevistador explorar mais ou menos certas questões.
Situacional	Situações hipotéticas são formuladas e padrões de respostas são desenvolvidas por especialistas. As respostas mais próximas do gabarito padrão serão melhor pontuadas. O entrevistado informa a reação que teria. O diferencial da técnica é que aborda intenções de ação e não comportamentos passados. É uma variação da entrevista estruturada.	A vantagem consiste em poder questionar o candidato quanto a áreas ou situações nas quais ele não possui experiência.
Descrição comportamental	Concentra-se nas experiências profissionais vivenciadas pelo entrevistado. Supõe que o desempenho passado prediga o desempenho futuro.	Há menos chances de o entrevistado burlar o entrevistador.
Coletiva	Um único entrevistado é questionado por uma comissão de três a cinco entrevistadores que fazem perguntas alternadamente.	Aumenta a validade das respostas, em razão das várias contribuições, aumenta a aceitação da decisão. Outro benefício do método é a formação de um grupo mais diversificado, diminuindo, assim, possíveis discriminações.
Por computador	Utiliza <i>softwares</i> que reúnem informações e comparam candidatos. Os questionários consistem em questões de múltipla escolha específicas em relação ao cargo. As respostas são comparadas ao perfil ideal do cargo e às respostas dos demais candidatos. É usado como complemento às entrevistas presenciais.	As principais vantagens são: a eliminação de candidatos que não possuem potencial para a entrevista presencial, a possibilidade de cruzamento das respostas e levantamento de inconsistências e os candidatos ficam menos preocupados em passar boa impressão.
Videoconferência	Visa agilizar a tomada de decisão com redução de custos, tempo e maior qualidade.	Redução com os custos da entrevista presencial e aumento da rapidez do processo. Possibilidade de avaliação preliminar quanto a habilidades técnicas, disposição e dedicação.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

As entrevistas também podem ser categorizadas em dois parâmetros (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010):

- 1) Estrutura do conteúdo: as questões são formuladas a partir da análise da função. Todos os candidatos respondem aos mesmos questionamentos, devendo ser evitadas perguntas indutoras e priorizadas questões comportamentais. Os entrevistadores são proibidos de acessarem resultados de questionários ou testes preenchidos pelos entrevistados e os entrevistados ficam desautorizados de fazer qualquer questionamento antes do encerramento da entrevista;
- 2) Estrutura de avaliação da entrevista: cada questão é pontuada de acordo com escala previamente arbitrada. São feitas anotações detalhadas sobre as respostas e utilizados múltiplos entrevistadores, que deverão ser os mesmos para todos os candidatos. Os entrevistadores devem ser altamente qualificados e não poderão discutir entre si as impressões obtidas. Sob esta ótica, há preferência pela utilização de modelos estatísticos a consensos ou subjetividades.

Snell e Bohlander (2011) recomendam que as entrevistas de seleção estruturadas sigam as seguintes diretrizes:

- 1 *Elaborar um plano de entrevista.* Definir os objetivos da entrevista, assuntos e perguntas específicas a serem questionadas. Devem ser revisados os requisitos do cargo, dados do formulário da solicitação de emprego, resultados de testes e outras informações disponíveis;
- 2 *Estabelecer e manter um rapport positivo.* Receber o candidato de modo receptivo, explicar o objetivo da entrevista. Mostrar interesse sincero pelo entrevistado e escutar com atenção;
- 3 *Ouvir ativamente.* Atentar para entender e compreender apenas o que for sugerido ou estiver implícito. A mente do entrevistador deve estar alerta, sua postura e expressão facial devem refletir isso;

- 4 *Prestar atenção a pistas não verbais.* Observar expressões faciais, gestos, posição corporal e movimentos do candidato que comuniquem atitudes ou sentimentos. O entrevistador deve estar atento ao fato de que também se comunica com o candidato de modo não verbal;
- 5 *Passar informações diretas e honestas.* Responder com franqueza e clareza aos questionamentos do entrevistado. Expor de modo realista as atividades da função;
- 6 *Perguntar de modo eficiente.* Formular perguntas de forma objetiva e sem indicação das respostas desejadas.
- 7 *Desassociar fatos de inferências.* Fazer o apontamento de informações factuais durante a entrevista. Depois anotar inferências ou interpretações de fatos. Comparar com as inferências dos outros entrevistadores;
- 8 *Reconhecer vieses e estereótipos.* Um viés recorrente em entrevistas é o fato de os entrevistadores considerarem aceitáveis os estranhos que possuem interesses, experiências e formações semelhantes as suas. A estereotipia diz respeito a opiniões generalizadas de como pessoas de um dado sexo, raça, idade ou etnia parecem pensar ou agir. Deve ser evitada a influência da beleza, hábito recorrente em seleções, bem como o efeito halo – julgamento favorável ou desfavorável do indivíduo baseado em um único atributo a que o entrevistador confere muito valor;
- 9 *Controle do curso da entrevista.* Seguir o plano de entrevista estabelecido concedendo a palavra ao candidato; porém, manter a condução para que os objetivos sejam atingidos;
- 10 *Padronizar as perguntas.* Realizar as mesmas perguntas a todos os candidatos de determinada vaga. Esse procedimento aumenta a confiabilidade do processo e evita discriminações. Fazer anotações, registrar dados, impressões e informações relevantes, inclusive quanto às perguntas feitas.

No mesmo sentido das orientações apresentadas anteriormente, Marras (2011) enfatiza a importância de o entrevistador estar preparado para deixar o

candidato à vontade e tranquilo, diminuindo os níveis de tensão e expectativa para que o candidato possa mostrar-se como é. Assim, o entrevistador poderá buscar características genuínas do entrevistado, conferindo maior possibilidade de sucesso ao processo seletivo. Dada a importância do entrevistador no processo seletivo, apresenta-se a seguir as principais temáticas que envolvem a atuação desse ator do processo seletivo.

Posturas do entrevistador

A literatura é unânime ao ressaltar a importância de que o entrevistador realize constantemente treinamentos e capacitações para condução das entrevistas. São desejáveis aos entrevistadores características como: humildade, pensamento objetivo, maturidade e serenidade. De outro lado, são aspectos a serem evitados: falar demais, ter opiniões radicais e ser parcial (SNELL; BOHLANDER, 2011).

Milkovich e Boudreau (2010) apresentam algumas inclinações a que tendem os entrevistadores sem treinamento ou aqueles que não conduzem as entrevistas de modo sistemático:

- 1 *Ênfase excessiva às informações negativas.* Disposição dos entrevistadores a supervalorizarem informações negativas, o que pode levar a rejeição de bons candidatos;
- 2 *Tendências à confirmação.* Inclinação dos entrevistadores a focar em perguntas que confirmem suas primeiras impressões;
- 3 *Falha na consideração das informações sobre o trabalho.* Não buscar informações relevantes sobre as experiências profissionais do entrevistado pode conduzir o entrevistador a valorizar informações menos essenciais para sua decisão;
- 4 *Uso de medidas diferentes.* Situação que pode ocorrer em banca de entrevistadores quando cada entrevistador pesa de forma diferente cada um dos atributos de avaliação;
- 5 *Efeito de contraste.* Ao entrevistar candidatos muito fortes, seguido de candidatos muito fracos, ou vice versa, a tendência de avaliadores despreparados é torná-los ainda mais fortes ou ainda mais fracos quando comparados com os entrevistados antecessores;

6 *Perda de tempo com temas não relacionados ao trabalho.* Pode reduzir as chances de escolha do melhor candidato;

7 *Julgamentos precipitados.* Propensão dos entrevistadores em tomar decisões logo no início das entrevistas, podendo prejudicar a avaliação do entrevistado ao longo do diálogo.

Apresenta-se a seguir o planejamento para realização das entrevistas.

Estruturação de entrevistas

Pesquisas apontam que as entrevistas são a etapa mais importante dos processos seletivos, além de serem tidas como a técnica de maior confiança pelos recrutadores. As entrevistas estruturadas, aquelas em que todos os candidatos respondem as mesmas questões, são também as mais utilizadas, pois conferem pouca chance para que o entrevistador fuja ao roteiro realizando perguntas irrelevantes ou diferentes para cada candidato. O roteiro estruturado visa à condução de um diálogo conduzido com foco nas questões identificadas como críticas para o sucesso para o cargo (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

O quadro 6 apresenta o modelo esquemático para a estruturação de entrevistas:

Quadro 6 – Esquema para estruturação de entrevistas

Momento	Ação	Descrição
Antes da entrevista	Identificar os principais objetivos da entrevista:	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção • Atração • Buscar informações sobre o que o candidato poderá fazer • Buscar informações sobre o que o candidato irá fazer • Oferecer informações • Verificar a adequação do candidato à organização
	Preparar o conteúdo da entrevista:	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as principais responsabilidades da função • Descrever situações hipotéticas no trabalho para serem usadas como pergunta
		<ul style="list-style-type: none"> • Planejar e estruturar a

		entrevista de modo consistente a esses objetivos
	Verificar nos formulários e currículo dos candidatos informações como:	<ul style="list-style-type: none"> •Experiências anteriores relacionadas ou não ao trabalho •Treinamento anterior relacionado ao trabalho •Interesses profissionais do candidato •Intenções do candidato em relação à carreira
Durante a entrevista	Investigar o potencial do candidato em relação a:	<ul style="list-style-type: none"> •Experiências relacionadas ao trabalho •Treinamentos relacionados ao trabalho •Formação educacional relacionada ao trabalho
	Investigar interesses profissionais quanto à carreira:	<ul style="list-style-type: none"> •Avaliar comportamento futuro
Depois da entrevista	Registrar no formulário de avaliação percepções em relação ao candidato quanto:	<ul style="list-style-type: none"> •Ao que pode ser feito (habilidades e interesses) •Ao que irá fazer (interesses e intenções) •Empatia pessoal •Seu interesse em contratá-lo

Fonte: Adaptado de Milkovich e Boudreau, 2010

Em seguida, são apresentados os testes mais utilizados em seleção de pessoas, suas classificações e finalidades.

2.3.5 Testes

Os testes de admissão são uma forma objetiva e padronizada de comparar candidatos. No início da década de 1960, mais de 90% das empresas norte-americanas faziam uso desse tipo de instrumento para contratação. Em razão da excessiva judicialização de ações questionando sua aplicação o uso reduziu muito nos Estados Unidos (SNELL; BOHLANDER, 2011). Muito embora a confiabilidade destes testes seja fundamental, eles não garantem base para que se sejam julgamentos válidos. Snell e Bohlander (2011) apontam como alternativa que a equipe de RH realize a validação dos testes antes de adotá-los como instrumento de seleção. A proposta consiste em aplicá-los aos funcionários atuais como modo de

criar um resultado referencial a ser comparado com os resultados dos candidatos. Marras (2011) enfatiza que os testes são instrumentos acessórios às entrevistas, cabendo aos selecionadores a decisão de adotá-los.

Apresenta-se a seguir a classificação dos testes quanto a sua finalidade nos processos seletivos (MARRAS, 2011; SNELL; BOHLANDER, 2011; MILKOVICH; BOUDREAU, 2010):

- a) Teste prático ou de capacidade/habilidade física: geralmente é adotado para funções que requerem habilidades físicas ou comprovação da prática de habilidades manuais;
- b) Teste situacional: expõe os candidatos a situações práticas do cotidiano da função e verifica sua capacidade de rapidez e eficácia na tomada de decisões. Atualmente é realizado através da gamificação;
- c) Teste psicológico: utiliza instrumentos que mensuram e avaliam características específicas dos indivíduos. Dividem-se em:
 - 1) Teste de aptidão: indicam a capacidade do indivíduo ou potencial para aprender ou adquirir habilidades. Não determinam desempenhos ou comportamentos, apenas apontam tendências. Os mais utilizados são para identificação de aptidões mecânicas, mentais e visuais;
 - 2) Teste de personalidade: apontam o perfil comportamental dos indivíduos, sua disposição e temperamento. Os instrumentos procuram prever motivação, iniciativa para liderança e propensão a adesão das regras. Os testes de personalidade mais empregados nos processos seletivos são: *Big Fives*; inventários de: interesses, motivação, frustração; Indicador de Tipo Myers-Brigg, Caliper, Wartegg, Teste de Rorschach; PMK, Machover, Teste da árvore
- d) Teste de conhecimento: procura aferir o nível de conhecimento para que o candidato ocupe determinado cargo sem treinamentos adicionais. Esses testes são desenvolvidos a partir da análise da função do cargo a ser ocupado e contempla regras essenciais ao desempenho das atividades.

Em seguida, é apresentado o referencial de competências. O tema dará suporte à perspectiva da seleção de pessoas por competências, abordada no decorrer desta seção.

2.4 COMPETÊNCIAS

Diversas são as abordagens ligadas à *competência*. O termo é utilizado genericamente para designar aptidão para o desempenho de determinada tarefa. Ressalta-se que a noção de competência adota neste estudo é a da competência em ação, na qual o sujeito não pode ser separado do seu contexto de atuação. Desta forma, não se tem a noção de competência como um fator constante, mas como uma variável em razão das situações que a envolvem, de forma que os sujeitos avaliam e se adaptam as condições em questão. Há competência quando há em ação um repertório de recursos: conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades comportamentais (LE BOTERF, 2003, FLEURY; FLEURY, 2001; ABREU; CARVALHO-FREITAS, 2009; DUTRA, 2008)

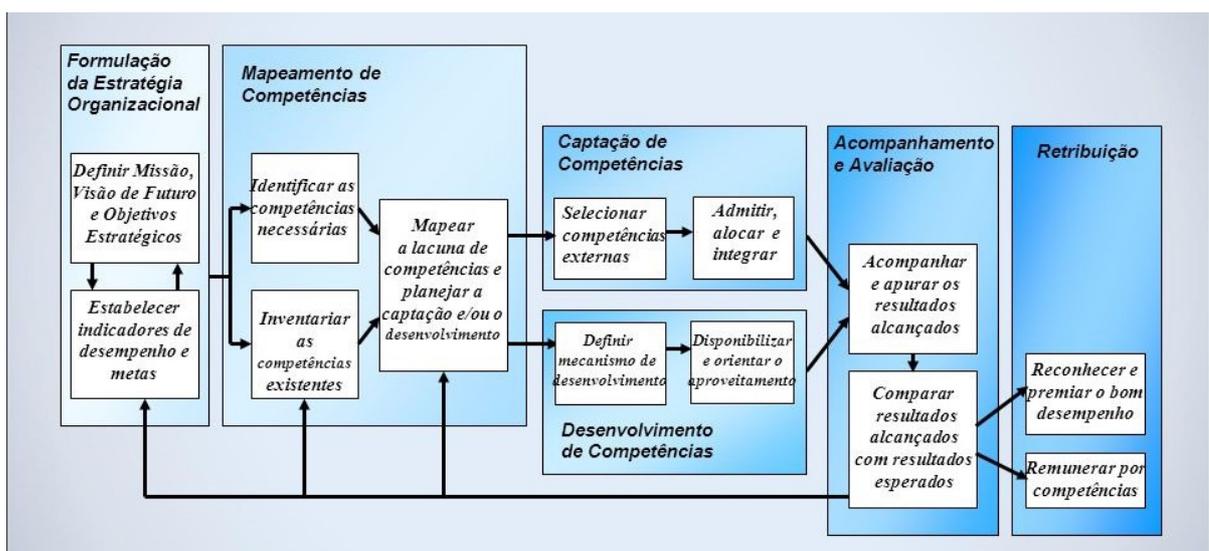
2.4.1 A gestão por competências no setor público

A concepção de gestão por competências teve origem na década de 80 nos Estados Unidos e no Reino Unido. Neste mesmo período, setores públicos de diversos países deram início a implementação do modelo. A gestão por competências tornou-se o ramo factível da onda da Nova Gestão Pública (NGP) para a área de pessoas. A proposta surgiu como uma saída aos desafios econômicos oriundos da globalização, da competição internacional e do desenvolvimento tecnológico. Assim como a definição de competência possui uma infinidade de conceitos e compreensões, a concepção de gestão por competências também. Adota-se aqui o entendimento de gestão por competência como a identificação das competências necessárias ao devido cumprimento das atividades em cada setor das organizações. Tal modelo deverá servir de base às funções de recursos humanos: recrutamento, seleção, desenvolvimento e demais questões de gestão. Nessa concepção, o trabalhador é considerado o principal recurso institucional, o responsável pelos resultados organizacionais (HONDEGHEM, HORTON, SCHEEPERS, 2006).

Brandão e Bahry (2005) apresentam a gestão por competências por etapas, como um processo contínuo que tem início com a formulação da estratégia organizacional, acompanhada das declarações de missão, visão e objetivos e

desdobrados em metas e indicadores que busquem atender os objetivos estabelecidos. A partir de tais definições, torna-se possível proceder o mapeamento de competências. O mapeamento tem por objetivo a identificação das lacunas ou *gaps* de competências, é o apontamento da diferença entre as competências necessárias para obtenção dos objetivos institucionais e as competências disponíveis na organização. É o passo fundamental do modelo, pois dele sucedem as demais fases. Dada sua importância, as fases para realização do mapeamento de competências serão detalhadas na seção 2.4.5. A próxima etapa, captação de competências, refere-se à seleção de competências externas e sua integração, podendo ocorrer através do recrutamento e da seleção de pessoas ou no nível organizacional através de parcerias e alianças. A etapa de desenvolvimento consiste em refinar as competências disponíveis na organização. A seguir, é apresentada a etapa de acompanhamento e avaliação. Nessa fase são monitorados os indicadores de desempenho e a realização dos planos operacionais e comparados com os objetivos esperados. Eventuais desvios ou falhas são corrigidas. Por fim, a etapa de retribuição tem por objetivo estimular a manutenção de comportamentos desejados e corrigir comportamentos indesejáveis. Neste momento são reconhecidas e premiadas pessoas e equipes que contribuíram para o alcance dos propósitos estratégicos. Apresenta-se na figura 5 o fluxo de gestão por competências de modo esquemático:

Figura 5 – Modelo de gestão por competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005)

A gestão por competências foi adotada por vários países europeus: Reino Unido, Bélgica, Países Baixos, Finlândia, França, Itália. Dentre as diversas particularidades concebidas por cada estado, apresenta-se como aspecto comum a preferência por competências a títulos. Uma vez que certificados limitam-se a saberes escolares, as definições de competência conduzem a saberes abrangentes que abarcam talentos, experiências, capacidades e comportamentos. Isto posto, ganham relevância os processos de RH que avaliam as competências dos servidores. Outra convergência reconhecida pelos países europeus é perceber a gestão por competências como propulsora dos processos de mudança. “A gestão por competências deve dar suporte a esse processo de mudança [...] é considerada um meio de transformar a burocracia tradicional em uma organização moderna e flexível” (HONDEGHEM, HORTON, SCHEEPERS, 2006, p. 244). A competência é que traduz em linguagem a compreensão dos comportamentos desejáveis ao cumprimento dos propósitos institucionais. Os estados europeus pactuam ainda na percepção de que seus servidores são o grande diferencial de suas organizações. Por esta razão, muitos países investem no desenvolvimento de seu pessoal, tendo valores como a emancipação dos servidores e a busca por excelência. Acreditam também que tal investimento é uma forma de subsidiar a mudança cultural trazendo ao ente público flexibilidade, adaptabilidade e espírito empresarial (HONDEGHEM, HORTON, SCHEEPERS, 2006).

Como resultados da experiência dos países europeus verifica-se a dificuldade de integração horizontal e vertical. A integração vertical diz respeito a ligação entre as competências-chave da organização e as competências individuais. Já a integração horizontal refere-se a coordenação e associação entre os instrumentos de gestão de pessoas e objetivos organizacionais. Hondegheem, Horton e Scheepers (2006) afirmam que as competências são definidas de modo pragmático, além do mapeamento de competências e da proposição de um modelo ser uma construção complexa. As competências não se ligam aos instrumentos de gestão de pessoas. Pode-se evidenciar maior associação entre competências e os sistemas de seleção e desenvolvimento, tendo pouca relevância nos sistemas de avaliação e negligenciados no sistema de remuneração. Sabe-se da imensa dificuldade metodológica para aferição de competências e seus níveis. No que se refere a integração horizontal, os obstáculos se agravam ainda mais; uma vez que a

discussão sobre as competências-chave estatais é incipiente. A administração pública, em geral, apresenta com pouca clareza suas missões e objetivos.

2.4.2 O marco regulatório da gestão por competência no serviço público brasileiro e seus resultados

As propostas de reforma administrativa da máquina estatal ecoaram pelo mundo a partir do final da década de 70. O objetivo era instrumentalizar a gestão pública através de diversas ferramentas que garantissem resultados aos cidadãos, tanto na qualidade dos serviços prestados, quanto na eficiência, eficácia e efetividade dos recursos empregados. Nessa conjuntura, a gestão de pessoas nas organizações públicas passa do viés racional legal para uma orientação de natureza estratégica. Assim, a política de pessoas do setor público brasileiro passa a ser orientada para a gestão por competências, como modo de harmonizar as políticas e funções de RH com as diretrizes organizacionais. A formalização do projeto ocorreu em 23 de fevereiro de 2006, com a publicação do Decreto 5.707 que estipula a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP. O programa estabelece que as ações de capacitação ocorram em razão dos objetivos organizacionais das entidades que estejam a ele submetidas, além de atrelar a gestão por competências à capacitação (BRASIL, 2006; CAMÕES E MENESES, 2016).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal prescreve a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos e determina que a qualificação dos servidores ocorra de maneira permanente, além de associar as competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais. O texto conceitua gestão por competência como a “gestão da capacidade orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006). Como meio de incentivar e apoiar a capacitação dos servidores a normativa prevê que os órgãos elaborem o Plano Anual de Capacitação, que deve ser controlado através de um relatório de execução. O texto também prevê a concepção de um sistema de gestão por competências, a ser desenvolvido e implementado pelo Ministério do Planejamento, sobre o qual não tece elucidações. Por fim, o decreto estabelece a formação de um Comitê Gestor que garanta a avaliação e acompanhamento das práticas, que oriente os órgãos quanto a alocação de

recursos com a finalidade de capacitações, que promova a disseminação das diretrizes de competências e ainda zele pelos preceitos do PNDP (BRASIL, 2006).

Como resultado da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal pode-se mensurar que, após cinco anos de sua vigência, menos de 20% das organizações vinculadas ao Sistema de Pessoal Civil da União realizaram o Plano Anual de Capacitação tendo por base o modelo de competências. Camões e Meneses (2016) apontam como objetivos implícitos da PNDP a transposição da metodologia de capacitações por competência para outros subsistemas de gestão de pessoas do governo federal. Neste sentido, verifica-se que a política de governança, apresentada na seção 2.1.2, vincula-se diretamente com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. No que se refere aos resultados acerca da implementação da política de governança e de gestão de pessoas, recentemente, o Tribunal de Contas da União emitiu Relatório de Levantamento com a avaliação (BRASIL, 2017b). O documento indica que a metade das organizações avaliadas estão no estágio inicial no que se refere ao desempenho da alta administração. O critério em questão requer a definição das competências gerenciais, além da definição de requisitos para a seleção dos seus ocupantes. A falta de critérios claros e definidos para acompanhar o desempenho e selecionar a alta administração traz consequências para diversas áreas destas organizações. Sabe-se que gestores mal selecionados, ou mal capacitados, poderão ter desempenho ineficiente e tomar decisões equivocadas. A falta de critérios claros para seleção dos gestores impacta de forma negativa na imagem e credibilidade institucional (BRASIL, 2017b).

Muito embora o referencial teórico de gestão por competências encontre-se consolidado, a literatura aponta pouco êxito na implantação das políticas de gestão por competências, seja no setor público, seja no privado (DUTRA, ZUPPANI, NASCIMENTO; 2016). As razões para o fracasso na implementação da gestão por competências devem-se principalmente ao caráter prescritivo e confuso dos conceitos, além da falta de indícios de resultados (HONDEGHEM, HORTON, SCHEEPERS, 2006). Na gestão pública, pode-se citar diversos obstáculos à implantação, como a resistência dos servidores na integração dos sistemas de competência e desempenho, rigidez dos procedimentos burocráticos, incerteza quanto às prioridades organizacionais, e a celeridade das gestões de natureza política. No entanto, o principal motivo apontado por Camões e Meneses (2016) é a inexistência de metodologias, técnicas e procedimentos adequados a implantação

que levem em conta as especificidades culturais e particularidades das organizações públicas em todo o mundo.

2.4.3 Competências organizacionais

Como dito no item 2.4.1, o mapeamento de competências constitui etapa fundamental da gestão por competências uma vez que seus resultados servirão de referencial aos processos seguintes. Deve-se proceder a identificação das competências organizacionais e profissionais indispensáveis à obtenção das estratégias organizacionais.

2.4.3.1 Mapeamento

O processo de identificação parte da coleta de dados realizada através de pesquisa documental de materiais que contenham informações estratégicas da organização: missão, visão de futuro, objetivos dentre outros documentos relacionados à estratégia. Esse material deverá ser analisado sob a técnica de análise de conteúdo. Carbone e outros (2005) apontam que a seguir deve-se proceder a coleta de dados com pessoas da organização que estejam envolvidas com o mote da estratégia, como gestores e especialistas. Pode-se ainda lançar mão de métodos e técnicas de pesquisa social como observações, participante ou não, grupos focais, questionários estruturados (CARBONE ET AL., 2005).

Brandão e Bahry (2005) asseguram que a realização de entrevistas é uma técnica bastante aplicada ao mapeamento de competências, para que os resultados levantados na análise documental possam ser apurados à luz da organização analisada. Devem ser selecionadas para participação nas entrevistas pessoas que conheçam bem a instituição. O entrevistador deverá desenvolver um roteiro para os questionamentos. A coleta de dados deverá ser agendada com antecedência e o respondente precisa ser informado quanto aos objetivos da pesquisa, a importância de sua participação e ainda da garantia de anonimato de suas contribuições. Sugerem-se para a pauta questões como: Quais competências profissionais são importantes para o alcance dos objetivos institucionais? Para que a organização realize sua estratégia, os servidores devem ter quais capacidades? Como você identifica um desempenho competente? (CARBONE ET AL., 2005). É aconselhável

que as entrevistas sejam gravadas e o entrevistador faça notas que apontem o entendimento das respostas. A transcrição e análise das entrevistas deverão ser tratadas mediante a análise de conteúdo buscando identificar claramente as competências citadas pelo entrevistado como relevantes à organização. Deve-se atentar a frequência com que as competências são citadas. Quanto mais menções são feitas a determinado comportamento, mais relevante é tal competência (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Outra técnica para coleta de dados como alternativa às entrevistas individuais são as entrevistas coletivas ou *focus groups*. O entrevistador atua como moderador estimulando e coordenando as discussões. Os grupos devem ter entre 6 e 12 participantes. Como na entrevista individual, o *focus group* também deverá contar com roteiro de questões e registro dos dados, transcrição das falas e a análise de conteúdo deve ser realizada para levantamento das competências mencionadas. Ainda quanto às técnicas para coleta de dados pode ser realizada a observação, participante ou não. Na primeira, o observador atuará como parte da equipe, enquanto na segunda é apenas um espectador. O observador poderá identificar as competências que os trabalhadores detêm e o grau de relevância que tais competências assumem na execução das atividades (BRANDÃO E BAHRY, 2005). Carbone e outros (2005) destacam como benefício da técnica de observação a identificação de detalhes do desempenho que poderiam ficar ocultos na coleta de dados através de entrevistas ou questionários.

O questionário é a técnica de coleta de dados mais utilizada para levantamento das competências organizacionais. Como as demais técnicas apresentadas, a elaboração do questionário requer a aplicação de outras formas de coletas de dados preliminarmente para subsidiar a elaboração do instrumento. Do resultado das análises de documentos e entrevistas são enunciadas as competências organizacionais que deverão ser descritas e ordenadas para elaboração do questionário. A seguir se procede a definição da escala a ser adotada para identificação do grau de importância de cada competência. Brandão e Bahry (2005) sugerem duas opções de escala a serem adotadas: escala de Osgood e escala tipo Likert. A escala de Osgood ou do tipo **diferencial semântico** utiliza adjetivos opostos em seus extremos. Por exemplo, uma determinada competência deve ser avaliada em uma escala de 1 a 6 onde 1 possui o rótulo “nem um pouco importante” e o ponto 6 é “extremamente importante”. Ao passo que a escala **Likert**

atribui rótulos para todos os pontos, como por exemplo: 1 – nada importante, 2 – pouco importante, 3 – medianamente importante, 4 – muito importante, 5 – totalmente importante. Feita a definição da escala a ser adotada, passa-se a eleição do número de pontos que a escala terá. As escalas devem ter entre quatro e 10 pontos. Escalas com poucos pontos tendem a apresentar pouca diferenciação, enquanto escalas muito extensas tendem a emaranhar os respondentes. Deve-se eleger também a pontuação par ou ímpar. As escalas ímpar admitem uma posição de neutralidade, enquanto as escalas par não comportam uma opção neutra. Há ainda as escalas comparativas e de ordenação. Na primeira são comparadas a importância entre as competências, enquanto na ordenação o respondente indicará o grau de importante de diversas competências – da mais importante para a menos importante, por exemplo (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Apresenta-se a seguir exemplos das escalas citadas:

Enunciado: Considerando os objetivos da organização em que você trabalha, assinale um número de UM a SEIS, a fim de identificar o quão importante você considera cada uma das competências relacionadas. Lembre-se: quanto mais próximo do número UM, **menor** é o grau de importância atribuído à determinada competência. Quanto mais próximo do número SEIS, **maior** é o grau de importância.

Quadro 7 – Exemplo de escala graus de competência

Competências	Escala – Graus de competência		
Identifica oportunidades negociais a partir do conhecimento do comportamento do consumidor	Nem um pouco importante	①②③④⑤⑥	Extremamente importante
Comunica-se de forma oral e escrita com muita clareza e objetividade	Nem um pouco importante	①②③④⑤⑥	Extremamente importante

Fonte: Adaptado de Brandão e Bahry (2005)

Enunciado: Considerando os objetivos da organização em que você trabalha, assinale um número de UM a CINCO dentro dos parênteses para indicar o quão importante você considera cada uma das competências a seguir relacionadas. Utilize a escala: 1- nada importante; 2- pouco importante; 3- medianamente importante; 4- muito importante e 5- totalmente importante.

Quadro 8 – Exemplo de escala graus de importância

Competências	Graus de importância
Identifica oportunidades negociais a partir do conhecimento do comportamento do consumidor	()
Comunica-se de forma oral e escrita com muita clareza e objetividade	()

Fonte: Adaptado de Brandão e Bahry (2005)

Enunciado: Ordene as competências relacionadas abaixo, de *um* a *quatro*. Atribua o número *um* para a competência mais importante e o número *quatro* para a menos importante para a consecução dos objetivos organizacionais.

Quadro 9 – Exemplo de escala ordem de importância

Competências	Ordem de importância
Identifica oportunidades negociais a partir do conhecimento do comportamento do consumidor	()
Implementa ações de comunicação interna para estimular o desenvolvimento profissional	()
Comunica-se de forma oral e escrita com muita clareza e objetividade	()
Colabora com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em clima de harmonia	()

Fonte: Adaptado de Brandão e Bahry (2005)

Brandão e Bahry (2005) alertam para a importância de incluir no questionário seção destinada a coleta de dados pessoais e profissionais dos respondentes, como: idade, gênero, grau de escolaridade, formação, cargo exercido, tempo de trabalho na organização, dentre outras informações relevantes. Esses dados poderão ser relevantes às análises estatísticas, pois permitirão verificar se o padrão de respostas difere entre sexos, ou grau de escolaridade, por exemplo. Outra cautela a ser adotada deve ser a realização de um pré-teste. O instrumento piloto deverá ser aplicado a um pequeno grupo de respondentes e depois em entrevista validar a compreensão semântica dos enunciados e verificar eventuais dificuldades quanto a falhas do questionário, dúvidas, ambiguidades e sugestões.

Carbone e outros (2005) advertem que as competências humanas devem ser enunciadas através da descrição dos comportamentos desejáveis, de forma objetiva, clara e de maneira que os comportamentos descritos sejam passíveis de observação. A descrição das competências deverá servir como referencial de desempenho nas organizações. Deste modo, as competências deverão ser

enunciadas através de verbos seguidos de objetos de ação. É conveniente complementar, sempre que possível, as condições em que o desempenho deverá ocorrer e padrões de desempenho. O quadro 10 apresenta exemplos de descrição de competências:

Quadro 10 - Exemplos de condições e critérios de qualidade associados a competências humanas

Comportamento (verbo + objeto de ação)	Critério	Condição
Edita textos	Sem erros de digitação	Utilizando o aplicativo Word
Comunica-se com os clientes	De forma clara e objetiva	Utilizando diferentes veículos de comunicação (telefone, fax, internet)
Realiza análises financeiras	Com acurácia	Utilizando modelos de mensuração de riscos de empresas e projetos

Fonte: Carbone et al (2005, p. 55)

Devem ser evitados na enunciação das competências: 1) descrições longas e carregadas de termos técnicos; 2) declarações ambíguas que tenham possibilidade de dupla interpretação; 3) irrelevâncias e obviedades; 4) duplicidades, emprego de diversas palavras com a mesma ideia; 5) abstrações e eufemismos; 6) verbos que não expressem ações observáveis (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Apresenta-se abaixo alguns exemplos desaconselháveis para enunciação de competências

Quadro 11 - Exemplos de enunciação de competências desaconselháveis

Quesito	Exemplo
Extensa, termos técnicos	Utiliza <i>runtime</i> , produz <i>sprite</i> , administra <i>master</i> e <i>slave</i> , acompanha <i>bounce</i>
Ambiguidade	Implementa práticas de gestão bem sucedidas em outras organizações
Irrelevância, obviedades	Coordena reuniões agendadas
Duplicidade	Soluciona problemas de forma criativa e original
Abstrações, eufemismos	Pensa o inédito
Ações não observáveis	Pensar, apreciar, saber

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico

Em oposição aos exemplos expostos, apresentam-se como recomendação para boas enunciações: 1) a utilização de verbos que contenham ações concretas e descrevam comportamentos passíveis de observação; 2) validar os enunciados com

peças-chave da organização; 3) verificar a compreensão dos comportamentos mapeados segundo a interpretação de grupos de servidores com diferentes características de gênero, idade, escolaridade, cargo, entre representatividades (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Dutra (2011) alerta quanto ao número de competências a serem definidas e indica como quantitativo ideal um número entre sete e 12. Muitas competências tendem a dificultar o acompanhamento e reduzir as práticas de *feedbacks*. Recomenda-se ainda a graduação das competências por critério de complexidade. Tal classificação permitirá o acompanhamento dos trabalhadores quanto a suas entregas. Em razão do desempenho individual ser mensurado a partir da complexidade de suas atribuições e responsabilidades, a escala por complexidade de competências torna-se uma ferramenta para o acompanhamento da evolução dos profissionais (DUTRA, 2011). Brandão e Bahry (2005) advertem que não devem ser adotadas listas genéricas de competências, uma vez que este rol será descontextualizado da conjuntura e das estratégias organizacionais.

A metodologia apresentada acima para mapeamento de competências é considerada clássica na literatura. Apresenta-se, a seguir, o procedimento para elaboração do Inventário Comportamental proposto por Leme (2008) para identificação das competências organizacionais. A proposta caracteriza-se pelo envolvimento de representantes de toda estrutura organizacional no processo e de não necessitar de pessoal especializado para sua aplicação, podendo ser realizada por colaboradores da organização e em menos tempo que os procedimentos narrados acima.

2.4.3.2 Inventário comportamental

A elaboração do Inventário Comportamental é constituída das seguintes etapas: eleger amostras da rede de relacionamento, coleta de indicadores, consolidação dos indicadores, associação das competências aos indicadores, validação. Apresenta-se a seguir cada uma das etapas (LEME, 2008):

Eleger amostras da rede de relacionamento: esta fase consiste na escolha dos participantes do processo. É indicado que participem da prática ocupantes de

todas as funções e de todos os níveis organizacionais, de modo que se tenha uma amostra representativa da organização.

A justificativa para a proposta conter representantes de todos os níveis é a visão sistêmica do levantamento de competências compartilhado por representantes dos níveis estratégicos e operacionais.

Coleta dos indicadores: antes de proceder à coleta de dados os participantes deverão ser sensibilizados sobre os conceitos e importância da atividade. A atividade proposta é muito simples e não requer conhecimentos técnicos da área de competências, uma vez que eles irão identificar comportamentos. Os participantes devem receber uma folha com três colunas identificadas por: *gosto*, *não gosto* e *o ideal seria*. Cada um deverá pensar em todas as pessoas com quem se relaciona na organização (colegas, chefias, fornecedores...) e nos comportamentos que convergem ou não com a missão da organização e classificá-los em cada coluna. Não há limites máximos ou mínimos na identificação dos comportamentos por pessoa. Em uma única lista cada um dos participantes irá registrar os comportamentos de todas as pessoas com quem ele se relaciona na organização. Não deve constar nenhuma identificação, nem dos participantes, nem de quem teve os comportamentos avaliados. Os comportamentos devem ser descritos com frases curtas e aqueles que já tenham sido descritos, não precisam ser repetidos. A etapa de sensibilização leva em torno de 15 minutos e a atividade em torno de 40.

Consolidação dos indicadores: esta etapa é a mais trabalhosa e mais longa. Devem ser eliminadas as frases duplicadas ou com mesmo sentido. Também devem ser identificados e separados quando houver mais de um comportamento na mesma frase. Os indicadores de comportamento apurados devem ser consolidados no modo infinitivo e na forma afirmativa.

Associação das competências aos indicadores: A partir da lista de indicadores de comportamento é elaborada a lista de competências da organização. Importante ressaltar que cada organização poderá ter classificações diferentes para um mesmo indicador. Essa distinção ocorre em razão das diferentes culturas e dos objetivos institucionais. Cada competência poderá ter uma quantidade diferente de indicadores.

Validação: De posse da listagem das competências e seus indicadores, o resultado deverá ser validado com representantes do nível estratégico da

organização ou comitê eleito para implantação da gestão por competências. A etapa de validação consiste em analisar se as competências elencadas conduzem a organização para a obtenção dos seus objetivos institucionais (missão, visão, valores e estratégia). A partir dessa análise, poderão ser incluídas ou excluídas competências. Os participantes desta etapa devem estar atentos se as competências inseridas realmente são importantes para que a instituição atinja seus objetivos.

Um exemplo com as etapas da elaboração do inventário comportamental pode ser visto no Anexo A.

2.4.4 Tipologia

Carbone e outros (2005) alegam que a adoção dos critérios de descrição das competências depende diretamente da razão de uso que se pretende dar a determinada descrição. Pode-se exemplificar a descrição das competências sob forma de comportamento observável que servem como instrumento de avaliação de desempenho. Pode-se citar os conteúdos educacionais voltados a ações de treinamento que descrevem conhecimentos, habilidades e atitudes a serem adquiridos. Desta forma, o arcabouço da competência compreende não somente os aspectos individuais, mas também as equipes e organizações.

A competência das equipes também deve ser considerada nos processos produtivos, uma vez que as relações sociais que estabelecem como grupo geram uma competência coletiva. E essas competências coletivas representam mais que a soma das competências individuais. As interações promovem conhecimentos, habilidade e atitudes que culminam nas competências organizacionais (BRASIL, 2012). O guia de gestão da capacitação por competências (BRASIL, 2012) afirma que no setor público as competências organizacionais ultrapassam as competências legais descritas nas leis de criação dos seus órgãos. As competências legais são a base deste rol, que deverá ser complementado com dados de realidade, políticas e diretrizes que se alteram ao longo do tempo. As competências individuais e organizacionais podem ainda ser classificadas em subcategorias em razão da natureza e especificidades das atividades envolvidas.

No âmbito individual têm-se as competências **técnicas** ou **gerenciais**. As competências técnicas são as requeridas para o desempenho das atividades

operacionais ou de assessoramento, que não envolvam funções de liderança. Ao passo que as competências gerenciais descrevem os comportamentos esperados daqueles que exercem função de supervisão ou direção. Na esfera organizacional as competências serão classificadas de acordo com suas especificidades: **básicas** ou **essenciais**. As básicas dizem respeito aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao funcionamento do órgão, mas que não o diferencia em relação aos demais órgãos. As competências organizacionais essenciais respondem pelos elementos específicos e exclusivos que diferenciam a organização (BRASIL, 2012)

A classificação adotada pelo Sistema de Gestão de Capacitação por Competências desenvolvida pelo Ministério do Planejamento (BRASIL, 2012) admite três categorias de competência: competências transversais governamentais, competências transversais organizacionais e competências setoriais, e suas subdivisões em competências técnicas e gerenciais. No quadro 12 estão resumidos os conceitos de cada categoria:

Quadro 12 -Tipologia de competências na administração pública federal

Competências	Transversais	Governamentais		Competências individuais gerais, comuns a todos os servidores da Administração pública federal
		Organizacionais		Competências individuais, comuns a todos os servidores de determinado órgão
	Setoriais	Individuais	Técnicas	Competências individuais técnicas dos servidores das equipes de determinada unidade setorial
			Gerenciais	Conjunto de competências gerenciais dos gerentes de uma equipe ou unidade setorial

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico

No documento “Guia de referência prático para mapeamento e avaliação de competências” publicado em 2013 (BRASIL, 2013) o Ministério do Planejamento

inclui a competências das equipes, quando apresenta a tipologia de competências através do esquema sintetizado no quadro 13:

Quadro 13 -Tipos de competência adotados pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

DENOMINAÇÃO	DEFINIÇÃO	GESTOR
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS AOS SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	Conjunto de competências comuns a todos os servidores públicos dos órgãos	Órgão Central Administração Pública Federal
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	Conjunto de competências coletivas de cada órgão, segundo sua missão, visão, valores e estratégia de Governo	Nível Estratégico Setorial
COMPETÊNCIAS DA UNIDADE ORGANIZACIONAL	Competências coletivas de cada unidade organizacional dentro de seu contexto de atuação	Nível Estratégico Setorial
COMPETÊNCIAS DA EQUIPE	Competências coletivas de cada equipe de trabalho da unidade de um órgão, em seu contexto de atuação	Chefia de equipe + equipe
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	Competências individuais dos servidores, dentro de seu papel ocupacional, no contexto de sua equipe de trabalho	Chefia de equipe + equipe

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico

As competências transversais governamentais ou as essenciais aos servidores da administração pública são definidas como: atendimento ao público, comunicação, ética, orientação para resultados e visão sistêmica (BRASIL, 2012).

A partir das exposições dos referenciais teóricos de seleção de pessoas (2.3) e competências (2.4), passa-se a seguir a apresentação do estado da arte para seleção por competências.

2.5 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

A abordagem da competência mostra-se como uma alternativa flexível e empreendedora ao associar as estratégias organizacionais aos recursos humanos da gestão pública. Uma vez que as organizações são sistemas dinâmicos e em permanente transformação torna-se fundamental a administração das competências

organizacionais e humanas para obtenção dos objetivos institucionais. Guimarães (2000) adverte que, embora os fundamentos de competências sejam inovadores para a gestão, sua implementação requer três condições: uma **estratégia** clara e definida, um **ambiente** propício à inovação, criatividade e autonomia e a aplicação de **práticas** coesas aos seus propósitos. Se as competências são o conjunto de qualificações que possibilitam aos indivíduos um desempenho superior, profissionalmente ou em outras situações, tais “competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma *performance* superior em seu trabalho” (DUTRA, 2011, p. 127). Rabaglio (2001) também enfatiza a importância das competências no ambiente profissional, e destaca a relevância do elemento *atitude* ao afirmar que é esse o principal diferencial competitivo dos profissionais, havendo um determinado perfil comportamental próprio para cada cargo.

A seleção por competências fundamenta-se no fato de não se basear em intuições, mas em acontecimentos concretos e mensuráveis do comportamento (RABAGLIO, 2001). Quanto ao questionamento sobre a viabilidade de se medir ou mensurar comportamentos, Leme (2008) ensina que, na medida em que os comportamentos são observáveis, pode-se julgá-los como adequados ou inadequados. Pode-se ainda avaliar se um comportamento pode ser melhorado e o quanto. Uma vez que os comportamentos produzem alterações no ambiente, e tais mudanças podem ser constatadas; logo, os comportamentos podem ser mensurados.

As dificuldades para implementação da seleção por competências passam pela falta de conhecimento técnico dos profissionais ligados ao projeto, pelo preconceito de que competências não podem ser avaliadas e mensuradas e pela falta de ferramentas, *softwares* e metodologias para gestão de pessoas com abordagem por competências (LEME, 2008).

Apresenta-se a seguir os procedimentos para seleção por competências propostos por Rabaglio (2001).

2.5.1 Perfil de competências do cargo

O maior desafio da gestão por competências é a elaboração de um modelo de competências para cada uma das funções da organização. Esse modelo deve

contemplar questões referentes à competitividade organizacional e sua diferenciação de mercado. A definição das competências organizacionais irá definir como será seu comportamento no mercado e de que forma as pessoas contribuem para seus resultados.

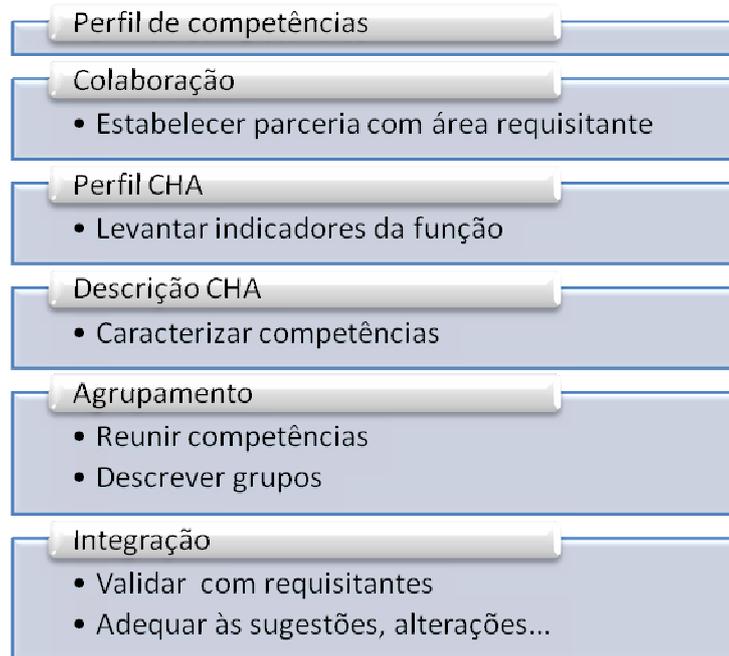
A primeira etapa para elaboração do perfil de competência (PC) se dá através da construção de uma parceria entre a área de seleção e a área requisitante. É fundamental que o demandante da vaga compreenda seu papel no processo seletivo e que o sucesso do processo decorrerá do compartilhamento das responsabilidades com a área de seleção.

A construção do perfil de competências parte dos indicadores de competência que são as informações sobre o cargo. Apresentam-se os principais indicadores (RABAGLIO, 2001, p. 9):

- a. Requisitos técnicos e culturais para o cargo;
- b. Descrição de cargo (cada item é de fundamental importância para levantamento das competências);
- c. Principais desafios do cargo;
- d. Projetos a serem desenvolvidos;
- e. Maiores erros cometidos no cargo;
- f. Situações críticas administradas pelo cargo;
- g. Características dos principais clientes internos do cargo;
- h. Características dos fornecedores internos do cargo;
- i. Cultura da equipe;
- j. Cultura da liderança;
- k. Missão, visão, valores da área requisitante;
- l. Cultura da organização;
- m. Outras informações específicas do cargo.

De cada indicador devem ser extraídas as competências imprescindíveis à eficácia do colaborador. Logo depois, as competências identificadas são agrupadas por similaridade e as competências de cada grupo são descritas. Os grupos e as competências levantadas devem ser apresentadas ao requisitante da vaga para que teça contribuições a respeito e contribua com a validação das competências levantadas. Deste modo, está criado o perfil de competências. As etapas para elaboração do perfil de competências estão esquematizadas na figura 6:

Figura 6 – Resumo para elaboração do perfil de competências



Fonte: Elaborado pela autora a partir do referencial teórico.

Um exemplo da construção do perfil de competências pode ser visto no Anexo B. Cabe ressaltar que a metodologia de seleção por competências assume focos bem definidos; assim, cada competência se diferencia em razão do cargo e do segmento organizacional em questão (RABAGLIO, 2001).

O perfil de competências deve ainda ser complementado com informações sobre o perfil da vaga e o perfil pessoal e profissional do candidato. Os principais itens dos perfis estão resumidos no quadro 14:

Quadro 14 – Resumo das características do perfil da vaga e do perfil pessoal e profissional

Perfil da vaga	
Condições	Salário, benefícios, local de trabalho, horários, folgas, viagens
Atribuições	Atividades e funções a serem desempenhadas
Responsabilidades	Decisões e ações a serem tomadas
Motivos	Razões para abertura ou recolocação da vaga
Valores	Crenças e princípios da organização e da área
Perfil pessoal e profissional	

Pré-requisitos	Idade, sexo, local de moradia
Experiência profissional específica	Ter ocupado determinado cargo ou desenvolvido determinado projeto
Conhecimentos	Informações técnicas ou específicas para desempenhar a função
Exigências legais	Requisitos legais ao cargo

Fonte: Elaborado a partir do referencial teórico.

Dada a importância da elaboração do PC, seguem as etapas para refinamento do rol de competências (RABAGLIO, 2001; GREEN 2012):

1º *Entrevistas individuais* – entrevistas com os colaboradores considerados *top performers* na função. O entrevistado pode ser indicado pelo requisitante da vaga ou pelo próprio selecionador. As diferenças entre as características do *top performer* e dos demais ocupantes da vaga irá indicar as competências que conferem sucesso ao desempenho da atividade;

2º *Observação da atividade do top performer* – a observação indicará os comportamentos necessários para um desempenho bem sucedido da função;

3º *Análise dos dados* – após a coleta dos dados as informações devem ser organizadas em listas de conjuntos comportamentais, agrupados por características comuns. Estarão definidos os indicadores de competências;

4º *Definição dos atributos e competências* – deve ser feita a definição de cada competência. Deve ser levada em consideração as vivências do entrevistado e a cultura organizacional. Cada conjunto de competências deverá conter um verbo de ação em sua definição.

O método de seleção por competências tem como ferramentas de avaliação dos candidatos: as entrevistas comportamentais e as dinâmicas de grupo baseadas em competências. A entrevista comportamental é apresentada na seção 2.5.3. A ferramenta de dinâmicas de grupo baseadas em competências não será foco desta revisão, em razão da proposta do estudo ser volta à alta administração. As seleções para cargos da alta administração possuem escassez de candidatos (MCCOOL, 2010).

Outra possibilidade para mapeamento das competências funcionais é a proposta de Leme (2008) apresentada a seguir.

2.5.2 Inventário comportamental da função

A partir do levantamento das competências organizacionais, apresentado na seção 2.4.5, é possível identificar dentre as competências organizacionais aquelas necessárias a cada função. Assim, Leme (2008) sugere que os ocupantes dos cargos de chefias da função que está sendo mapeada identifiquem dentre as competências organizacionais levantadas a intensidade e necessidade com que se relacionam a função examinada. Os indicadores são: muito forte, forte, pouco necessário e não se aplica. Para atribuição dos quantificadores é importante que as lideranças tenham em vista, no momento das ponderações, as atribuições da função e os norteadores estratégicos da organização.

2.5.3 Entrevista comportamental

A entrevista comportamental teve origem na década de 70, foi desenvolvida por psicólogos organizacionais, sendo até hoje o método de seleção mais utilizado nos Estados Unidos, tanto por pequenas, como por grandes organizações (GREEN, 2012). Esta técnica minimiza a subjetividade do processo por investigar a presença ou a ausência de competências através de desempenhos passados, que se constituem os melhores previsores do comportamento futuro (GREEN, 2012; REIS, 2003; LEME, 2008; RABAGLIO, 2001). Green (2012) corrobora essa ideia e reforça sua efetividade ainda que o comportamento humano não seja estático.

A técnica da entrevista comportamental possui as seguintes características (RABAGLIO, 2001):

1. Investigação do comportamento passado do candidato;
2. Planejamento baseado no perfil de competências;
3. Elaboração de entrevista personalizada para cada PC;
4. Enquadra-se como entrevista estruturada, sendo uma estrutura específica para cada processo seletivo;
5. Uso de perguntas abertas específicas;
6. Questionamentos com verbos de ação no passado;

7. Perguntas construídas de modo a obter respostas que contenham: contexto, ação e resultados dos acontecimentos.

O objetivo desse tipo de entrevista é que o entrevistador consiga extrair do candidato os sentimentos e resultados de suas vivências, as habilidades críticas que assegurem as competências investigadas. As perguntas formuladas devem ser específicas e conter verbos de ação no passado (GREEN, 2012). Para cada perfil de competências deverá ser elaborado um roteiro de entrevista próprio com foco nas competências requeridas para determinada função (RABAGLIO, 2001, GREEN, 2012).

As respostas aos questionamentos da entrevista comportamental deverão conter o contexto em que os fatos ocorreram, detalhes da ação e os resultados obtidos. Um preditor comportamental é a descrição do candidato sobre o que foi feito em um lugar real, em tempo real, na execução de determinada tarefa (GREEN, 2012). Rabaglio (2001) acentua a importância de que o entrevistado deixe claro quem é o ator da ação que está sendo relatada. Green (2012) enfatiza que o entrevistador deve estimular o entrevistado a relatar situações vivenciadas em trabalhos anteriores e citar exemplos dos acontecimentos e ajudá-lo a lembrar das vezes em que utilizou as habilidades questionadas, descrevendo o que foi feito. Devem ser evitadas perguntas do tipo: “Quais são seus pontos fortes?”, pois as respostas tendem a ser genéricas e positivas. As respostas obtidas devem ser comparadas com as habilidades e competências necessárias ao cargo em questão. A seguir são apresentados exemplos de perguntas padrão e de perguntas baseadas em eventos passados:

Quadro 15 – Exemplos de perguntas típicas e perguntas baseadas em acontecimentos

Perguntas típicas	Perguntas baseadas em acontecimentos
Quais são seus objetivos?	Qual seu principal objetivo e o que fez para alcançá-lo no último ano?
Em que medida você trabalha motivado?	Descreva um projeto que reflita sua motivação para o trabalho.
Conte-me sobre suas habilidades em criatividade e inovação.	Cite exemplos de quando você foi criativo
Qual sua opinião sobre o equilíbrio	Conte-me sobre um caso específico em que

entre vida e trabalho?	you followed your values to balance professional and family life.
What are your strengths in work?	Describe the situation in which your quality in work yielded results.

Fonte: Traduzido de Green (2012).

Para a aplicação das técnicas da entrevista comportamental é fundamental que o entrevistador se mantenha em silêncio enquanto o candidato pensa e formula sua resposta. Outra atitude a ser assumida pelo entrevistador é refazer as perguntas sempre que as respostas forem vagas ou contiverem autopromoção do candidato. Green (2012) adverte sobre a importância de o entrevistador estar atento aos sinais não verbais comunicados pelo entrevistado e manter o contato visual. O entrevistador não se torna neste momento um adivinhador, apenas utiliza sua percepção para conciliar os indicadores não verbais de sentimentos com as habilidades declaradas. São exemplos desses indicadores: expressões faciais, gestos com as mãos, indicações físicas de conforto e desconforto, alteração no tom de voz. Não há regras a serem seguidas quanto às pistas não verbais, cabe ao entrevistador constatar se a comunicação não verbal coincide com a resposta comunicada. Quando não coincidir, o selecionador deverá aprofundar sua investigação acerca da competência em análise.

Rabaglio (2001, p. 47) adverte que os entrevistadores não devem se satisfazer com respostas vagas como: “cansei de realizar tarefas que não eram minhas; eu sempre fui uma pessoa muito ativa; pretendo voltar a estudar em breve”. Frente a essas respostas o entrevistador deverá questionar: quais tarefas você executava que não eram sua atribuição?; Dê um exemplo no qual você demonstrou ser ativo; O que tem feito para voltar a estudar e o que pretende estudar?.

Outra técnica a ser utilizada pelo entrevistador são as perguntas reversas com intuito de validar percepções positivas ou negativas sobre o candidato. Impressões equivocadas podem ser geradas por vieses como a primeira impressão, reforço de informações negativas, identificação com o candidato e estereótipos. Candidatos altamente qualificados ou educados tendem a gerar perspectivas tendenciosas, fazendo com que o selecionador não foque na identificação das competências. Neste caso, o viés positivo pode fazer com que o entrevistador não busque os pontos negativos. São exemplos de pares de questões diretas e reversas: Quando você foi reconhecido como um membro de sua equipe? *versus* Quando

você recebeu um *feedback* negativo sobre suas habilidades como líder?; Quando suas habilidades de liderança permitiram alcançar bons resultados? *versus* Quando suas habilidades de liderança falharam? (GREEN, 2012).

Os valores do candidato também podem ser levantados a partir da entrevista comportamental, convertendo-se valores em comportamentos. Podem ser feitas indagações sobre como o candidato se sentiu em determinadas situações em que o valor estava a prova. Pode-se afirmar que a avaliação da entrevista é um processo, não um julgamento precipitado baseado em impressões ou estereótipos. Quando o instrumento é bem construído o entrevistador obterá os efetivos preditores comportamentais através de uma abordagem confiável, válida e defensável.

2.5.4 Competências dos gestores de IES

As instituições de ensino superior passam nos últimos anos por grandes transformações que envolvem o poder público, os alunos e a comunidade local. As demandas da sociedade circundam a cobrança por uma gestão profissional e com foco no aluno (DAVIES; HIDES; CASEY, 2001). Soma-se a esse aspecto, o fato de as universidades caracterizarem-se como um ambiente político e profissional mais complexo que outros setores, abrindo caminho para estudos organizacionais que contemplem tais peculiaridades (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2015).

Levando-se em conta o ambiente díspar em que o gestor das organizações de ensino superior está circundado, apresenta-se no quadro 16 um resumo das principais competências creditadas a gestores de IESs. Considerou-se nesta consulta as seguintes denominações provenientes da literatura para esses gestores: chefes de departamentos, decanos, pró-reitores, reitores.

Quadro 16 - Competências de gestores de instituições de ensino superior extraídas da literatura

Competências	Descrição	Referências
Articulação social, parcerias cooperativas	Formular soluções a partir da reunião de recursos, pessoas e processos. Estabelecer parcerias com setores internos, órgãos externos e outras instituições federais de ensino propondo soluções coletivas para os problemas institucionais	5

Autoconhecimento, equilíbrio emocional	Consciência das crenças, valores e emoções que motivam seu comportamento. Manter o equilíbrio diante de tensões e atividades	3, 5
Compromisso, dedicação, envolvimento emocional	Paixão, intensidade e persistência, motiva a equipe e estimula o esforço do grupo	3, 4
Comunicação eficaz	Sobre os rumos do departamento e sobre questões importantes. Saber se expressar, ser claro com o que deseja	1, 2, 5
Conhecimentos técnicos e práticos	Ter conhecimentos teóricos de sua área de atuação, dos fluxos de trabalho	5
Criar um clima agradável	Capacidade da liderança em manter e promover um clima de companheirismo no ambiente, confiança e respeito mútuo.	1, 4, 5
Decisões participativas e comunicação transparente	Capacidade especialmente importante ao ambiente acadêmico, pois se relaciona com a autonomia dos profissionais decidirem acerca de seus trabalhos	1, 4
Defender o departamento perante outras instâncias	Comunicam as necessidades do departamento e defendem seu perfil perante a comunidade	1, 2
Empatia	Capacidade de se colocar no lugar do outro, requer habilidade de escuta. Reconhecer os sentimentos e valores da equipe	3, 5
Estimulam estudo e pesquisas	Promovem formas de adequar a carga horária de trabalho para que a equipe possa se dedicar a estudos e pesquisas	1
Fornecem feedback	São líderes que praticam as práticas de <i>feedback</i>	1
Gerenciamento da complexidade	Processo decisório complexo, dependência de recursos, políticas públicas, recursos, legislação	5
Gerenciamento dos processos de trabalho	Bons gerentes dos processos organizacionais	2, 4, 5
Gerenciar conflitos	Gerenciar dificuldades interpessoais e conflitos na equipe	5
Gerenciar mudanças	Adaptação e reformulação de planos e estratégias. Compreender a influência do	2, 5

	macroambiente e do contexto sócio-político na instituição	
Liderança	Gerenciar pessoas e influenciar seu comportamento, conduzir a equipe	5
Política	Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras IFES	5
Orientação estratégica	Estabelecer estratégias coerentes ao contexto e às diretrizes institucionais	5
Porta voz da cultura organizacional	Deve ser um representante da cultura da instituição	2, 4
Possuir visão sistêmica	Compreender a interconexão dos fluxos da sua área com o todo	5
Preparam os setores para os objetivos	Não apenas indicam o que deve ser feito, mas estruturam suas áreas para que os objetivos se concretizem	1, 5
Reputação acadêmica	Para lideranças ligadas às áreas de pesquisa	1, 4
Resolução de problemas	Elaborar soluções que não estão prontas	4, 5
Responsabilidade	Assumir atribuições e compromissos, sua execução e autoria. Assumir o resultado de suas ações	5
Sentido claro de direção/visão estratégica	Passam noções claras do que os departamentos devem realizar	1, 2
Ser confiável, ter integridade pessoal, ética	Serem vistos como pessoas confiáveis e integras. Cumprir promessas. Manter os funcionários informados sobre questões que devem saber. Ter comportamento ético, seguir código de ética do servidor público	1, 5
Ser modelo, ter credibilidade	Ter uma atuação modelo, que inspire e passe credibilidade à equipe	1, 3
Ter consideração/ser atencioso, saber ouvir	Comportamento das relações de confiança, cordialidade e respeito pelos liderados. Capacidade de ouvir o outro, considerar suas opiniões e sugestões	1, 5
Tratar a equipe com justiça e integridade	Confiar de equipe, oferecer um tratamento justo e equânime.	1
Interesse público	Estimular o desenvolvimento institucional em	5

	benefício da sociedade	
<p>Citações</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- BRYMAN, 2008. 2- THRASH2012. 3- BASHAM, 2012. 4- ÉSTHER; MELO, 2008. 5- PEREIRA, Aline Lucena Costa; DA SILVA, Anielson Barbosa. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. Cadernos EBAPE. Br, p. 627-647, 2011. 		

Apresenta-se em seguida casos de seleção por competências da gestão pública brasileira.

2.5.5 Casos de seleção de lideranças por critérios de competência na gestão pública

Em acordo com os referenciais apresentados ao longo da segunda seção deste trabalho, a Administração pública vem sendo exigida a empreender práticas de gestão que privilegiem flexibilidade, inovação e resultados. Como decorrência dessas mudanças a gestão de recursos humanos também é impactada por esta perspectiva. Em vista disso, verificam-se alguns entes públicos que implantaram critérios para a seleção de liderança por critérios. Os casos estão resumidos no quadro 17:

Quadro 17 – Resumo de casos de seleção por competências para lideranças públicas

Órgão	Cargo	Época	Resumo	Referências
Estado da Bahia	Dirigentes escolares	Desde 2000	O processo seletivo é realizado através de certificação profissional aplicado por agência certificadora externa ao órgão. As avaliações contemplam critérios técnicos e comportamentais. O processo também alimenta os sistemas de remuneração variável e avaliação de desempenho. Não garante aos aprovados direito à nomeação ou permanência nos cargos de liderança.	BAHIA, 2002 BAHIA, 2003 FLEM, 2007
Estado de Minas Gerais	Cargos em comissão da esfera estadual	Desde 2008	O provimento dos cargos é decorrente da implantação da gestão por competências. O estado utiliza o instrumento da Certificação Profissional e avaliação das competências gerenciais. O processo contempla o levantamento das necessidades de capacitação, a avaliação de desempenho, retribuições por desempenho, promoções na carreira, além da seleção para os cargos estratégicos. A certificação é realizada por entidade externa à administração, contratada para este fim, que faz a aplicação de testes conhecimentos, habilidades e comportamentos. A certificação e as avaliações não conferem ao servidor direito à nomeação ou permanência nos cargos de gestão, no entanto as nomeações devem ocorrer dentre os candidatos certificados.	ÁVILA et al., 2013 MINAS GERAIS, 2008a MINAS GERAIS, 2008b

Continua

Órgão	Cargo	Época	Resumo	Referências
Rede Nacional de Ensino e Pesquisa - RNP	Diretor Geral	Desde 2016	O edital estabelece nos critérios de seleção: o tempo de experiência em atividades afins à função que devem ser comprovados, bem como as competências desejáveis. A seleção tem como etapas a entrega de currículo composto pela descrição profissional, acadêmica e técnica e de memorial da visão estratégica da instituição que contemple análise ambiental e ações estratégicas de seu plano de ação. O comitê de seleção realiza a avaliação e classificação dos candidatos. Os melhores colocados são convocados a entregar um vídeo apresentando sua candidatura. Após a avaliação dos vídeos pelo comitê, uma lista tríplice é encaminhada ao Conselho de Administração para eleição.	RNP, 2017
ANVISA	Gerente GEPRE	2017	O edital de seleção estabelece requisitos obrigatórios (formação, experiências e conhecimentos) e requisitos desejáveis (formação, e conhecimentos), além de requisitos comportamentais. O processo segue as etapas de análise curricular e entrevistas. A nomeação do candidato selecionado é condicionada à aprovação da Casa Civil.	ANVISA, 2017
Prefeitura de POA	Dirigente, Executivo e Operacional	Desde 2017	A Prefeitura de Porto Alegre através do site Banco de Talentos recruta currículos para preenchimento dos níveis estratégicos e operacionais do executivo municipal. São requisitos básicos possuir ficha limpa, alinhamento com o plano de governo, foco nos resultados para o cidadão, transparência, verdade e ética. Como requisitos específicos estabelece formação e experiência na área de atuação e capacidade de liderança e entrega de resultados. O <i>site</i> não indica informações precisas sobre o processo seletivo: quais as etapas ou critérios de avaliação, configurando-se como um processo de recrutamento.	PORTO ALEGRE, 2019

Continuação

Órgão	Cargo	Época	Resumo	Referências
Estado do Rio Grande do Sul	Secretário de Estado da Educação	2018	São apresentados os requisitos técnicos e comportamentais requeridos ao cargo através da descrição de competências. Processo foi restrito a candidatos convidados pelo comitê organizador. O edital prevê que após verificação de pré-requisitos técnicos e de experiências os candidatos passem por três entrevistas coletivas com o comitê. Após as entrevistas uma lista de quatro habilitados é encaminhada ao governador, que a seu critério faz a escolha final. O governador poderá ainda requerer entrevista com os candidatos antes da escolha final.	RIO GRANDE DO SUL, 2018
Administração Pública Federal	DAS e FCPE	2019	O decreto estabelece os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais à contratação dos cargos em comissão DAS e FCPE. São critérios gerais idoneidade moral e reputação ilibada, perfil profissional ou acadêmico compatíveis com o cargo em questão, não estar enquadrado em hipóteses de inexigibilidade. O documento estabelece critérios de experiência profissional, experiência em cargos de gestão e formação acadêmica proporcionais aos níveis das funções. Há previsão para realização de processo seletivo que contemple competências como: resultados obtidos em experiências anteriores relacionadas ao cargo pretendido, familiaridade com a função, capacidade de gestão, capacidade de liderança, comprometimento com as atividades fins da instituição. O candidato é responsável pela veracidade e integridade das informações prestadas. Excepcionalmente os critérios poderão ser relevados em razão de peculiaridades da vaga ou do número de candidatos do processo seletivo. A escolha final é ato discricionário da autoridade competente, bem como a participação e o desempenho no processo seletivo não ensejam direito a nomeação. O processo em questão deverá alimentar o Plano de Desenvolvimento e Capacitação da União.	BRASIL, 2019

Conclusão

Fonte: Elaborado pela autora.

Esta seção apresentou a revisão da literatura acerca da política de governança vigente e dos referenciais de gestão de pessoas que abordam liderança no setor público, seleção de pessoas, competências e seleção por Competências.

Apresenta-se a seguir a proposta sistemática para seleção de lideranças no setor público.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração da sistemática proposta.

3.1 DEFINIÇÃO O CASO E DAS FONTES DE EVIDÊNCIA

A literatura aponta diversas fontes de evidência para levantamento de dados que servem a identificação das competências (pesquisa documental, observação participante, questionários, grupo focal e entrevistas). Yin (2015) defende a utilização de variadas fontes de informação, como forma de dar mais precisão às conclusões dos estudos de caso. Assim, diversas fontes devem apontar para um mesmo achado, reforçando a validade do construto.

A sistemática proposta adotou como fontes de evidência: a literatura, documentos, observação participante e entrevistas semiestruturadas. Flick (2009) alerta para o fato de que os documentos devem ser vistos como uma forma de contextualizar as informações, pois eles representam uma versão específica da realidade construída para um objetivo específico. As entrevistas caracterizem-se como questionários aplicados por entrevistadores que interagem com os respondentes (HAIR *et al.*, 2005). A técnica possibilita a validação comunicativa, ou seja, a validação dos enunciados, além do uso de informações corporais (HAIR *et al.*, 2005; Flick, 2009).

Flick (2009) defende a inclusão da literatura (teórica, empírica ou metodológica) como fonte de evidência das pesquisas qualitativas, pois desta fonte será extraído o que já foi descoberto em um campo particular ou geral, quais as teorias utilizadas e discutidas na área, os conceitos utilizados e contestados, quais as discussões ou controvérsias teóricas, o que ainda resta a ser estudado.

Utilizou-se como método de trabalho a abordagem de estudo de caso para etapa de levantamento dos dados. O estudo de caso é a investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, dado que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para tanto, empregou-se os passos propostos por Yin (2015): 1) seleção do estudo de caso; 2)

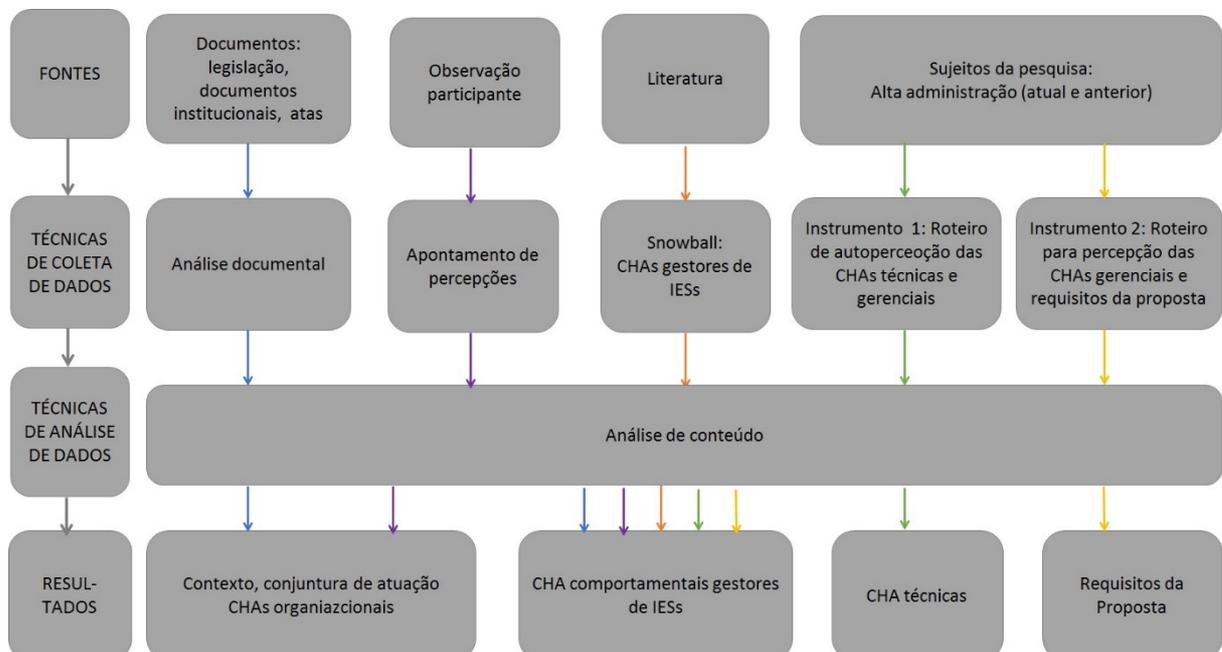
definição das fontes de evidência; 3) definição do método para coleta de dados; 4) aplicação de um estudo de caso-piloto; 5) realização do estudo de caso; 6) análise dos resultados do estudo de caso.

Explica-se a seguir a etapa para coleta e tratamento de dados a partir das evidências utilizadas.

3.2 TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

Para levantamento dos dados utilizou-se a abordagem do estudo de caso proposta por Yin (2015). A coleta de dados ocorreu nas etapas de identificação das competências governamentais, organizacionais, gerenciais e técnicas dos diretores selecionados. A coleta de dados possibilitou também a identificação do contexto de atuação dos diretores. Nesta fase foram identificadas as competências a serem priorizadas para seleção. Apresentam-se a seguir as fontes utilizadas neste estudo e logo abaixo o resumo metodológico da coleta de dados:

Figura 7 – Esquema metodológico da coleta de dados

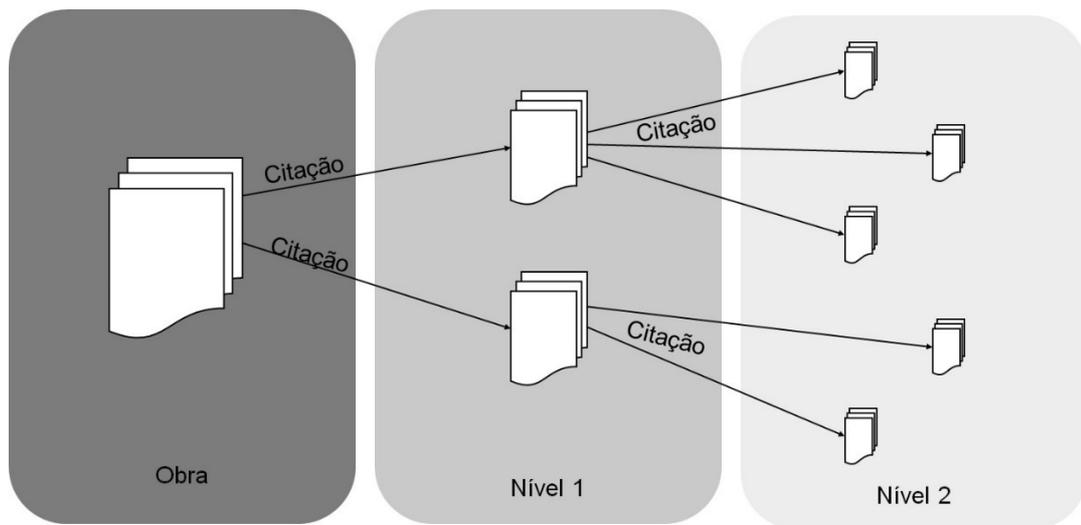


Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.1 Literatura

O uso da literatura como fonte de dados na pesquisa qualitativa permite ao pesquisador a formulação de hipóteses e *insights* sobre o cenário da pesquisa. O levantamento de pesquisa de campo possibilita ao pesquisador inspiração para a concepção de sua pesquisa, orientando o planejamento das etapas e o roteiro de entrevistas a ser seguido e a formulação das questões de pesquisa. Os conceitos da literatura servem para comparação com os dados coletados pelo pesquisador, além de o fato do pesquisador estar familiarizado com o tema o torna mais suscetível a percepção de nuances dos dados coletados (FLICK, 2009). As buscas à literatura utilizaram a sistemática Bola de Neve (*snowball*) proposta por Wohlin (2014) esquematizada na figura 8. Nela, a partir de obras seminais, busca-se as citações dessas obras.

Figura 8 – Esquema *Snowball*



Fonte: Elaborado pela autora.

O levantamento da literatura de governança pública apontou os mecanismos e práticas a serem adotados na seleção dos membros da alta administração dos órgãos federais. A literatura acerca da liderança na administração pública apontou as peculiaridades enfrentadas pelo líder do setor público. A revisão sobre seleção de pessoas apontou o estado da arte sobre as etapas do processo seletivo de pessoal. A partir das pesquisas quanto ao conceito de competências foi possível identificar suas diversas abordagens e tipologia. Os referenciais de seleção por competências apontaram as principais técnicas adotadas nesse tipo de seleção e as competências

dos gestores de IES, além de identificar casos de seleção por competências na administração pública.

3.2.2 Documentação

A evidência documental consiste de material escrito na forma impressa ou eletrônica (FLICK, 2009). Em razão de a organização pesquisada tratar-se de órgão da administração federal, toda a documentação consultada é de acesso público e está disponível na Internet. Os documentos institucionais são destinados ao registro de rotinas e de informações que legitimam seu funcionamento. Foram analisados os seguintes documentos: lei de criação da Rede Federal, regimentos gerais e complementares de *campi*, PDIs das 40 instituições que compõem a Rede Federal (38 Institutos Federais, UTFPR e Colégio Pedro II), além de outros documentos complementares. Os dados foram coletados entre novembro e dezembro de 2018.

3.2.3 Observação participante

A observação participante permite ao observador maior compreensão dos dados, por tratar-se de um membro pertencente a organização. Além disso, há facilidades para obtenção de dados e documentos, agendamento de entrevistas e aplicação de questionários sem ser visto como um intruso pelos participantes (YIN, 2015). Para a organização, o principal benefício obtido com a observação participante é a decorrência de outros projetos provenientes da pesquisa inicial (HAIR ET. AL, 2005). As percepções emersas da coleta de dados foram apontadas no decorrer da coleta de dados, bem como as percepções decorrentes da vivência da pesquisadora deste trabalho, que é servidora técnica-administrativa da Rede Federal desde 2014.

3.2.4 Entrevistas

As entrevistas semiestruturadas buscam tornar explícito o conhecimento implícito do entrevistado. As perguntas são formuladas partindo-se da teoria e direcionadas às hipóteses. Descreve-se a seguir os instrumentos formulados para a coleta de dados:

a) Instrumento 1: Roteiro de autopercepção das competências gerenciais

O roteiro para a condução de entrevistas semiestruturadas do Instrumento 1 buscou identificar as competências técnicas e gerenciais necessárias aos gestores em sua atuação. As entrevistas foram realizadas com gestores em exercício ou que ocuparam cargos da alta administração por pelo menos um ano. O roteiro foi dividido em três blocos: perfil do respondente, competências comportamentais e competências técnicas e experiências. O primeiro bloco identifica por quanto tempo o servidor foi gestor ou há quanto tempo está no cargo de gestão e sua área de formação. O segundo bloco levanta as competências comportamentais colocadas em ação, o contexto de atuação e os setores ou clientes internos e externos. O terceiro, e último, bloco levanta os conhecimentos técnicos utilizados no dia a dia das atividades, a relevância da formação para o desempenho das funções, o tempo que levou para dominar as atividades, as experiências que contribuíram para sua atuação e os resultados ou indicadores definidos para a área.

A construção do roteiro apoiou-se na literatura apresentada na Fundamentação Teórica (seção 2). Desta maneira, buscou identificar as competências postas em ação, as competências técnicas, as experiências relevantes e o contexto de atuação dos gestores. O roteiro de autopercepção das competências gerenciais é apresentado no Apêndice A.

b) Instrumento 2: Roteiro de percepção das competências gerenciais

O roteiro para a condução de entrevistas semiestruturadas do Instrumento 2 buscou identificar as competências gerenciais necessárias aos gestores em sua atuação e os critérios de percepção das competências utilizados pelos diretores gerais na seleção das lideranças das áreas sistêmicas. As entrevistas foram realizadas com gestores gerais em exercício ou que ocuparam o cargo por pelo menos um ano. O plano está dividido em dois blocos: perfil do respondente e competências comportamentais. O primeiro bloco identifica por quanto tempo o servidor foi diretor geral ou há quanto tempo está no cargo de diretor geral. O segundo bloco levanta os critérios utilizados pelos DGs para identificar aqueles que eles consideram bons diretores e os fatores que foram fundamentais para decisão

de escolha dos seus DSs. O instrumento buscou levantar os requisitos para elaboração de uma proposta para seleção por competências dos diretores/coordenadores sistêmicos.

A construção do roteiro baseou-se na literatura apresentada na Fundamentação Teórica (seção 2). Desta maneira, buscou identificar as competências priorizadas no processo seletivo. O roteiro de percepção das competências gerenciais é apresentado no Apêndice B.

A condução das entrevistas ocorreu entre fevereiro e março de 2019. Com dois respondentes do instrumento 2 não houve condução da entrevista, servindo o instrumento como um questionário remetido por e-mail. A maioria das entrevistas ocorreram nos campi de atuação dos respondentes, a exceção de uma que ocorreu no campus de uma universidade privada e outra que foi realizada por vídeo chamada. O tempo de duração das entrevistas variou entre 30 e 40 minutos. A escolha dos entrevistados deu-se por conveniência. Para aplicação do instrumento 1 buscou-se ter na amostra gestores de todas as áreas sistêmicas. Buscou-se também gestores de uma mesma área sistêmica que atuaram em um mesmo campus em diferentes períodos. Além disso, também foram entrevistados gestores sistêmicos de outros campi. Na amostra de respondentes do instrumento 2 estão gestores gerais de diferentes campi, do mesmo campi e de diferentes instituições. Quanto ao Instrumento 1, o objetivo em entrevistar servidores em atuação e os que já passaram pelo cargo era comparar se as competências requeridas para atuação se mantinham as mesmas, se o contexto de atuação era o mesmo ou diferente e se dentro de um mesmo contexto as competências manifestadas eram iguais nos diferentes períodos ou não. O Instrumento 2 buscou identificar as competências valorizadas pelo responsável pelas nomeações e que critérios utilizava para escolher os ocupantes dos cargos. Foram entrevistados servidores de diferentes campi da RFEPCT. A coleta de dados das entrevistas encerrou quando foi observada a saturação do conteúdo das respostas.

3.2.5 Estudo de caso piloto

O estudo de caso piloto é utilizado para refinar o planejamento quanto à coleta de dados e auxiliar o pesquisador a desenvolver e alinhar as questões relevantes (YIN, 2001). O objetivo do estudo de caso piloto foi ajustar os

instrumentos de coleta de dados elaborados pela autora. O estudo de caso piloto foi realizado com duas pessoas. A primeira delas é servidora da carreira técnica administrativa de uma universidade federal. O pré-teste com essa entrevistada utilizou a prática *role playing* – em que ela desempenhou o papel de uma diretora sistêmica e de uma diretora geral – para responder aos instrumentos 1 e 2. A respondente fez questionamentos e observações que serviram para a reformulação de algumas perguntas. Cada entrevista durou aproximadamente 20 minutos.

Os instrumentos reformulados foram aplicados novamente. Para a aplicação do segundo pré-teste utilizou-se respondente com o perfil dos respondentes do Instrumento 1 do estudo de caso. A participante é servidora docente da Rede Federal e durante um ano foi diretora sistêmica de um campus. A mesma entrevistada utilizou a técnica *role playing* para responder ao Instrumento 2 – desempenhando o papel de diretora geral de um campus. Cada uma das entrevistas durou aproximadamente 30 minutos.

A segunda rodada de entrevistas não identificou a necessidade de novos ajustes. Dessa forma, os instrumentos foram considerados adequados para a coleta de dados do estudo de caso.

3.2.6 Caracterização dos entrevistados

A pesquisa contou com dois perfis de respondentes: atuantes dos cargos de gestão sistêmicos e atuantes dos cargos de direção geral. Para responder ao instrumento 1 foram selecionados servidores que no momento da coleta de dados atuavam como gestores das áreas sistêmicas de campus e também aqueles que já haviam ocupado esses cargos em gestões anteriores. O resumo do perfil dos respondentes e de sua área de atuação na gestão é apresentado a seguir. O instrumento 1 tinha por finalidade levantar a autopercepção acerca das competências técnicas e gerenciais da função. As áreas sistêmicas (ensino; pesquisa, inovação e pós-graduação; extensão, administração; desenvolvimento institucional, pessoas e TI) foram designadas aleatoriamente por letras de *a* a *g* para proteger a identificação dos servidores. A seguir, é apresentado o tempo de atuação do servidor no cargo e, por fim, se ele ainda está em atividade ou se já concluiu sua gestão. Para os respondentes que acumulavam mais de um período nas atividades de gestor sistêmico, os tempos de atuação foram somados.

Quadro 18 – Perfil dos entrevistados de áreas sistêmicas

Campus	Área sistêmica de atuação	Tempo de atuação	Situação
A	a	3 anos	Em atividade
B	a	1 ano	Finalizado
A	b	3 anos	Em atividade
A	b	3 anos	Finalizado
A	c	6 anos	Finalizado
A	c	3 anos	Finalizado
A	d	3 anos	Em atividade
A	d	3 anos	Finalizado
A	d	4 anos	Finalizado
C	e	4 anos	Finalizado
A	e	3 anos	Em atividade
A	f	1 ano	Finalizado
B	f	5 anos	Em atividade
A	g	3 anos	Em atividade
A	g	3 anos	Finalizado

Fonte: Elaborado pela autora.

O instrumento 2 – questionário de percepção das competências gerenciais - foi aplicado a servidores ocupantes dos cargos de diretor geral há época da coleta de dados, bem como com servidores que já haviam ocupado a função. Abaixo o perfil dos entrevistados. Do mesmo modo que no quadro anterior, entrevistados com experiência em mais de um período de atuação, tiveram seus tempos somados.

Quadro 19 – Perfil dos entrevistados da direção geral

Campus	Tempo de atuação	Situação
A	7 anos	Em atividade
A	7 anos	Finalizado
B	6 anos	Em atividade
C	4 anos	Em atividade
D	4 anos	Finalizado

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados foi realizado a partir da sequência proposta por Bardin (2011) para análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação. A seguir descritas:

Pré-análise: é a etapa de organização, compreende a escolha dos documentos que serão submetidos à análise, a formulação das hipóteses e objetivos a serem alcançados e estabelecimento de indicadores que sustentem a interpretação final. A elaboração dos indicadores é a definição dos índices de análise que poderão ou não confirmar as hipóteses. O material deve ser organizado e as entrevistas gravadas, transcritas;

Exploração: consiste na fase de decodificação e enumeração a partir dos indicadores estabelecidos na etapa anterior. É a etapa mais longa e fatigante;

Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: os resultados devem ser trabalhados de modo que expressem informações significativas. Podem ser aplicadas operações estatísticas simples ou complexas e ainda a elaborados quadros, gráficos, diagramas ou modelos que permitam evidenciar os resultados.

3.4 CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

O Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento – BPM CBOK (ABPMP, 2013) afirma que o primeiro passo para a criação de um processo é a formulação de um entendimento comum do estado atual obtido através da análise do processo. Entre as etapas enumeradas para a análise, utilizou-se a **compreensão do ambiente de negócio**. A compreensão do ambiente foi realizada através das fontes documentais e da observação participante. Buscou-se também elencar as **melhores práticas** (seção 2.5.5). O benefício dessa técnica é a identificação de modelos de referência em mercados ou segmentos diferentes daqueles da organização estudada. Foram estabelecidas **estruturas analíticas de trabalho** para identificação dos fluxos e critérios utilizados para a seleção de DSs. No que tange a **obtenção de informações sobre o processo e o ambiente do negócio**, o BPM CBOK (ABPMP, 2013, p. 125) aborda a questão do envolvimento humano e afirma que “atividades realizadas por pessoas são mais complexas, pois envolvem conhecimento, julgamento e habilidade que não podem ser automatizados”. Um esquema da construção da proposta pode ser visto no Apêndice C.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos com a coleta de dados.

4.1 APRESENTAÇÃO DA REDE FEDERAL

A instituição escolhida para a formulação da proposta foi a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. A escolha da instituição pautou-se por sua significância no cenário nacional em prol do ensino profissional e tecnológico. Embora sua origem seja centenária, foi nos últimos dez anos que a rede contou com a maior expansão e o maior investimento de sua trajetória. Hoje sua estrutura é composta por 38 Institutos Federais, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, dois Centros Federais de Educação Tecnológica - os CEFETS, 22 escolas técnicas vinculadas a universidades federais, além do Colégio Pedro II; em todo o Brasil são 661 *campi*, mais de um milhão de alunos e quase 80 mil servidores. No ano de 2018, excluindo os gastos das escolas técnicas vinculadas e da UTFPR, o total de gastos da organização perfez um montante de R\$ 17.048.332.018,00 (dezessete bilhões, quarenta e oito milhões, trezentos e trinta e dois mil e dezoito reais) (PLATAFORMA NILO PEÇANHA, 2019).

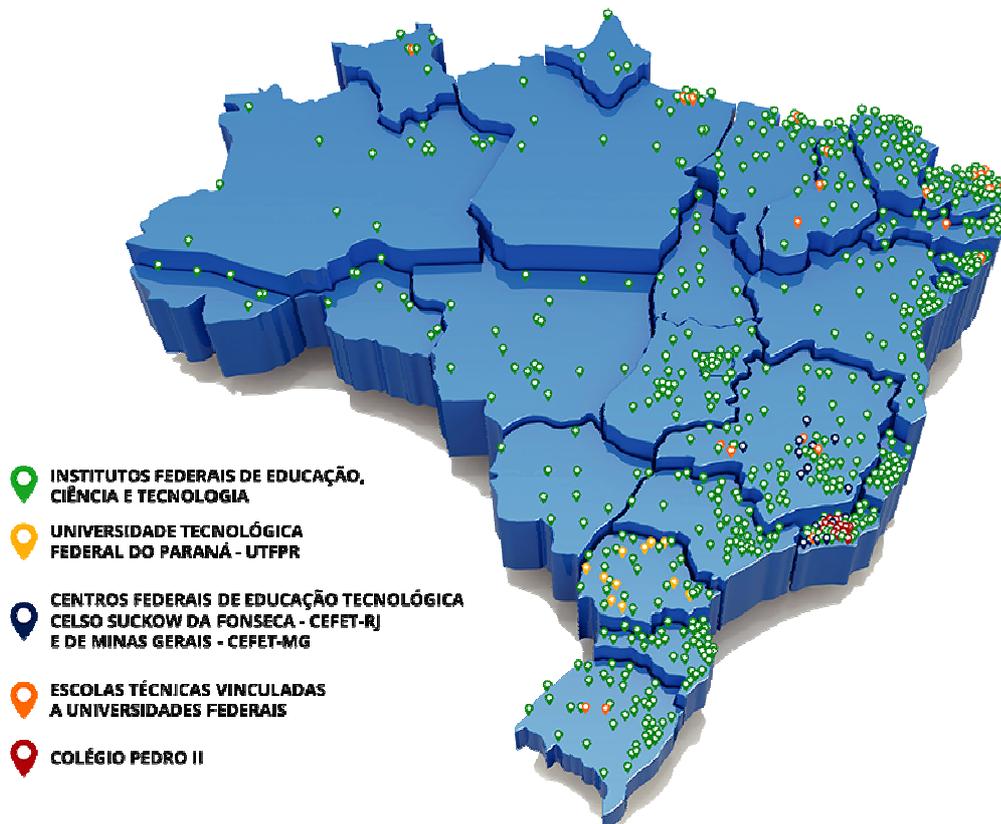
Os institutos federais foram criados pelo governo federal, através do Ministério da Educação (MEC), pelo Decreto 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Estas instituições compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) que oferta cursos técnicos, integrados ao ensino médio ou subsequentes, licenciaturas, graduações tecnológicas, especializações, mestrados profissionais e doutorados voltados a pesquisa aplicada na área de inovação tecnológica (BRASIL, 2008). A origem da Rede Federal data do início do século XX com a criação das Escolas de Aprendizes e Artífices pelo então presidente Nilo Peçanha (PLATAFORMA NILO PEÇANHA, 2019).

A proposta de atuação político-pedagógica dos IFs é tida como inovadora, pois adota a **organização pedagógica verticalizada**. Nesta estrutura, os docentes atuam em todos os níveis de ensino, e aos alunos é oportunizado o compartilhamento dos espaços de aprendizagem, bem como um projeto de trajetória de formação que pode ir do curso técnico ao doutoramento. As instituições estão estabelecidas em uma estrutura **multicampi**. Tal organização tem como perspectiva

a possibilidade de intervir no território local, fomentando o desenvolvimento sustentável e a inclusão social através das potencialidades regionais. As intervenções da instituição junto à comunidade ocorrem por meio de ações de **ensino, pesquisa e extensão**. A essência da atuação da rede é somar a formação acadêmica à preparação para o mundo do trabalho, através de um currículo contextualizado, que una trabalho, ciência e cultura e promova a emancipação cidadã (PACHECO, 2010).

A figura abaixo identifica a distribuição territorial das instituições que compõem a Rede Federal e seus campi.

Figura 09 – Mapa da Rede Federal por campi



Fonte: BRASIL, 2019

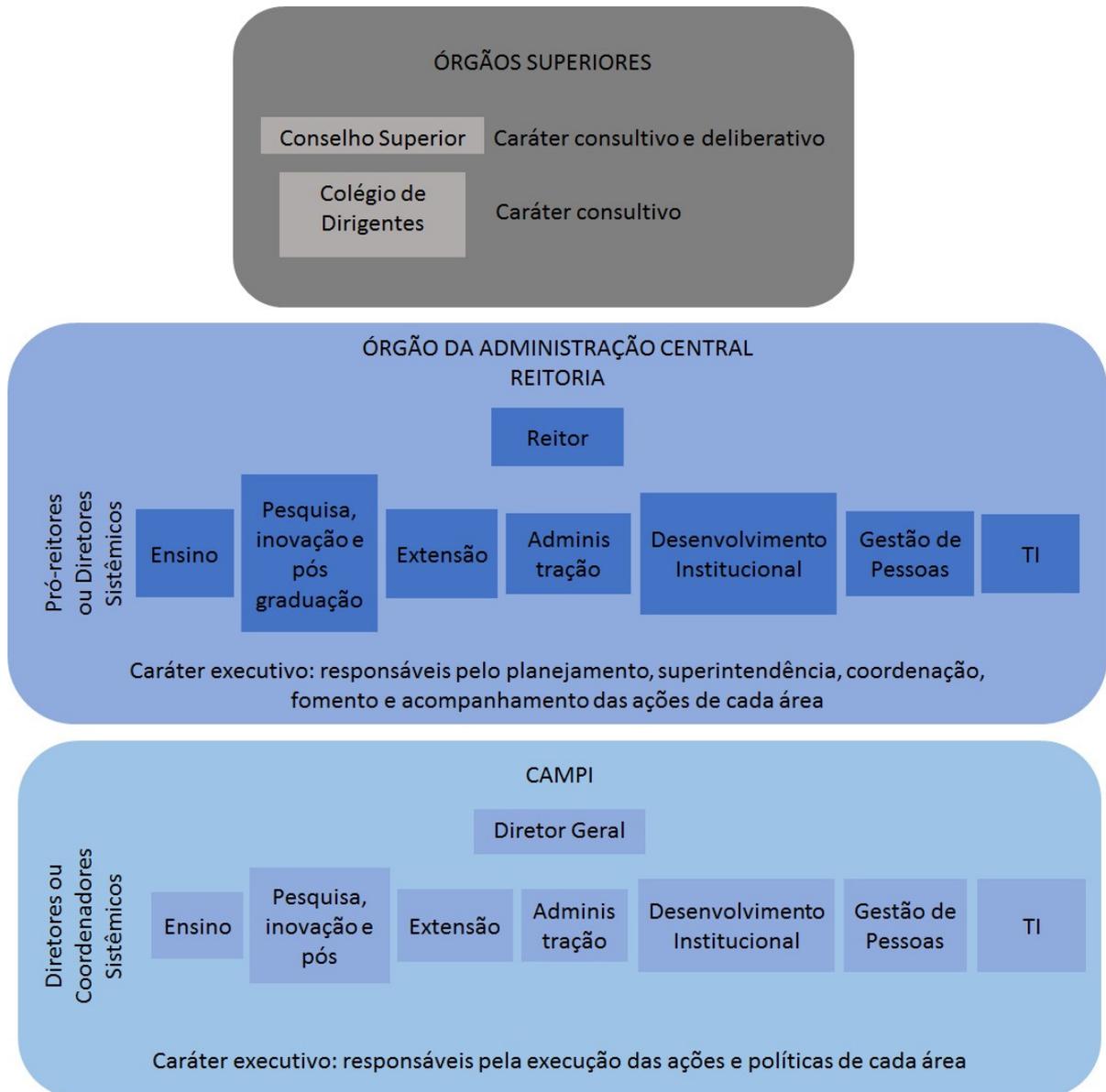
4.1.1 Estrutura organizacional

Quanto ao enquadramento, cada campus da rede possui natureza jurídica autárquica e autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, além de possuir proposta orçamentária identificada, a exceção dos encargos com servidores. Os órgãos superiores dos institutos federais são o Colégio

de Dirigentes e o Conselho Superior, presididos por seu reitor. O Colégio de Dirigentes é composto pelo reitor, pelos pró-reitores e pelo diretor geral de cada um dos campi que integram o instituto, o caráter do órgão é consultivo. O Conselho Superior possui caráter consultivo e deliberativo. Sua composição conta com representação paritária de docentes, discentes e técnicos administrativos, além de membros egressos da instituição, representantes da sociedade civil, Ministério da Educação e o Colégio de Dirigentes. A reitoria é o órgão executivo dos IFs, composta pelo reitor e cinco pró-reitores. Cada campus é dirigido por um diretor geral eleito de forma paritária pela comunidade acadêmica para mandatos de quatro anos (BRASIL, 2008). As eleições para reitor e diretor geral de campus de cada IF ocorrem simultaneamente (BRASIL, 2009). Os reitores são nomeados pelo presidente da República e os diretores gerais de campus, pelo reitor empossado. A partir das cerimônias de posse os reitores e diretores gerais realizam a nomeação das suas equipes: pró-reitores, no âmbito da reitoria, e diretores ou coordenadores sistêmicos, no âmbito dos campi.

Em levantamento de dados realizado nesta pesquisa, apurou-se que 75% das reitorias da rede organizam suas pró-reitorias nas áreas de: ensino; pesquisa, inovação e pós-graduação; extensão; administração; desenvolvimento institucional. Sendo que, a maior parte delas designa como diretoria sistêmica as áreas de pessoas e TI. Alguns institutos relacionam as funções de planejamento à diretoria de administração; outros, a de desenvolvimento institucional. Em quase 8% das instituições, a área de pessoal possui uma pró-reitoria e nas demais uma diretoria sistêmica com *status* de pró-reitoria. Apenas duas instituições possuem pró-reitoria de assuntos estudantis, nas demais instituições, a pasta de assuntos estudantis encontra-se dentro das atribuições da pró-reitoria de ensino. Deste modo, pode-se depreender que a rede federal estrutura seu funcionamento, de modo genérico, a partir das seguintes áreas: ensino; pesquisa, inovação e pós-graduação; extensão; administração; desenvolvimento institucional; gestão de pessoas e TI. A estrutura genérica da rede pode ser visualizada na figura 10:

Figura 10 – Estrutura organizacional genérica da Rede Federal



Fonte: Elaborado pela autora.

No que se refere à política de governança nacional, especialmente na identificação das instâncias de governança, dentro da estrutura organizacional da Rede Federal, pode-se deduzir composição genérica apresentada no quadro 20:

Quadro 20 – Instâncias de governança por campus

INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA				
Governo Federal	Conselho de Administração ou equivalente	Alta Administração	Instância interna de apoio à governança	Instância externa de governança
MEC	Conselho de Campus Conselho Superior	Diretor geral Diretores sistêmicos	Auditoria interna Comissões e comitês de campus	Controle social TCU CGU

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.2 Funções comissionadas

A remuneração das funções comissionadas das instituições federais de ensino é disciplinada pela Lei 11.526 de 2007 (BRASIL, 2007) e divide-se entre retribuições para cargos de direção (CDs) e funções gratificadas (FGs). As CDs variam entre os níveis 1 e 4 e as FGs entre os níveis 1 e 9, sendo a CD₁ e a FG₁ as remunerações mais altas. Nos campi a nomenclatura dos cargos gerenciais das áreas sistêmicas irá depender da estrutura organizacional do campus e das funções comissionadas de que o DG dispõe para distribuir. Deste modo, os ocupantes remunerados por CDs serão intitulados *diretores*, enquanto aqueles remunerados por FGs serão intitulados *coordenadores*. Por essa razão, gestores responsáveis por uma mesma área sistêmica em diferentes campi, ainda que possuam atribuições análogas, poderão ter designações de cargo diferentes. Por exemplo, o campus A poderá ter um coordenador de ensino e o campus B um diretor de ensino.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A etapa buscou a identificação das competências imprescindíveis para que a organização atinja seus objetivos. As competências classificam-se em transversais (governamentais e organizacionais) e individuais (técnicas e gerenciais). As competências organizacionais são as que caracterizam a organização, comuns a todos os servidores de um órgão, definem como a instituição é ou quer ser vista. As competências individuais traduzem os comportamentos que seus servidores devem

apresentar para que a organização seja vista conforme seus objetivos. Apresenta-se a seguir as competências transversais.

4.2.1 Competências transversais governamentais

As competências governamentais são aquelas comuns a todos os servidores da administração pública federal. Para que a União alcance seus objetivos, seus servidores devem deter as seguintes competências:

Quadro 21 – Competências transversais governamentais

Competências transversais governamentais	Prioriza o atendimento ao público
	Comunica-se de forma clara
	Possui comportamento ético
	Orienta-se para resultados
	Apresenta visão sistêmica

Fonte: BRASIL, 2012

O levantamento das competências transversais governamentais foi identificado na obra Guia de Gestão da Capacitação por Competência (BRASIL, 2012).

4.2.2 Competências transversais organizacionais

As competências organizacionais dizem respeito às unidades produtivas e suas competências traduzem os atributos que as tornam eficaz. As competências organizacionais são compostas pelas competências individuais, comuns a todos os servidores de determinado órgão (BRASIL, 2012). Entendendo-se a Rede Federal em sua unicidade, procedeu-se a análise documental para identificação das competências que compõem a organização. A partir da Lei 11.892 – Lei de criação dos Institutos Federais - e da análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) de todos os institutos e demais órgãos que compõem a Rede, foram extraídas as competências organizacionais da Rede Federal. O levantamento foi tratado sob a perspectiva da análise de conteúdo com análise estatística de frequência absoluta.

Quadro 22 – Competências organizacionais da Rede Federal

Tipo	Competências	Fonte
Competências transversais organizacionais	Tem compromisso com a excelência e a qualidade na oferta do ensino	Lei 11.892/2008
	Busca articulação com comunidade local;	
	Promove o desenvolvimento local e regional da comunidade em que está inserido	
	Promove uma gestão democrática e participativa	
	Fomenta o desenvolvimento científico e tecnológico	
	Impulsiona o desenvolvimento social, econômico e cultural da comunidade	
	Apresenta ações pautadas por sustentabilidade e responsabilidade socioambiental	PDIs
	Promove ações para o desenvolvimento da inovação, do empreendedorismo e da criatividade	
	Estimula e promove a cidadania	
	Atua com transparência	
	Promove a inclusão	
	Respeita à diversidade	
	Garante a equidade	

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.3 Competências gerenciais

Esta seção apresenta as competências gerenciais das lideranças de Instituições de Ensino Superior (IESs) levantadas na revisão da literatura na seção 2.5. Tais competências foram agrupadas em cinco âmbitos comportamentais. São eles: visão sistêmica, atitudes, intercomunicação, influência e resolução. Os âmbitos foram definidos a partir da afinidade e interligação entre as competências apresentadas.

O quadro 23 apresenta os componentes que integram cada um dos âmbitos:

Quadro 23 – Âmbitos comportamentais e seus componentes

Âmbito comportamental	Componentes
Visão sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> •Visão global •Foco em resultados •Foco no cliente •Estabelecimento de metas •Empreendedorismo •Orientação estratégica •Sentido claro de direção e visão •Priorização do interesse público •Capacidade de gerenciar processos
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> •Iniciativa •Cooperação •Autoconfiança •Humildade •Flexibilidade •Comportamento ético •Motivação •Autoconhecimento •Equilíbrio emocional •Compromisso •Dedicação •Envolvimento •Responsabilidade •Confiança •Integridade pessoal •Ética •Tratamento justo e integro
Influência	<ul style="list-style-type: none"> •Liderança •Capacidade de trabalhar em equipe •Capacidade de comunicação interpessoal •Cria clima agradável •Estímulo ao estudo e capacitação da equipe •Comportamento modelo •Ter credibilidade
Intercomunicação	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicação eficaz •Feedback •Habilidade de ouvir •Negociação •Decisões participativas •Empatia •Estabelece relações políticas •Porta voz da cultura organizacional •Consideração •Atenção
Resolução	<ul style="list-style-type: none"> •Tomada de decisão •Solução de problemas •Solução de conflitos •Criatividade •Propostas de soluções a partir de arranjos entre os diferentes atores •Gerenciamento da complexidade •Gerenciamento de conflitos •Gerenciamento de mudanças •Resolução de problemas

Fonte: Elaborado pela autora.

Para triangulação de dados e levantamento das competências gerenciais dos gestores da Rede Federal foram realizadas entrevistas semiestruturadas conforme

os instrumentos 1 e 2. O instrumento 1 identificou as competências acionadas pelos gestores em sua atuação e o instrumento 2 as competências valorizadas pelos diretores gerais.

Complementou-se a triangulação dos dados com o apontamento de percepções da autora deste trabalho e levantamento de informações documentais coletadas de regimentos complementares ou internos dos campi da RFEPCT.

4.3 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

São expostos nesta seção os principais resultados alcançados a partir do caso estudado. A análise das entrevistas dos respondentes das áreas sistêmicas ao Instrumento 1 é apresentada quanto aos itens: formação dos respondentes, competências comportamentais, competências técnicas, experiências e indicadores de resultados.

- **Formação:** a área do conhecimento da formação acadêmica dos gestores, não foi vista pelos respondentes do Instrumento 1 como um elemento decisivo para sua atuação, os respondentes consideraram as competências comportamentais mais relevantes para o seu desempenho e resolução das situações críticas de seu dia a dia. A exceção foram os respondentes da área de TI, para os quais o conhecimento técnico tem forte relevância com sua atuação e alguns respondentes da área de administração;
- **Competências comportamentais:** quando comparadas as respostas de gestores das mesmas áreas sistêmicas e do mesmo campus, em diferentes períodos de atuação, verificou-se que as competências mobilizadas se alternavam bastante entre os diferentes períodos de gestão. Quando se comparou as respostas de gestores da mesma área sistêmica em um mesmo período e em diferentes campi, verificou-se também a mobilização de diferentes competências. Quando questionados acerca dos conhecimentos que um diretor deveria possuir, os respondentes foram mais enfáticos e extensos na enumeração de competências gerenciais. Todas as competências

gerenciais relatadas no estudo foram localizadas dentre aquelas levantadas na literatura apresentadas no quadro 16;

- Competências técnicas: novamente ao compararem-se as mesmas áreas de atuação em diferentes períodos, encontram-se diferentes requisitos. Os *softwares* institucionais e governamentais não eram os mesmos em diferentes períodos de gestão para uma mesma área, além de diferentes fluxos de trabalhos e legislações;
- Experiências: quando questionados quanto às experiências anteriores que contribuíram para a atuação no cargo, os respondentes dividiram suas respostas em duas classificações. Uma que apontou para as experiências em vivências na instituição que segundo eles foi essencial para compreender o funcionamento e a cultura institucional e a outra para as experiências ligadas a área de atuação. Os gestores foram unânimes ao afirmar que levaram um ano para vivenciar todas as atividades de suas áreas;
- Indicadores de resultado: a maioria dos entrevistados declarou que não há indicadores explícitos de acompanhamento da sua área. Apenas um respondente soube apontar os indicadores de controle da área. Alguns respondentes acreditam que os indicadores serão implantados e que o PDI não apresenta o desdobramento das metas de modo pontual. Alguns afirmaram terem feito o planejamento do setor em conjunto com sua equipe ou que estabeleceram como indicadores o cumprimento dos fluxos de trabalho.

Passa-se a seguir aos achados das entrevistas aplicadas aos diretores gerais através do Instrumento 2. Os resultados foram organizados em: comportamentos valorizados, identificação dos bons gestores, informações de apoio a decisão, critérios utilizados na escolha dos gestores, requisitos para um processo seletivo.

- Comportamentos valorizados: Os diretores apontaram comportamentos como iniciativa e proatividade, autonomia e capacidade para propor soluções e gerir conflitos. Outras características citadas foram capacidade de escuta e de comunicação com a comunidade. Mesmo o

questionamento sendo a respeito de comportamentos, obteve-se algumas respostas sobre a valorização dos conhecimentos técnicos.

- Identificação dos bons gestores: Alguns diretores apontaram para indicadores bem pontuais do dia a dia das atividades, como dar conta das atividades e apresentar soluções para os problemas da área. Outros diretores se ativeram mais a obtenção dos objetivos institucionais ligados à área e o controle do desdobramento em ações para alcance desses objetivos. Também foram apontados comportamentos gerenciais como organização, gerenciamento de processos e gerenciamento das equipes.
- Informações de apoio à decisão: no que se refere às informações que dão suporte à decisão de escolha dos gestores, foram citadas a experiência na área de atuação e a experiência em cargos de gestão, além das impressões da comunidade acerca do candidato. Outro ponto levantado foi a conexão do candidato com os valores da RFEPCT.
- Critérios utilizados na escolha dos gestores: quanto aos critérios que utilizam para escolha dos DS, os DGs apontaram tanto características técnicas, quanto comportamentais. A vivência em cargos anteriores é um preditor importante.
- Requisitos para um processo seletivo: como requisitos para uma metodologia de processo seletivo, surgiram premissas como a de que o processo seletivo não pode envolver muitas pessoas e que assegurasse que a decisão final é monocrática e discricionária do DG. Foram apontadas também premissas como a possibilidade de mensuração das competências.

A análise de dados identificou contribuições práticas apresentados pelos DGs. Uma delas é a importância do PS tendo em vista que o processo de substituição de um DSs é um processo delicado e de grande impacto junto à equipe de trabalho da área e ao fluxo de trabalho do setor. Sendo assim, um processo que aponte para uma decisão mais assertiva do gestor sistêmico, ganha ainda mais relevância. Outro achado das análises foi o relato de um DG que afirmou ter sido acusado por servidores de escolher amigos para composição de sua equipe diretiva. No entanto, esse DG soube apontar com precisão os comportamentos que valoriza na escolha

dos DSs. Este acontecimento também reforça a importância do PS para DSs ocorrer através de um certame que apresente as competências requeridas aos cargos e oportunize ampla condição de participação do quadro funcional.

4.4 DISCUSSÃO SOBRE O ESTUDO DE CASO

A análise dos dados coletados apontou para as diferentes competências mobilizadas pelos gestores sistêmicos. As perguntas 4 e 5 do Instrumento 1 buscavam levantar as competências necessárias a resolução das situações críticas. Quando comparadas as respostas de diretores de uma mesma área sistêmica, que atuaram em um mesmo campus, em diferentes períodos, verifica-se que o contexto de atuação de suas gestões foi diferente em alguns aspectos e iguais em outros. Comparou-se também a mesma área sistêmica, em um mesmo período de atuação em diferentes campi. Outro cruzamento de informações realizado foi dentro do grupo de gestores que atuaram, ou atuam, juntos, em um mesmo período e em diferentes áreas sistêmicas. Também se verificou que as conjunturas foram diferentes. Por essa razão, as competências manifestadas também se diferenciaram. Mesmos os conhecimentos técnicos de uma mesma diretoria sistêmica não permaneceram os mesmos ao longo do tempo, tendo sido alterados *softwares*, legislações, fluxos de trabalho, escopo das equipes, áreas com as quais as diretorias se relacionavam, entre outras alterações.

Sob a ótica das autoridades responsáveis pela nomeação, verifica-se que não há homogeneidade nos critérios considerados essenciais à decisão, cada um dos DGs entrevistados apontou diferentes elementos a serem tomados como essenciais ao desempenho de sua equipe. Enquanto alguns declararam valorização das competências técnicas e vivenciais, outros mostraram-se mais interessados pela conexão do candidato com os valores institucionais e sua capacidade de articulação no campus e junto à comunidade.

Tanto as competências levantadas pelos DSs na aplicação do Instrumento 1, quando as competências apontadas pelos DGs no Instrumentos 2 constavam da relação daquelas levantadas na literatura, apontadas no Quadro 16.

Assim, depreende-se que diferentes momentos requerem a mobilização de diferentes competências e que os critérios utilizados para a seleção dos DS, variam de diretor para diretor.

A seguir apresenta-se a sistemática proposta para a seleção da alta administração dos campi da RFEPCT.

5 MODELO PROPOSTO PARA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO DOS CAMPI DA REDE FEDERAL

Este capítulo apresenta uma proposta para seleção das lideranças dos campi – diretores ou coordenadores de áreas sistêmicas - da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Para construção da proposta buscou-se na revisão da literatura tanto os elementos que compõem o processo seletivo, quanto as competências necessárias aos gestores do ambiente de ensino superior. A análise documental norteou o levantamento das competências organizacionais, bem como as atribuições dos gestores sistêmicos e a estrutura como as instituições se organizam. A partir das entrevistas foram levantados os conhecimentos técnicos e vivenciais necessários às atividades, além dos comportamentos necessários a atuação dos gestores. Das entrevistas foram levantados também os requisitos à proposta de seleção. O tratamento dos dados foi realizado a partir da sequência proposta por Bardin (2011) para análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material, busca de significados.

O modelo estrutura um conjunto de etapas preparatórias, anteriores ao processo seletivo: i) identificação das competências organizacionais e individuais requeridas aos cargos; ii) construção do perfil de competências a serem selecionadas; iii) priorização do perfil de competências; iv) definição das formas de coleta de dados; v) divulgação do processo seletivo. Assim, a proposta a seguir apresentada poderá servir de parâmetro para a institucionalização de práticas de gestão de pessoas voltadas à seleção da alta administração, de modo a atender aos requisitos da política de governança vigentes.

Dadas as dimensões da instituição pesquisada e as particularidades de cada uma de suas unidades, decorrentes de sua estrutura *multicampi*, a proposta pautou-se: por assegurar ao processo a conexão com os objetivos estratégicos das instituições; garantir possibilidade de customização e particularização de cada unidade; pela simplicidade de sua aplicação, sem prejuízo da importância e relevância das práticas de competência para a instituição; por não demandar recursos financeiros para aquisição de sistemas, *softwares* ou materiais; por não necessitar de pessoal especializado à sua implantação.

O processo proposto está estruturado em três etapas: 1) identificação das competências organizacionais e das competências técnicas dos cargos; 2) priorização de competências para a alta gestão e definição dos perfis de cargo; 3) definição das fontes de evidência e dos critérios de seleção. A primeira etapa busca a identificação das competências organizacionais, e mais especificamente àquelas da unidade organizacional em questão e as competências funcionais essenciais aos servidores para que o campus atinja seus objetivos estratégicos. A segunda etapa constitui a fase em que o demandante da vaga do processo seletivo, os diretores gerais, irão priorizar as competências essenciais a cada uma das vagas. Na terceira etapa serão definidas as fontes de evidência do processo seletivo e as técnicas de seleção a serem empregadas no processo seletivo. Na última etapa também é feita a atribuição dos pesos, conforme a priorização definida na segunda etapa, e são estabelecidos os critérios para a publicação do edital de seleção de diretores ou coordenadores sistêmicos.

Sugere-se que a implantação do modelo apresentado neste estudo, seja proposta e coordenada junto aos campi pela unidade de Gestão de Pessoas da Reitoria de cada instituição (Institutos Federais, Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais, Universidade Tecnológica Federal do Paraná e Colégio Pedro II), de modo que a realização de cada uma das fases ocorra simultaneamente nos *campi*. A sugestão para que a proposta seja adotada no âmbito institucional ampara-se no fato de que o TCU exige o cumprimento da política de governança dos órgãos da administração central (reitorias) e estas regulamentam as políticas a serem implementadas nos seus campi. A adoção da prática por toda a instituição tende a fortalecer a cultura da seleção por competências, bem como os princípios da governança que este processo atende (capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade e transparência).

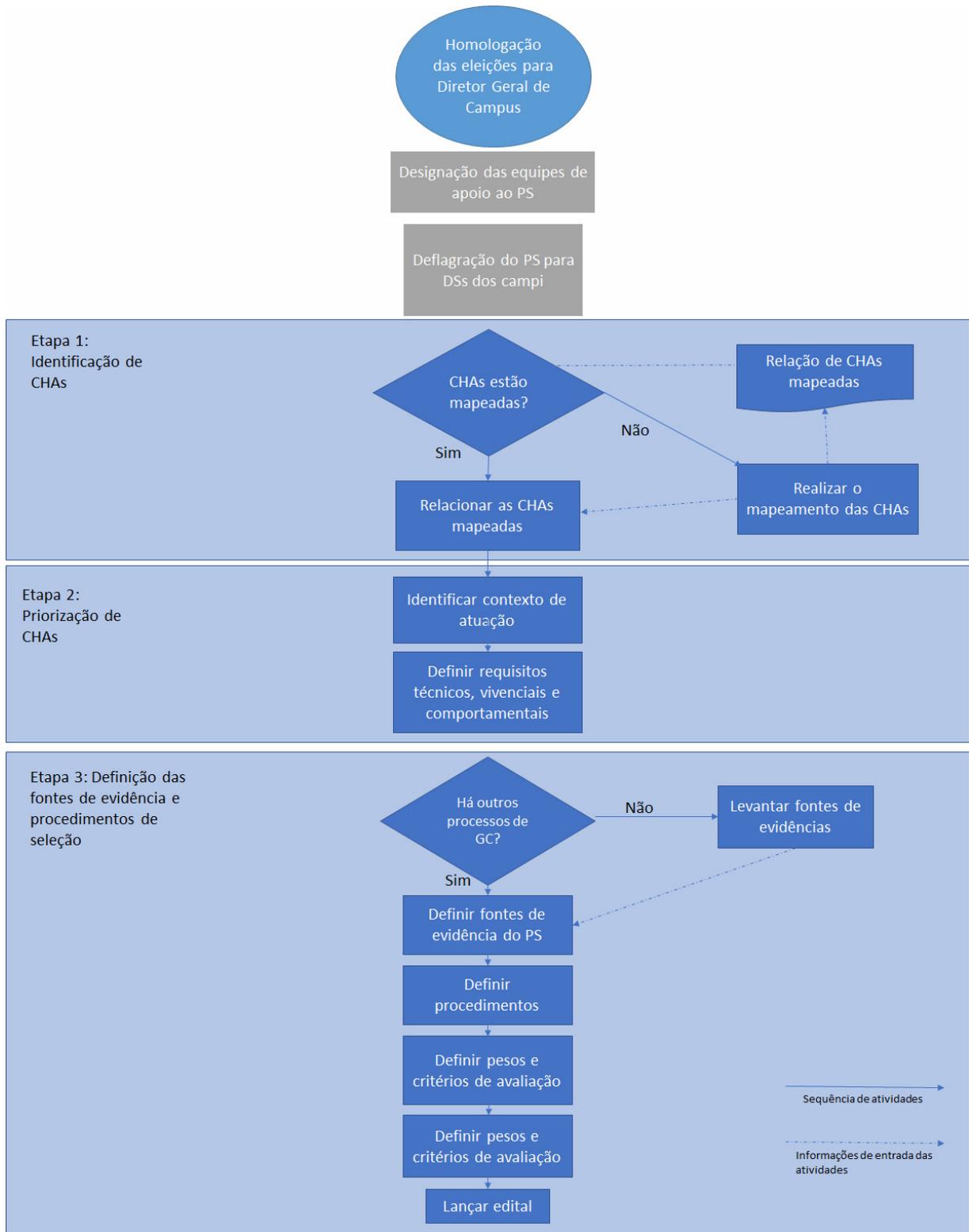
No entanto, em razão das concepções da proposta, entende-se que um campus pertencente a uma instituição que não tenha adotado a seleção da alta administração por competências, o diretor geral eleito poderá valer-se do modelo para conduzir a seleção de sua equipe diretiva.

A representação da proposta é esquematizada a seguir.

5.1 FLUXOGRAMA DO PROCESSO SELETIVO

A figura 11 apresenta a sequência de etapas propostas para o processo seletivo da alta administração. O processo foi dividido em etapas e cada uma delas apresenta seu fluxo de informações. Os pontos de decisão dizem respeito à verificação de práticas que possam alimentar o processo de seleção. O nível de maturidade das práticas de gestão por competências adotada em cada campus determinará se há informações que possam contribuir com o processo seletivo.

Figura 11 – Fluxograma de elaboração do processo seletivo



Fonte: Elaborado pela autora.

5.2 COORDENAÇÃO DOS TRABALHOS

Para os órgãos que institucionalizarem o processo seletivo dos gestores por competências, as reitorias deverão, após a homologação do processo eleitoral dos diretores gerais de campus, deflagrar o processo seletivo dos DSs. O responsável pela coordenação dos trabalhos deve ser o DG de cada campus (RABAGLIO, 2001), auxiliado por equipe de apoio por ele designada especialmente para este fim. Devem ser fixados os prazos para início e finalização do trabalho.

Os diretores gerais das instituições que não promoverem o processo seletivo por competências dos DSs poderão por sua iniciativa utilizar esta proposta para seleção do seu corpo diretivo. Do mesmo modo, o diretor geral deverá definir a equipe que lhe dará apoio ao andamento das atividades. A equipe de apoio deve contar com um número reduzido de pessoas e seus membros devem possuir perfil discreto e ético.

A seguir passa-se a etapa de identificação das competências. Os órgãos em que os processos estiverem sendo coordenados pelas reitorias, possivelmente já terão realizado o levantamento das competências organizacionais e gerenciais. Os diretores que estiverem liderando o PS em seus campi, e caso a instituição ainda não tenha procedido o levantamento das competências, deverá iniciar a elaboração do PS por esta identificação.

5.3 IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

As instituições que adotarem a proposta por resolução de suas reitorias deverão realizar, em período anterior ao processo seletivo de DSs, a identificação das competências organizacionais e funcionais dos cargos da alta administração. Os diretores gerais que estiverem liderando o processo de seleção por competências em seus campi realizarão esta etapa juntamente com a equipe de apoio. Os resultados desta etapa alimentarão outros subsistemas de RH da gestão por competências: treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho.

5.3.1 Competências da unidade organizacional

O conceito de unidade organizacional pode ser entendido como cada um dos *campi* da Rede Federal ou como cada instituição (IF e demais órgãos que compõem a Rede Federal). A revisão da literatura aponta diferentes fontes a serem observadas para identificação das competências organizacionais, como por exemplo: documental, entrevistas e questionários. Suas formas de aplicação estão descritas na seção 2.4.3.1

São fontes de dados documentais: lei de criação da Rede Federal, PDIs, estatuto, regimento geral e regimento complementar. Apresenta-se, a seguir, as possibilidades de identificação das competências dentre os documentos da RFEPCT:

Quadro 24 – Fontes de documentos institucionais para levantamento de competências comportamentais e da função

Documentos	Evidências
Lei de criação da Rede Federal, PDI, estatuto	Competências organizacionais e comportamentais
Regimento geral, regimento complementar	Atribuições de função, competências comportamentais

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante que cada instituição realize a identificação das competências organizacionais das suas unidades a partir de seus objetivos institucionais, pois embora a RFEPCT tenha objetivos comuns, cada um dos 40 IFs do país apresenta variações nas declarações de missão, visão e valores, conforme análise dos PDIs apresentada na seção 4.2. Do mesmo modo, a identificação das competências de cada campus é necessária, pois as realidades são muito díspares, requerendo que diferentes comportamentos sejam mobilizados para consecução dos objetivos institucionais.

Quando os procedimentos de identificação estiverem sendo conduzidos pelas reitorias em período anterior ao processo eleitoral será possível a aplicação de mais instrumentos e etapas para levantamento e definição das competências, podendo

ser empregados: pesquisa documental, observação participante, questionários, grupo focal e entrevistas, conforme as metodologias descritas na seção 2.4.3.1. Uma prática simples a ser adotada para o levantamento e tratamento de dados é a do *Inventário Comportamental* proposto por Leme (2008) e minuciosamente explicada na seção 2.4.3.2. Propõe-se que ela seja conduzida pela equipe de gestão de pessoas do campus ou por grupo de trabalho formado para este fim. A escolha dessa prática justifica-se em razão da simplicidade de sua aplicação, não restringindo a identificação das competências a especialistas ou pessoas externas à organização. Outro fundamento para adoção dessa dinâmica é a representatividade que ela permite, contando com a participação de exemplares de toda a estrutura organizacional. Esse aspecto também vai ao encontro das competências organizacionais, pois uma marca forte da instituição é o caráter participativo e democrático de sua administração. A sensibilização que os servidores devem receber para participar desta atividade e o envolvimento nesta etapa e contribui para que se comprometam com a temática de competências para outras práticas da gestão por competências e tornem-se multiplicadores em seus setores de trabalho. Um exemplo de aplicação do instrumento pode ser visualizado no anexo A.

Quando o processo de identificação das competências ocorrer como etapa do PS para seleção da equipe diretiva, o DG disporá de menos tempo e menor número de pessoas para a atividade. Desta forma, poderá valer-se de análise documental para identificação das competências de sua unidade.

A seguir, deve-se proceder a identificação das competências técnicas dos responsáveis pelas áreas sistêmicas (diretores ou coordenadores) de cada campi.

5.3.2 Competências técnicas e vivenciais

A descrição minuciosa de rotinas em atividades gerenciais não se mostra vantajosa, dada a complexidade e flexibilidade que tais cargos requerem (MALFERRARI, 1970). Deste modo, adota-se uma descrição que aponte o objetivo do cargo na estrutura organizacional e seus níveis de reporte (PONTES, 2013).

Nesta etapa, a equipe que estiver realizando o levantamento das competências técnicas deverá levantar as características dos cargos de direção ou coordenação sistêmica. São informações a serem identificadas sobre o cargo: nome do cargo, objetivo do cargo apresentado de uma forma abrangente e relacionada à

estrutura organizacional, principais atribuições da função, a remuneração mensal ou as vantagens e retribuições ligadas à função, conhecimentos técnicos necessários para o desempenho da função, disponibilidade para viagens e a carga horária requerida. É relevante que sejam identificadas as condições da estrutura de atuação dos cargos: **estrutura organizacional da área** – quais os setores ou funções que envolvem a área, número de servidores da área sistêmica; **públicos que interagem com a área** – quem são os atores internos e externos que demandam ou fornecem processos à área; **indicadores** – quais são os indicadores pelos quais o ocupante do cargo deverá responder.

Nos órgãos em que as reitorias estejam promovendo os processos que envolvam competências, é possível que aja uma identificação dos perfis de cargos diretivos. Os diretores gerais que estejam liderando a seleção por competências em seus campi, deverão, acompanhados por suas equipes de apoio ao PS, buscar as informações que possibilitem um panorama das funções dos cargos diretivos.

Deve-se levantar as informações que compõem o perfil do cargo para divulgação do PS e para nortear o estabelecimento de critérios de seleção. Apresentam-se no quadro 25 os principais itens a serem identificados:

Quadro 25 – Informações de perfil do cargo

INFORMAÇÕES SOBRE O CARGO	
Nome do cargo	Diretor/Coordenador de Ensino/Pesquisa/Extensão/Administração/Tecnologia da Informação/Gestão de Pessoas
Objetivo do cargo	Descrição abrangente Propor, coordenar, executar, supervisionar, divulgar e avaliar as políticas, ações, diretrizes, normas e regulamentos do campus relacionados à (Ensino/Pesquisa/Extensão/Administração/Tecnologia da Informação/Gestão de Pessoas)
Atribuições	Listar as principais atribuições (Fonte: Regimento de Campus)
Remuneração mensal	Ex.: CD1, CD2, CD3, CD4 FG1, FG2, FG3, FG4, FG5
Conhecimentos	Conhecimentos técnicos necessários à área de atuação. Sistemas (softwares) a serem utilizados.
Disponibilidade para viagens	Informações sobre viagens: frequência, distâncias, possíveis destinos e o período de duração estimado das viagens.
ESTRUTURA DE ATUAÇÃO	
Estrutura organizacional da área	Informações quanto à estrutura da área: identificação dos setores que compõe a área, número de servidores vinculados e organograma do setor.
Relacionamentos	Informar os principais públicos que interagem com a área. Ex: discentes, docentes, TAEs, Órgãos colegiados ou Comitês, comunidade externa, órgãos de controle, Ministérios, Secretarias...
Características gerais da área e Indicadores	Exemplos: Relacionar os indicadores da área de atuação (número de processos, de alunos, de matrículas, de servidores, orçamento, etc.)

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste momento, devem ser levantadas as competências técnicas inerentes a cada um dos cargos, experiências gerenciais ou institucionais relevantes à função e ainda as experiências que contribuam para a atuação nos cargos.

Quando os procedimentos de identificação das CHAs técnicas estiverem sendo conduzidos pelas reitorias em período anterior ao processo eleitoral será possível a aplicação de mais instrumentos e etapas para levantamento e definição destas competências, podendo ser empregados: pesquisa documental, observação participante, questionários, grupo focal e entrevistas, conforme as metodologias descritas na seção 2.4.5.

Quando o processo de identificação das competências técnicas ocorrer como etapa do PS para seleção da equipe diretiva, o DG disporá de menos tempo e menor número de pessoas para a atividade. Além da possibilidade de não contar com um ambiente suscetível a participação de todos, em razão da proximidade com o período eleitoral. Desta forma, poderá valer-se de análise documental e observação participante para identificação das competências técnicas necessárias à sua unidade.

Exemplos de competências técnicas são apresentadas no quadro 26 para cada uma das áreas sistêmicas.

Quadro 26 - Conhecimentos técnicos por área sistêmica

Administração	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direito administrativo ▪ Legislação orçamentária ▪ Lei de responsabilidade fiscal ▪ Contabilidade pública ▪ Gestão e finanças públicas ▪ Análise e interpretação de demonstrações contábeis ▪ Normas para licitações e contratações da administração pública ▪ Processos de elaboração orçamentária financeira, administrativa, patrimonial ▪ Legislação sobre o patrimônio da União ▪ Legislação sobre concessão de diárias
Desenvolvimento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) ▪ Avaliação Institucional ▪ Legislação acerca das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, cooperação, termos de colaboração, de fomento ou em acordos de cooperação; ▪ Política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil
Ensino	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas nacionais de educação ▪ Diretrizes curriculares nacionais ▪ Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) ▪ Organização didática
Extensão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de extensão da instituição ▪ Política de extensão nacional
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais ▪ Plano de Carreira e Cargos do Magistério Federal ▪ Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação ▪ Legislação para contratação por tempo determinado ▪ Legislação nacional sobre estágio de estudantes

Continua

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legislação trabalhista ▪ Legislação de aposentadoria dos servidores públicos ▪ Cálculos trabalhistas
Pesquisa, inovação e pós-graduação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legislação nacional de incentivo à inovação, à pesquisa, ao desenvolvimento científico, à capacitação científica e tecnológica ▪ Legislação nacional da propriedade industrial
Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança de TI ▪ Plano Diretor de Tecnologia da Informação do órgão ▪ Normativas de Gestão de Segurança da Informação ▪ Legislação de proteção de dados pessoais (marco civil da Internet) ▪ Frameworks de Gestão para TI ▪ Infraestrutura de Softwares de Sistemas de computação ▪ Desenvolvimento de aplicativos e ferramentas

Fonte: Elaborado pela autora.

Abaixo são apresentados exemplos de conhecimentos gerenciais e institucionais.

Quadro 27 - Conhecimentos gerenciais e institucionais

Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de projetos ▪ Gestão de equipes ▪ Gestão de pessoas ▪ Gestão do tempo ▪ Gestão de conflitos ▪ Gestão de processos ▪ Mapeamento de processos
Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluxos e processos da área ▪ Resoluções institucionais da área ▪ Política da instituição para área ▪ Sistemas ▪ Relatórios de auditoria ▪ Estrutura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro 28 são apresentados exemplos de experiências relevantes a cada área sistêmica.

Quadro 28 – Experiências por área sistêmica

Administração	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliador de programas da qualidade
Desenvolvimento institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliador de cursos superiores
Ensino	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliador de cursos superiores ▪ Coordenador de curso ▪ Coordenador de área ou colegiado
Extensão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividades extensionistas
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Práticas em rotinas de departamento pessoal ▪ Facilitador de dinâmicas de grupo
Pesquisa, inovação e pós-graduação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisador ▪ Registro de patentes ▪ Coordenador de grupo de pesquisa
Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividades no desenvolvimento de <i>softwares</i> ▪ Atividades de infraestrutura de <i>softwares</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro 29, apresentam-se exemplos de experiências vivencias gerenciais e institucionais favoráveis a atuação dos DSs.

Quadro 29 – Experiências gerenciais e institucionais

Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cargos de gestão ▪ Experiência na área de atuação da candidatura ▪ Consultor na área de atuação da candidatura
Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atuação no serviço público ▪ Atuação na RFEPCT ▪ Representação em Conselho Superior ou de Campus ▪ Representação em comissões

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao fim desta etapa, o DG e sua equipe deverão ser capazes de apontar as informações do perfil de cada um dos cargos (quadro 25), as CHAs técnicas e as experiências gerenciais e institucionais que se relacionam com o cargo.

A seguir, passa-se ao levantamento das competências gerenciais.

5.3.3 Competências gerenciais

Do mesmo modo como na identificação das CHAs anteriores, pode ser que o DG já disponha das competências gerenciais mapeadas. No entanto, caso não conte com tal mapeamento deverá buscar identificar aquelas competências gerenciais que serão fundamentais a obtenção dos objetivos para cada DS.

A partir do levantamento da literatura acerca das competências dos gestores de Instituições de Ensino Superior, aplicaram-se os procedimentos descritos na seção 2.5.4 para que as competências sejam enunciadas através de comportamentos observáveis. Relacionam-se abaixo as principais competências dos gestores de IES acrescidas das competências transversais organizacionais da Rede Federal, da instituição ou do campus em questão. As CHAs foram agrupadas por similaridade (RABAGLIO, 2001) em âmbitos. Destaca-se que as competências transversais governamentais estão contempladas nas competências gerenciais apresentadas no quadro 30:

Quadro 30 – Competências gerenciais de líderes de IES por âmbito comportamental

VISÃO SISTÊMICA
Atinge os resultados propostos; alcança metas.
Realiza entregas com qualidade.
Associa processos, projetos e tarefas aos objetivos institucionais.
Identifica a inter-relação entre processos e se necessário propõe e implementa soluções.
Administra bem o tempo; realiza entregas dentro dos prazos.
Prioriza interesse público. Tem foco no aluno.
Identifica oportunidades de desenvolvimento e propõe parcerias decorrentes da realidade social, ambiental e cultural da localidade do campus.
Demonstra habilidade em gerenciar processos; estrutura os processos para que se viabilizem.
ATITUDES
É proativo, antecipando-se a erros e assumindo responsabilidades de colegas.
É cooperativo, mostra-se disponível e contribui com a equipe.
Assume riscos, demonstra-se autoconfiante e mantém autoestima elevada.
Expõe-se de modo humilde; reconhece erros; desfaz mal-entendidos.
Mostra-se flexível, alterando projetos/planos quando necessário; Mostra-se um facilitador na implementação de mudanças

Possui capacidade de renunciar a própria opinião; aceita ideias e opiniões de outras pessoas; respeita ideias diferentes; respeita as diversidades.
Possui comportamento ético e valores; não faz comentários discriminatórios; é discreto.
Observa normas e regulamentos.
Manifesta honestidade e integridade; trata a equipe com equidade.
Apresenta disciplina e responsabilidade.
Apresenta motivação e envolvimento; mostra-se otimista; demonstra entusiasmo e bom humor.

INFLUÊNCIA

Possui habilidade no relacionamento interpessoal; é extrovertido; Demonstra empatia; trata as pessoas com cortesia; tem o ser humano como foco.
Possui habilidade para trabalhar em equipe; cria e mantém um clima agradável.
É um líder; é um influenciador; é tido como modelo; tem credibilidade.
Domina práticas de gestão de pessoas.
Promove o desenvolvimento da equipe.

INTERCOMUNICAÇÃO

Apresenta habilidade negocial e capacidade de persuasão.
Comunica-se com clareza e objetividade; tem fluência verbal; compreende a comunicação não verbal.
Identifica e age para desfazer ruídos e distorções na comunicação.
Fornece e recebe bem feedbacks.
Possui habilidade de ouvir; prioriza decisões participativas; solicita sugestões de melhoria; ouve e põe em prática as sugestões.
Atende bem aos clientes internos e externos.

RESOLUÇÃO

Apresenta ideias criativas para solução de problemas ou para escassez de recursos; sugere boas ideias para resolver situações imprevistas.
Demonstra foco na solução de problemas; apresenta soluções.
Demonstra praticidade na administração das rotinas.
Detém capacidade de tomar decisões, mesmo em situações críticas e sem auxílio.
Privilegia o foco no aluno na tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Até este estágio foram identificadas competências organizacionais, competências técnicas e gerenciais. No entanto, o mapeamento e a identificação destas competências não serão o suficiente para instruir o Processo Seletivo dado que a manifestação da competência irá depender de um contexto particular (LE BOTERF, 2003). Por essa razão, trata-se a seguir do contexto de atuação das lideranças e das competências a serem mobilizadas diante dos cenários possíveis.

5.4 PRIORIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E DEFINIÇÃO DE REQUISITOS

A presente etapa busca identificar o contexto de atuação dos mandados dos gestores. A partir desta identificação podem ser definidos quais serão os requisitos obrigatórios e desejáveis, técnicos e gerenciais de cada cargo no PS. Nesta etapa, o DG torna-se o responsável pela condução do planejamento do PS. As deliberações desta etapa em diante terão afinidade com a sua própria proposta de gestão e com os resultados que pretende entregar, mediante a definição dos comportamentos que entender serem adequados aos DSs para tanto.

5.4.1 Contexto de atuação

Tomando-se os conceitos de Le Boterf (2003) (apresentados na seção 2.4.1) de que a competência é uma condição variável em razão das situações e contextos em que os indivíduos estão envolvidos, faz-se indispensável a análise das condições do contexto em que irão atuar os candidatos selecionados. Partindo-se da conjuntura em que irão atuar, as competências necessárias poderão ser elencadas.

As informações levantadas servirão tanto para subsidiar a etapa de priorização das competências a serem selecionadas, quanto para informar aos candidatos do processo seletivo o contexto de atuação em que ele irá atuar, além de estabelecer os resultados que são esperados dele. O diretor geral deverá descrever o comportamento que seus DSs deverão apresentar para alcançar os resultados almejados.

Deste modo, a autoridade responsável pela nomeação deverá buscar a identificação do contexto de atuação dos gestores. Essa etapa contará com a busca de informações institucionais, em uma análise do ambiente interno, e com a

identificação das conjunturas políticas e econômicas, em uma análise do ambiente externo, além de outras fontes de informações a que o DG tenha tido acesso ou conhecimento.

Exemplos dos documentos institucionais que podem ser consultados para identificação da conjuntura das áreas são apresentados abaixo:

Quadro 31 – Fontes de documentos institucionais para levantamento do contexto de atuação

Documentos	Evidências
Atas Conselho Superior e Conselho de Campus, e-mails, documentos oficiais, comunicados	Contexto, conjuntura, desafios

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao fim desta etapa, o DG deverá ter um panorama do cenário de atuação dos seus gestores e explicitar suas expectativas para cada uma das áreas sistêmicas. A etapa pode sintetizada através do esquema abaixo:

Quadro 32 – Identificação do contexto de atuação e expectativas

Cenário	Apresentação dos cenários e das perspectivas da área; desafios e oportunidades previstas para a gestão.
Expectativa	Estabelecer resultados e/ou indicadores para área.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da identificação das perspectivas de cenário de atuação dos membros da alta administração e de suas atribuições de cargo, o diretor geral irá evidenciar as competências com maior potencial de resposta às demandas institucionais para conjuntura identificada. As informações desta etapa serão utilizadas mais tarde para atribuição de pesos e critérios comportamentais, bem como a seguir na definição dos requisitos técnicos e vivenciais essenciais para atuação.

5.4.2 Requisitos técnicos e vivenciais

Esta etapa servirá ao estabelecimento de requisitos obrigatórios e desejáveis aos candidatos a gestores das áreas sistêmicas. O diretor geral deverá definir os

requisitos eliminatórios e classificatórios do processo seletivo no que se refere às peculiaridades de cada diretoria ou coordenadoria. Os requisitos obrigatórios são os mínimos entendidos como necessários a condução das atividades à frente da área sistêmica e os desejáveis aqueles que complementariam o perfil ideal do cargo. A definição de tais requisitos deve ser norteada pelos dados obtidos no levantamento do contexto de atuação.

Cabe, neste momento, ao DG priorizar dentre as competências identificadas técnicas e gerenciais, bem como quanto às vivências relacionadas aos cargos, aquelas que serão priorizadas no processo seletivo. Para priorizar as CHAs, o DG poderá ter em mente a seguinte pergunta: O diretor/coordenador sistêmico selecionado para atingir tal objetivo deverá ser capaz de quê? E a partir do questionamento levantar os comportamentos fundamentais às funções.

Cabe aqui apresentar tópico pacífico da literatura acerca das diferenças entre treinamento e desenvolvimento. Os conhecimentos técnicos estão ligados aos treinamentos, sendo estes, ações que apresentam resultados pontuais em pouco espaço de tempo e requerem menor investimento financeiro. O desenvolvimento é vinculado aos aspectos comportamentais, e tido como mais abrangente, de difícil mensuração e com maior demanda de tempo e custos (BORGES-ANDRADE, 2002). Desta forma, o diretor geral no momento de priorização das competências deverá ter presente o fato de que os conhecimentos técnicos são mais rápidos de serem adquiridos, que o desenvolvimento de competências comportamentais.

Neste instante, o DG estará de posse das competências técnicas e vivenciais inerentes a cada um dos cargos que possui para preencher, bem como a conjuntura em que deve se dar a gestão. Tomando tais informações por base, poderão ser elencados os requisitos obrigatórios e os desejáveis de cada função a ser ocupada.

É importante, neste momento, avaliar as características do corpo de servidores do campus, para que não sejam adotados critérios que frustrem a competição do certame (BRASIL, 2018a). Assim, devem ser levantados dados relacionados ao quadro funcional, como: formação, tempo de atividade na Rede Federal e experiências dos servidores que sirvam de subsídio à adoção de critérios seletivos razoáveis.

O quadro 33 apresenta informações a serem complementadas quanto aos requisitos técnicos e vivenciais:

Quadro 33 – Exemplo de esquema com requisitos técnicos e vivenciais

Requisitos	
Obrigatórios	Possuir graduação em nível superior em qualquer área do conhecimento
	Possuir experiência em cargos de nível gerencial
	Possuir experiência como extensionista
	Possuir experiência como pesquisador
	Possuir disponibilidade para viagens
Desejáveis	Possuir pós-graduação em determinada área do conhecimento
	Possuir conhecimento da Política de Extensão institucional
	Possuir conhecimentos da Legislação Nacional de Extensão
	Possuir conhecimentos nos Sistemas XXX?
	Possuir experiência como avaliador ad hoc em projetos de extensão

Fonte: Elaborado pela autora.

Observe que caberá ao DG a definição se um determinado requisito é desejável ou obrigatório, sendo que os requisitos obrigatórios serão os eliminatórios do PS.

Em seguida passa-se as decisões dos critérios de seleção.

5.5 DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

A definição dos critérios de seleção passará por decisões acerca das fontes de evidencia que serão adotadas para a coleta de dados dos candidatos, os procedimentos que serão estabelecidos e a distribuição dos pesos de cada avaliação e estabelecimento dos critérios de julgamento. É importante que o DG e sua equipe de apoio se atenham às prioridades estabelecidas nas etapas anteriores, de modo que não frustrem a competitividade do certame e sejam elencados os requisitos que forem essenciais ao desempenho dos gestores (BRASIL, 2018a).

5.5.1 Definição das fontes de evidências

Nesta fase, a equipe (DG e equipe de apoio) irá analisar quais são outros processos de gestão de pessoas da instituição que poderão servir de evidência ao processo seletivo. Quanto maior a maturidade institucional em governança de

gestão de pessoas do campus ou da instituição, maior será o número de processos que poderão servir a busca de informações.

Nas instituições que realizam avaliação de competências, o DG deverá definir se esta avaliação será uma fonte do PS. Deve-se verificar os tipos de avaliação que a instituição realiza (autoavaliação, conjunta, chefia, pares, clientes, 360°) e quais delas serão tomadas como fonte. Para as instituições mais maduras, que realizam a prática há mais tempo, deve-se definir os períodos de avaliação que serão utilizados.

O DG deverá definir ainda se as fontes identificadas irão compor etapas do PS, ou servir de orientação à sua decisão. São exemplos de fontes de informações institucionais: as avaliações de desempenho, as avaliações para promoção, o assentamento individual do servidor. O decreto 9.727 (BRASIL, 2019) estabelece como critério para nomeação dos cargos em comissão a idoneidade moral e ílibada e não estar enquadrado nas hipóteses de inelegibilidade previstas, além da compatibilidade do perfil profissional e acadêmico. Desta forma, informações que validem esses requisitos também deverão ser levantadas.

5.5.2 Definição dos procedimentos

Esta etapa consiste das decisões quanto aos procedimentos a serem adotados no PS. Neste momento, o DG e sua equipe de apoio estarão de posse das competências inerentes aos cargos, já tendo priorizado aquelas que são relevantes à atuação no contexto vislumbrado. Partindo destas informações, deverá identificar quais os procedimentos que melhor poderão fundamentar a escolha final de quem serão os DSs. Sugere-se, a seguir, quatro procedimentos que podem ser adotados independente do grau de maturidade em políticas de gestão de pessoas ou de governança do campus, sem prejuízo de que outros procedimentos sejam adotados ou complementados aos sugeridos: **declaração de competências técnicas e vivenciais, memorial da trajetória profissional, entrevista comportamental e proposta de atuação.**

- 1) Declaração de CHAS técnicas e vivenciais: a elaboração da ficha conterá os requisitos levantados nas etapas anteriores que deverão ser

classificados em obrigatórios e desejáveis. Os desejáveis devem ser classificados em técnicos, vivenciais e de formação;

2) Memorial da trajetória profissional: O memorial da trajetória profissional servirá de evidência ao diretor geral para corroborar sua compreensão acerca das competências percebidas nos candidatos. O candidato deverá informar sua motivação para a candidatura e descrever detalhadamente sua trajetória profissional no que for relevante e correlato ao cargo pretendido. Devem constar do documento as experiências profissionais que adquiriu em atividades relacionadas à vaga em questão, bem como as experiências obtidas em cargos de gestão do setor público ou privado. O documento deverá conter a descrição precisa dos resultados relevantes obtidos nas experiências narradas. Os fatos narrados no memorial subsidiarão a elaboração do roteiro para entrevista por competências. A entrevista utilizará a técnica apresentada na seção 2.5.3 em que deve ser verificados o contexto de atuação do fato, a ação que foi empreendida e por quem, além dos resultados obtidos. As competências identificadas no documento e validadas na entrevista comportamental serão pontuadas pelo diretor geral na avaliação das competências comportamentais. Da leitura do documento o diretor geral deverá verificar se:

- a. As experiências descritas deixam claro o contexto em que ocorreram, as ações implementadas e os resultados alcançados. As lacunas destas informações deverão constar no roteiro de entrevista para verificação e sondagem;
- b. As experiências evidenciam a manifestação das competências comportamentais necessárias ao cargo;
- c. As experiências relatadas evidenciam a manifestação das competências organizacionais; aquelas como a organização quer ser reconhecida.

É indispensável que a entrevista adote os procedimentos e posturas apontadas na seção 2.5.3;

3) Entrevista comportamental: A entrevista é considerada a técnica mais importante para decisão do processo seletivo (SNELL; BOHLANDER,

2011). A literatura sobre entrevistas foi detalhada na seção Seleção de Pessoas (2.3) e mais precisamente a entrevista com foco comportamental na seção 3.3.2.1. Assim sendo, adota-se a entrevista como técnica do processo seletivo proposto. As informações do Memorial da trajetória profissional irão auxiliar a elaboração do roteiro para entrevista. Deverão compor também o roteiro de entrevistas as CHAs gerenciais elegidas como prioritárias ao desempenho do candidato. Apresenta-se uma sugestão de roteiro para entrevistas no Apêndice D, as sugestões fundamentam-se nas competências de gestores de IES e nas competências organizacionais da RFEPCT. Salienta-se que não devem ser questionados todos os itens do roteiro e sim aqueles relevantes para a contratação e aqueles que o gestor necessite aprofundar sua percepção quanto ao nível da competência que o candidato apresenta;

- 4) Proposta de atuação: O candidato deverá desenvolver um planejamento estratégico para a área de atuação da candidatura. O projeto deve estar acompanhado de um plano de ação e ser consonante com o PDI vigente. O plano deverá ser elaborado para o período de quatro anos, quando o tempo de atuação do gestor sistêmico coincidir com o período de gestão do diretor geral, ou para o prazo remanescente quando se tratar de processo seletivo para reposição de ocupante do cargo. Devem constar do plano de atuação os objetivos estratégicos, as possíveis ações para alcance do objetivo e os indicadores atuais e projetados escalonados por períodos anuais.

Caberá ao DG na definição dos procedimentos deliberar acerca do recrutamento do PS. O recrutamento diz respeito a forma como os candidatos serão atraídos e captados para o PS. O recrutamento poderá ser amplo, através da divulgação de um edital, ou poderá partir da avaliação de competências da instituição. Também devem ser estipulados se os procedimentos serão compensatórios, de barreiras múltiplas ou híbridos (seção 2.3.2). Esta etapa requer reflexão acerca de decisões quanto aos critérios de aprovação entre as fases, ou por exemplo até quantos candidatos serão entrevistados. Podem ser definidos pontos

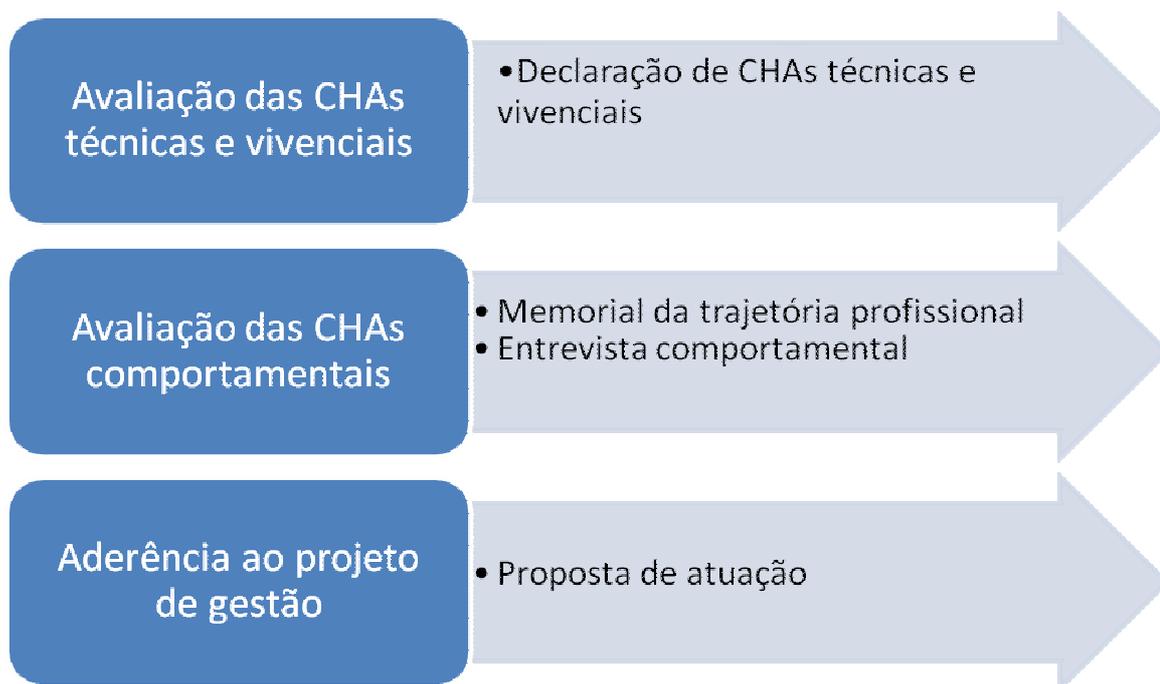
mínimos a serem atingidos na primeira verificação dos indicadores técnicos e vivenciais.

A seguir são distribuídos os pesos de cada indicador e definidos os critérios do PS.

5.5.3 Atribuição de pesos e critérios

É nesta fase que o DG irá atribuir os pesos a cada um dos indicadores do PS. Os indicadores estão agrupados em: competências técnicas e vivenciais, competências comportamentais e adequação do candidato ao projeto de gestão. O esquema a seguir mostra a relação entre os procedimentos de seleção e os indicadores do PS:

Figura 12 – Relação entre procedimentos e indicadores



Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir são apresentadas as metodologias para as escalas de cada um dos indicadores do PS.

a) Competências técnicas e vivenciais

As competências técnicas e vivenciais estão classificadas em obrigatórias e desejáveis. As obrigatórias são as eliminatórias do PS, essas não são pontuadas. As competências desejáveis devem ser distribuídas em escalas e o número de pontos será definido pelo DG. Quanto mais pontos forem definidos, mais perceptível será a diferença entre a classificação dos candidatos.

As competências técnicas poderão ser decompostas em competências de formação e gerenciais e ligados à área de atuação do candidato. Este modelo propõe a adoção das seguintes escalas: **escala do nível de formação** (graduação, especialização *latu senso*, mestrado, doutorado e pós-doutorado) e **escala do nível de conhecimento** (nenhum, básico, intermediário e avançado).

As competências vivenciais desejáveis classificam-se em institucionais e gerenciais. Os pontos da escala de tempo das experiências vivenciadas dependerão do nível de experiência do quadro em seleção. Em instituições mais jovens os servidores tendem a ter menor experiência acumulada, em instituições mais maduras as escalas poderão indicar tempos maiores. Quanto maior a experiência do quadro em seleção, mais pontos poderão ser adotados na escala.

O quadro 34 apresenta um exemplo da estrutura que deverá estar completa nesta etapa:

Quadro 34 - Exemplo de indicadores técnicos e vivenciais

Obrigatórios	Requisitos	Sim	Não
	Possuir...		
graduação em nível superior em qualquer área do conhecimento			
experiência em cargos de nível gerencial			
experiência como extencionista			
experiência como pesquisador			
disponibilidade para viagens			

Desejáveis	formação		Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Pós-doc
		Qual seu nível mais elevado de formação?					
	gerenciais e área de atuação	Qual seu nível de conhecimento em...	Nenhum	Básico	Intermediário	Avançado	
		Gestão de Projetos?					
		Gestão de Pessoas?					
		Estrutura de Redes?					
		Governança de T.I.?					
Sistema XYZ?							

Desejáveis	Vivenciais	institucionais e gerenciais	Qual seu tempo de...	Menos de 1 ano	1 ano	2 anos	3 anos	4 anos	5 anos ou mais
			atuação no serviço público?						
			serviço na Rede Federal?						
			representante em Conselho de Campus ou do Conselho Superior?						
			atuação em cargos gerenciais?						

Fonte: Elaborado pela autora.

Note que mesmo um indicador classificado como obrigatório, poderá constar nos requisitos desejáveis, se o DG entender que a mensuração dele é importante ao cargo. Quanto mais tempo de vivência ou quanto maior o nível de determinado conhecimento, melhor pontuado será o item.

A avaliação dos indicadores de CHA técnica e vivencial será assinalada pelos postulantes à vaga através do instrumento “Declaração de competências técnicas e vivenciais”. Os candidatos são responsáveis pela veracidade das informações prestadas, podendo, quando cabível, fazer prova das informações declaradas (BRASIL, 2019).

A próxima etapa irá classificar as competências comportamentais.

b) Competências comportamentais

O diretor geral deverá identificar dentre os indicadores de competências de cada âmbito comportamental (visão sistêmica, atitudes, influência, intercomunicação e resolução), aqueles que são essenciais à obtenção dos resultados desejados e seu nível de importância. Os quadros 23 e 30 apresentam exemplos de descrição dos comportamentos observáveis que podem ser relacionados a cada um dos âmbitos comportamentais. Neste momento, deverá também descrever dentro de cada âmbito quais os comportamentos que serão avaliados. Devem ser apontados

apenas os indicadores de comportamento que são de fato relevantes para o desempenho da função (LEME, 2008). Sugere-se que a **escala comportamental** tenha os seguintes pontos: não apresenta a competência, raramente apresenta a competência e a apresenta com falhas, poucas vezes apresenta a competência, com frequência apresenta a competência, muitas vezes apresenta a competência e o faz de modo claro e preciso e sempre apresenta a competência, com maestria, e é reconhecido como *expert*.

O quadro 35 apresenta um exemplo da estrutura que deverá estar completa nesta etapa.

Quadro 35 – Exemplo de indicadores comportamentais

Desejáveis	Comportamentais		Descrver os principais comportamentos	Não apresenta a competência	Raramente apresenta a competência e a apresenta com falhas	Poucas vezes apresenta a competência	Com frequência apresenta a competência	Muitas vezes apresenta a competência e o faz de modo claro e preciso	Sempre apresenta a competência, com maestria, e é reconhecido como expert
		visão sistêmica	Possui visão global, orientação estratégica, sentido claro de direção e visão						
		atitudes	Iniciativa, cooperação, flexibilidade, comportamento ético						
		influência	Liderança, trabalho em equipe, comunicação interpessoal, cria clima agradável, tem credibilidade						
		intercomunicação	Comunicação eficaz, fornece feedback, habilidade de ouvir						
		resolução	Prioriza a tomada de decisão, solução de problemas						

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos PS em que as avaliações institucionais de competências (autoavaliação, conjunta, chefia, pares, clientes, 360°) estejam sendo consideradas como instrumentos integrantes do PS, deverão ser incluídos os resultados de tais avaliações como se fosse um “âmbito” de competência para os comportamentos que estiverem sendo avaliados. Como mostra o exemplo do quadro 36:

Quadro 36 – Exemplo de indicadores comportamentais

Desejáveis	Comportamentais	Avaliações		Descrever os principais comportamentos	Não apresenta a competência	Raramente apresenta a competência e a apresenta com falhas	Poucas vezes apresenta a competência	Com frequência apresenta a competência	Muitas vezes apresenta a competência e o faz de modo claro e preciso	Sempre apresenta a competência, com maestria, e é reconhecido como expert	
			visão sistêmica	Possui visão global, orientação estratégica, sentido claro de direção e visão							
			atitudes	Iniciativa, cooperação, flexibilidade, comportamento ético							
			influência	Liderança, trabalho em equipe, comunicação interpessoal, cria clima agradável, tem credibilidade							
			intercomunicação	Comunicação eficaz, fornece feedback, habilidade de ouvir							
			resolução	Prioriza a tomada de decisão, solução de problemas							

Fonte: Elaborado pela autora.

c) Proposta de atuação

Este modelo propõe a avaliação da proposta de atuação a partir dos construtos: escrita, conteúdo e aderência ao projeto de gestão, conforme os exemplos do quadro 37. O DG poderá incluir quantos construtos ou indicadores de avaliação julgar relevantes ao PS. A **escala da proposta de avaliação** sugerida é a que contenha os pontos: não atende, atende parcialmente, atende e supera.

Quadro 37 – Exemplo de indicadores da proposta de atuação

Construtos	Indicadores	Escala			
		Não atende	Atende parcialmente	Atende	Supera
Escrita	O documento está organizado e bem apresentado				
	O texto é claro e coeso				
	Há qualidade na descrição das ações propostas				
Conteúdo	A proposta de trabalho apresentada é relevante e pertinente				
	As propostas estão descritas com profundidade				
	As propostas são factíveis				

	As propostas possuem correlação com os objetivos organizacionais				
	As propostas possuem correlação com as expectativas de atuação para a área				
Aderência ao Projeto de Gestão	A proposta apresentada é aderente ao Projeto de Gestão do demandante da vaga				

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da definição do número de construtos que serão adotados para avaliação da proposta de atuação é necessário a distribuição de pesos a cada um deles. A ponderação da carga de importância de cada construto deve ser realizada pelo diretor geral, que levará em conta suas predileções, conforme explicações a seguir.

d) Ponderação global

Por fim, o DG irá atribuir a ponderação global de cada um dos indicadores do PS para a pontuação final, assim deverá distribuir a carga de importância dos quatro grupos de indicadores do PS – técnicas, vivenciais, comportamentais e aderência ao projeto de gestão.

Sugere-se adotar a pontuação mínima que perfaça o total de 100 pontos e a pontuação máxima, 500 ou 1.000 pontos. Inicia-se a distribuição dos pontos pelos pontos mínimos nos quatro grupos de indicadores. No exemplo do quadro 38 os 100 pontos iniciais foram distribuídos da seguinte forma: CHAs técnicas 10 pontos, CHAs vivenciais 20 pontos, CHAs comportamentais 30 pontos e aderência ao projeto de gestão 40 pontos.

A partir desta distribuição é possível encontrar a pontuação máxima de cada um dos grupos. A seguir, passa-se a verificação de sub-grupos dentro dos grupos mencionados. O quadro 38 apresenta o grupo CHAs técnicas decomposto em CHAs de formação e CHAs gerenciais da área de atuação. Novamente aqui o DG deverá ponderar a distribuição destes pesos. O grupo de CHAs comportamentais apresentado propõe cinco âmbitos de avaliação. O DG poderá distribuir as cargas de acordo com a relevância das CHAs identificadas nas etapas anteriores.

Procedimento idêntico deve ser aplicado aos construtos do grupo aderência ao projeto de gestão.

Quando o DG entender não haver prevalência de um indicador sobre o outro dentro de cada âmbito, ou ainda que todos sejam igualmente importantes, a pontuação dos indicadores será dada pela divisão de indicadores do âmbito.

Os pontos mínimos da escala de cada indicador são dados pela divisão da pontuação mínima do seu grupo pelo número de indicadores. Em seguida, se terá os pontos mínimos e máximos de cada indicador, com estes dados os demais pontos poderão ser calculados por progressão geométrica ou aritmética.

Veja um exemplo do instrumento de PS já finalizado e com as cargas distribuídas no quadro 38:

Quadro 38 – Exemplo de instrumento de seleção do PS

Pontos mínimos												Pontos máximos	
Técnicas	10	5	formação	Qual seu nível mais elevado de formação?	5	10	15	20	25			25	
		5	gerenciais e área de atuação	Qual seu nível de conhecimento em...	Nenhum	Básico	Intermediário	Avançado				25	
				Gestão de Projetos?	1	2,5	4	5					
				Gestão de Pessoas?	1	2,5	4	5					
				Estrutura de Redes?	1	2,5	4	5					
				Governança de T.I.?	1	2,5	4	5					
Sistema XYZ?	1	2,5	4	5									
Vivenciais	20	20	institucionais e gerenciais	Qual seu tempo de... atuação no serviço público?	Menos de 1 ano	1 ano	2 anos	3 anos	4 anos	5 anos ou mais		100	
				serviço na Rede Federal?	5	9	13	17	21	25			
				representante em Conselho de Campus ou do Conselho Superior?	5	9	13	17	21	25			
				atuação em cargos gerenciais?	5	9	13	17	21	25			
Comportamentais	30			Descrever os principais comportamentos	Não apresenta a competência	Raramente apresenta a competência e apresenta com falhas	Poucas vezes apresenta a competência	Com frequência apresenta a competência	Muitas vezes apresenta a competência e o faz de modo claro e preciso	Sempre apresenta a competência, com maestria, e é reconhecido como expert			150
		6	visão sistêmica	Possui visão global, orientação estratégica, sentido claro de direção e visão	6	11	16	21	26	30			
		6	atitudes	Iniciativa, cooperação, flexibilidade, comportamento ético	6	11	16	21	26	30			
		6	influência	Liderança, trabalho em equipe, comunicação interpessoal, cria clima agradável, tem credibilidade	6	11	16	21	26	30			
		6	intercomunicação	Comunicação eficaz, fornece feedback, habilidade de ouvir	6	11	16	21	26	30			
		6	resolução	Prioriza a tomada de decisão, solução de problemas	6	11	16	21	26	30			
Aderência ao projeto de gestão	40				Não atende	Atende parcialmente	Atende	Supera			15		
		3	escrita	O documento está organizado e bem apresentado	1	6	11	15					
				O texto é claro e coeso	1	6	11	15					
				Há qualidade na descrição das ações propostas	1	6	11	15					
		10	conteúdo	A proposta de trabalho apresentada é relevante e pertinente	2	5	8	10					
				As propostas estão descritas com profundidade	2	5	8	10					
				As propostas são factíveis	2	5	8	10					
As propostas possuem correlação com os objetivos organizacionais	2			5	8	10							
				As propostas possuem correlação com as expectativas de atuação para a área	2	5	8	10			50		
27				Não aderente	Parcialmente aderente	Aderente	Muito aderente			135			
	aderência	A proposta apresentada é aderente ao Projeto de Gestão	27	63	99	135							
100 Total pontos mínimos												500 Total pontos máximos	

Fonte: Elaborado pela autora.

O computo da pontuação dos candidatos em cada uma das competências irá depender das fontes de evidências que foram escolhidas para o processo seletivo. Deste modo, dono da vaga poderá definir dentre as fontes escolhidas o peso que cada uma terá na avaliação do critério competência comportamental. Observe que a entrevista comportamental é a técnica que irá auxiliar o DG a pronunciar sua compreensão acerca das CHAs do candidato e assim, assinalar as pontuações de CHAs comportamentais em cada um dos âmbitos.

Sugere-se que nos processos seletivos seja regulamentado o processo de transição entre a gestão que está por encerrar seu mandato e a futura gestão, de forma que os novos gestores tenham um período estabelecido para receber dos antecessores dados e informações necessárias ao andamento das áreas. O processo poderá ter início com homologação do processo seletivo para gestores sistêmicos e fim com a posse dos novos gestores. O processo de transição proposto atende a requisito previsto nos itens de controle do TCU para o componente Liderança Organizacional.

Consonante ao Decreto 9.727 (BRASIL, 2019) deverá constar do edital de PS que a escolha final do selecionado às vagas é ato discricionário da autoridade responsável pela nomeação e a participação ou desempenho em PS não garante direito ou expectativa de nomeação.

Com base em todas as etapas apresentadas nessa seção foi apresentada uma proposta para o encadeamento do processo seletivo de gestores sistêmicos da Rede Federal.

6 CONCLUSÕES

Esta última seção apresenta as conclusões do estudo e oportunidades para trabalhos futuros. São apresentadas as comparações dos resultados com os objetivos propostos, além de contribuições e limitações do estudo.

O objetivo geral apresentado foi uma proposição de modelo para seleção por competências da alta administração dos campi da RFEPCT. A sistemática foi apresentada na seção de número 5. O estudo satisfaz os objetivos específicos, uma vez que i) identificou as competências organizacionais da RFEPCT (quadro 22), ii) identificou o perfil de competência dos membros da alta administração, apresentando o perfil de competências comportamentais e técnicas, bem como experiências gerenciais e organizacionais inerentes às atividades (seção 5.3), iii) propôs instrumentos para identificação das competências organizacionais e funcionais da alta administração (seção 5.3), iv) propôs instrumentos para estabelecimento de critérios de pontuação e seleção (seção 5.5) e por último v) apresentou a sistemática para realização do processo seletivo por competências (seção 5).

O modelo vai ao encontro dos princípios estabelecidos pela política de governança, à medida que: promove a **capacidade de resposta** dos órgãos, que tendo a alta administração selecionada por critérios parametrizados, tende a responder com eficiência e eficácia às demandas da sociedade, além disso, líderes selecionados por critérios de competência tendem a apresentar uma adequação maior à função e menor *turnover* (RABAGLIO, 2004); pela mesma razão também promove a **integridade**; reforça a **confiabilidade**, levando-se em consideração que a liderança constitui o mecanismo de governança para a consecução das políticas públicas. Observa-se inclusive que o PS pauta-se no planejamento institucional, conferindo assim, maiores condições de entrega da política pública educacional; valoriza a **melhoria regulatória**, em razão do PS proposto ser transparente, baseado em evidências e orientado aos objetivos da sociedade; preconiza a prestação de contas e **responsabilidade**, à proporção que o PS trata de uma decisão que vincula recursos públicos pelo pagamento de retribuições (CDs e FGs); e a **transparência**, uma vez que identifica as competências desejáveis da alta

administração, divulga o perfil requerido para os cargos e seleciona seus membros considerando tais critérios.

A proposta apresentada para seleção de dirigentes também contemplou os quesitos da literatura (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010) para os processos seletivos, enquanto: i) apresentou critérios e evidências a serem utilizados, ii) propôs técnicas para coleta de dados e evidências, iii) apresentou formas para utilização das informações, iv) ofereceu uma metodologia para mensuração dos resultados.

Considerando-se os resultados do estudo de caso (seção 4.3), especialmente no que toca a falta de elucidação dos DSs acerca dos indicadores pelos quais teriam que responder ou resultados que deveriam entregar, a proposta aponta que a adoção de um PS que apresente os desafios e as expectativas da área tendem a melhorar os resultados da gestão. A sistemática apresentada vai ao encontro desse impasse, uma vez que os DSs desde o PS estarão comprometidos com os resultados que a área deverá apresentar, inclusive participando da construção de soluções quando apresentam seu plano de atuação para a área em que concorrem. Ainda no que se refere aos resultados do estudo de caso, os contextos de atuação e as conjunturas dos numerosos campi da Rede Federal distribuídos pelo país mostraram-se muito diversos. Assim, o modelo sugerido contempla as mais diversas realidades pela sua possibilidade de customização e adequação tanto aos contextos de atuação, quanto as disponibilidades de pessoal de cada unidade.

A sistemática proposta também incentiva o desenvolvimento dos servidores, visto que conhecerão os critérios de seleção e poderão desenvolver competências nesse sentido. Ainda que as competências necessárias ao contexto de atuação se modifiquem, as competências organizacionais e do cargo estarão divulgadas, permitindo com que os servidores estabeleçam uma trajetória de desenvolvimento.

O modelo apresentado contempla processos transversais que alimentem outros processos de gestão de pessoas, como os requeridos pelo TCU para Capacitação, Avaliação de Desempenho, além da Política de Capacitação por Competências. A inter-relação entre as práticas alavanca o nível de maturidade da organização, estimulando a melhoria de seus processos. A proposição para etapa de transição entre as gestões contempla os itens de controle do TCU para liderança organizacional que visa assegurar a capacidade das instâncias de governança para gestão dos órgãos.

No que toca aos resultados, o modelo tende a propiciar um maior envolvimento dos gestores com os resultados almejados, uma vez que são eles próprios quem definem e apresentam suas propostas de atuação, as ações a serem desempenhadas e os indicadores de acompanhamentos de seus planos durante o PS.

Os constantes levantamentos da capacidade de governança realizados pelo TCU indicam um progressivo amadurecimento da APF. Desde o início dos anos 2000, a União vem induzindo a adoção de boas práticas de governança a partir da promulgação de legislações a serem adotadas por seus entes. A publicação do Decreto 9.727, que institui as competências a serem observadas para ocupação dos cargos em comissão (BRASIL, 2019), aponta para a exigência de um refinamento das práticas do mecanismo de liderança. Dada a atualidade e a urgência do tema, este estudo ganha relevância à medida que se constitui um manual prático para seleção de pessoas por competências na administração pública.

O estudo apresentado foi ao encontro de duas lacunas da literatura. A primeira diz respeito à proposição de práticas voltadas à gestão pública, que considerem seu contexto e não se constituam em uma simples replicação da utilização feita pela iniciativa privada (CAMÕES; MENESES, 2016; PIRES, 2005). A segunda responde à falta de modelos práticos da gestão por competências (LEME, 2008; RABAGLIO, 2001). O referencial teórico da área de competências é vasto em conceitos e fundamentos, porém desvalido de modelos aplicáveis.

Uma limitação da proposta apresentada diz respeito à utilização das avaliações por competências (autoavaliação, conjunta, chefia, pares, clientes, 360°) como um dos elementos do PS. O DG deve ater-se ao fato de que estas avaliações poderão conter algum viés e avaliar a maturidade da instituição para adoção de tal procedimento.

Como possibilidades de estudos futuros, sugere-se a verificação da possível relação entre os tipos psicológicos e os perfis de cargo da alta administração. Tal recomendação se faz em razão das evidências encontradas de que o desempenho dos sujeitos também é dado pelos traços de personalidade (HECKMAN; KAUTZ, 2012).

Outros estudos possíveis são aqueles que comparem o desempenho dos gestores selecionados através do modelo de competências com aqueles selecionados sem definição de critérios. Pesquisas futuras também poderão testar a

aplicação do modelo com posterior reformulação do fluxo apresentado, ou ainda a realização de uma validação por *experts* do processo.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento (BPM CBOK V3.0)**. 1.ed. Association of Business Process Management Professionals Brasil, 2013.

ABREU, Cristina Valadares; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. Seleção por competências: a percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências. **Pesquisas e práticas psicossociais**, p. 225-234, 2009.

ABRÚCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**. n. 10, 1997.

AMARAL, Roberto Fernandes. Acesso democrático a cargos, empregos e funções na administração pública brasileira. **Revista de Direito**, Goiânia, v. 25, p. 415-430, 2010.

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Edital 10/GGPES/ANVISA, de 13 de março de 2017.

ÁVILA, Ivan José Trindade de. *et al.* Certificação ocupacional em Minas Gerais: instrumento de gestão para garantir a indicação de quadros técnicos para a ocupação de cargos estratégicos. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 6, 2013, Brasília. **Trabalhos...** Brasília, 2013, 1-32.

BAHIA. Lei nº 8480, de 24 de outubro de 2002. Reestrutura o Plano de Carreira do Magistério Público do Ensino Fundamental e Médio do Estado da Bahia e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, BA, 24 out 2002. Disponível em: < <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85388/lei-8480-02> >. Acesso em: 4 jan. 2018.

BAHIA. Decreto nº 8451, de 13 de fevereiro de 2003. Regulamenta a promoção nas classes da carreira do Magistério Público do Ensino Fundamental e Médio do Estado da Bahia e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, BA, 14 fev 2003. Disponível em: < <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/77370/decreto-8451-03> >. Acesso em: 4 jan. 2018.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa de; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. A Interação entre o Papel de Professor-Gestor e Competências Gerenciais: percepções dos professores de uma Universidade Federal. In: XV Coloquio Internacional de Gestión Universitaria. Mar del Plata. **Anais...** Argentina, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**: revista e atualizada. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASHAM, Lloyd Moman. Transformational and transactional leaders in higher education. **SAM Advanced Management Journal**, v. 77, n. 2, p. 15, 2012.

BASS, Bernard M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership**: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster, 1990.

BORGES, Maria Cecília. Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada. **Revista TCEMG**, Belo Horizonte, p. 45-54, fev/mar 2012.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 7, número especial, 31-43, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, 2007.

BRASIL. Constituição Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

BRASIL. Lei, 8112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em 20 nov 2017.

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**, Brasília, 1995.

BRASIL. Decreto 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. **Diário Oficial da União**. 2006.

BRASIL. Lei 11.526 de 04 de outubro de 2007. Fixa a remuneração dos cargos e funções comissionadas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**. 2007. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11526.htm>. Acesso em 20 mai 2018.

BRASIL. Decreto 6986, de 20 de outubro de 2009. Regulamenta os arts. 11, 12 e 13 da Lei no 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. **Diário Oficial da União**. 2009.

BRASIL. OCDE. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo - **Relatório da OCDE**. Governo Federal. Brasil, 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de gestão da capacitação por competências**. Brasil, 2012.

BRASIL. República Federativa do Brasil e União Europeia. **Guia de mapeamento e avaliação de competências para a Administração Pública Poder Executivo**. Brasília, DF, junho, 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicado a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório de Levantamento TC 014.566/2016-8. 2016 Disponível em: <
<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15AC9FAFE015ACE175E745F0E>>

BRASIL. Decreto, 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.. **Diário Oficial da União**. 2017a. Disponível em <
http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/_Ato2015-018/2017/Decreto/D9203.htm>. Acesso em 20 mai 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Levantamento TC 017.245/2017-6**. 2017b Disponível em: <
<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F62B15ED20162D394CE0365D6>>

BRASIL. **Guia da política de governança pública** / Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Acompanhamento TC 015.268/2018-7**. 2018b Disponível em
 <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E674256D0016744D92B895862>>

BRASIL. Decreto, 9.727 de 15 de março de 2019. Dispõe sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. **Diário Oficial da União**. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9727.htm>. Acesso em 15 de março de 2019.

BRYMAN, Alan. Effective leadership in higher education: A literature review. **Studies in higher education**, v. 32, n. 6, p. 693-710, 2008.

CAETANO, Rose Marie. Legitimidade da liderança no Ministério da Saúde – um ensaio. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, p. 181-211, abr/jun 2007.

CÂMARA, Leonor Moreira. O cargo público de livre provimento na organização da administração pública federal brasileira: uma introdução ao estudo da organização

da direção pública na perspectiva de estudos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 3, p. 635-659, 2009.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão de pessoas no governo federal**: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. 2016.

CARBONE, Pedro Paulo. et al. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV. 2005.

CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência? In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 7, 2002, Lisboa. **Trabalhos...** Caracas, 2002, 1-13.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Bookman, 2005.

COSTA, Frederico Lustosa. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, p. 829-74, set/out 2008.

DAVIES, J.; HIDES, M. T.; CASEY, S. Leadership in higher education. **Total Quality Management**, v. 12, n. 7-8, p. 1025-1030, 2001.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. **Revue française de gestion**, v. 41, n. 253, p. 267-295, 2015.

DUTRA, Joel Souza (org) et al. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, Joel SOUZA; ZUPPANI, Tatiani dos Santos; NASCIMENTO, Fernando; Avaliação de desempenho por competências no setor público paulista. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 7, n. 2, p. 2-32, 2016.

ÉSTHER, Angelo Brigato; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 6, n. 1, p. 1-17, 2008.

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução: Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLEM – FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES. **Uma instituição a serviço do estado e da sociedade**: trajetória 1999-2006. Salvador: Santa Marta, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

GIL, Antônio Carlos Amador. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GREEN, Paul C. **Actions Speak!** The Newest Ideas in Behavior Based Interviewing. Media Learning International LLC, 2012.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de administração pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

HAIR Jr. Joseph F. *ET AL.*, **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HECKMAN, James J.; KAUTZ, Tim. Hard evidence on soft skills. **Labour economics**, v.19(4), p. 451-464, 2012.

HEIFETZ, Ronald A. e LAURIE, Donald L. The work of leadership: Leaders do not need to know all the answers. They do need to ask the right questions. **Harvard Business Review**, p. 46-60, 1997.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006.

HOOIJBERG, R. e CHOI, J. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization v. 33, p. 403-431 **Administration & Society**, 2001.

IFAC. International Federation of Accountants. **Governance in the public sector: a governing body perspective**. In International public sector study nº 13., 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

IFAC. International Federation of Accountants. **Comparison of principles**, 2013. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Comparison-of-Principles.pdf>>. Acesso em: 30. jul. 2018.

JULIANI, Fernando; DE OLIVEIRA, Otávio José. State of research on public service management: Identifying scientific gaps from a bibliometric study. International. **Journal of Information Management**, v. 36, n. 6, p. 1033-1041, 2016.

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

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MALFERRARI, Carlos José. Métodos e fases da avaliação de cargos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 10, n. 3, p. 11-37, 1970.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Humberto Falcão. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 1, p. 42-78, 2014.

MARTINS, Maria Aparecida da Silva. Cargos em comissão na administração pública: limites à sua criação e utilização indevida. **Revista Controle**, Fortaleza, v. 13, n.1, jun 2015.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Reinaldo C. Marcondes (trad). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAS GERAIS. Decreto nº 44871, de 07 de agosto de 2008. Regulamenta a Certificação Ocupacional no âmbito do Poder Executivo. **Diário Oficial do Estado**, Belo Horizonte, MG, 08 ago 2008a.

MINAS GERAIS. Decreto nº 44986, de 19 de dezembro de 2008. Regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, no que diz respeito à Avaliação de Desempenho do Gestor Público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. **Diário Oficial do Estado**, Belo Horizonte, MG, 20. dez., 2008b.

MCCLELLAND, David. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, 1973.

MCCOOL, Joseph Daniel. **Escolhendo líderes**: como os recrutadores de executivos orientam, dirigem e inovam-na busca global por talentos. Tradução: Ivan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: Saraiva, 2010

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional administrativo**. São Paulo: Atlas. 2007

MOTTA, Paulo Roberto de M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**. v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

NUNES, Simone Costa. O desenvolvimento da liderança sob a perspectiva da abordagem baseada em competências. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais do...** São Paulo: ANPAD, 2009.

OLIVEIRA, Fátima Bayma; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da Administração Pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-75, nov./dez. 2010

PACHECO, Eliezer Moreira. **Os Institutos Federais**: uma revolução na educação profissional e tecnológica. Natal: IFRN, 2010.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; DA SILVA, Anielson Barbosa. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE**. Br, p. 627-647, 2011.

PICCOLI, Marcio Roberto; BARONCHELLO, Débora; NARDI, Janini. A importância do gasto público no crescimento econômico municipal. **Revista de Administração e Contabilidade** - RAC (CNEC), v. 16, n. 32, 2017.

PINTO, Conceição Jorge. Cargos em comissão: da contratação motivada pela capacitação técnica ao nepotismo e ao clientelismo. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, n. 2122, 2009. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/12682>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

PIRES, Alexandre Kalil. et al. Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: ENAP, 2005.

PLATAFORMA NILO PEÇANHA. Disponível em <<http://resultados.plataformanilopecanha.org/>>. Acesso em 31 janeiro 2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração**. 16. ed. São Paulo: LTr, 2013.

PORTO ALEGRE. **Banco de Talentos de Porto Alegre**. Disponível em <<https://alfa.portoalegre.rs.gov.br/gp/projetos/banco-de-talentos>>. Acesso em 21.01.2019.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

REIS, Valéria. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RIO GRANDE DO SUL. **Seleção de candidatos: Cargo de Secretário de educação do Rio Grande do Sul**. 2018.

RNP. Rede Nacional de Ensino e Pesquisa. **Edital de Seleção de Candidatos a Diretor(a)-Geral da RNP-OS**. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 7a. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUES, Cristina Luzia C.; REGIS, Helder Pontes. Estilos de liderança em TI na administração pública. In: Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática: CISCI. 10, 2011. **Trabalhos...** 2011.

RODRIGUES, Rodrigo Vilela; TEIXEIRA, Erly Cardoso. Gasto público e crescimento econômico no Brasil: uma análise comparativa dos gastos das esferas de governo. **Revista Brasileira de Economia**, v. 64, n. 4, p. 423-438, 2010.

RUZZARIN, Ricardo; DO AMARAL, Augusto Prates; SIMIONO, Marcelo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Editora AGE Ltda, 2006.

SCHERER-WARREN, Ilse. Manifestações de rua no Brasil 2013: encontros e desencontros na política. **Caderno CRH**, v. 27, n. 71, 2014.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, CAMÕES E BERGUE (Org). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 11-28.

SCHMITZ, Ana Lucia Ferraresi. Competências empreendedoras dos gestores de instituições de ensino superior. In: XII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria. Veracruz. **Anais...** México, 2012.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 56, p. 259-276, jul/set 2005.

SEABRA, Sérgio Nogueira. A nova administração pública e mudanças organizacionais **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, p. 19-43, jul/ago 2001.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reforma da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 43(2):347-69, mar/abr 2009.

SILVA, Jesué Graciliano da. **Liderança ética e servidora: experiência concreta aplicada nos Institutos Federais brasileiros**. Florianópolis, SC: IFSC, 2014.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 2, p. 228-246, 2009.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. Maria Lúcia G. Leite Rosa (Trad.). 14. ed. norte americana. São Paulo: Cengage Learning. 2011.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. Tradução: Jean Pierre Marras. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

THRASH, Alberta. Leadership in higher education. **International journal of humanities and social science**, v. 2, n. 13, p. 1-12, 2012.

VIEIRA, Luciano José Martins; DA COSTA, Silvia Generali. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 4, p. 927-948, 2013.

WOHLIN, Claes. Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. In: **Proceedings of the 18th international**

conference on evaluation and assessment in software engineering. ACM, p. 38 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. Tradução: Maria Helena. v. 100, p. V, 2001.

**APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA DE AUTOPERCEÇÃO DAS
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

QUESTIONÁRIO DE AUTOPERCEÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	
Aplicação com Diretores Sistêmicos	
Perfil do respondente	
1	Por quanto tempo/há quanto tempo vc foi/é diretor de XXX?
2	Já havia sido DS dessa área ou outra área? Por quanto tempo?
3	Qual sua área de formação?
Competências comportamentais	
4	Quais são as situações complexas que você enfrenta/enfrentava no dia a dia?
5	Como resolve/resolvia essas situações críticas?
6	Quais são/eram os desafios da diretoria de X?
7	Quem são/eram teus clientes internos? E os externos? Que características eles apresentam?
Competências técnicas / experiências	
8	Na tua opinião, quais conhecimentos um Diretor de X deve ter? Sistemas, programas? Legislação? Documentos institucionais?
9	Qual a relevância desses conhecimentos técnicos no dia a dia da função?
10	Qual a importância da área de formação acadêmica no dia a dia da função?
11	Quanto tempo você levou para dominar as atividades que realiza?
12	Quais atividades que realizou antes de ocupar o cargo contribuíram para sua atuação?
13	Há/Havia indicadores, plano de metas ou resultados a serem atingidos? Onde estão/estavam estabelecidos?

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA DE PERCEPÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	
Aplicação Diretores Gerais	
Perfil do respondente	
1	Por quanto tempo/há quanto tempo vc foi/é diretor geral?
Competências comportamentais	
2	Qual a importância dos diretores sistêmicos para tua gestão?
3	Que competências individuais são importantes para o atingimento dos objetivos de cada uma das diretorias sistêmicas (ENS, PES, EXT, ADM, DI)?
4	Como os diretores devem agir para realizar um bom trabalho?
5	Quais são os comportamentos dos DS que você valoriza?
6	Para que tua gestão atinja os objetivos propostos, os DS devem ser capazes de quê?
7	Como você identifica alguém que realiza bem o seu trabalho?
8	Pense em um DS que realize bem o seu trabalho. Quais são as características que ele apresenta?
9	O que é determinante para escolha de um DS?
10	Que informações seriam importantes para apoiar a decisão de escolha de um DS?
11	Que um servidor não pode ter para ser um DS?
12	Qual seria a importância de, durante o processo seletivo dos DS, receber uma avaliação de competências realizada pelos servidores com quem ele trabalha?
13	Quais critérios você utilizou na escolha dos DS?
14	Você utilizaria uma metodologia para a seleção dos DS? Que requisitos ela deveria ter?

Conceitos	Pesquisa documental e literatura	DSs	DGs
	Tópicos identificados	Tópicos abordados	
Identificação do contexto	<ul style="list-style-type: none"> - CHAs organizacionais (PDIs, Lei de criação Rede Federal) - Conjuntura (PDIs) 	<ul style="list-style-type: none"> - Situações complexas enfrentadas no dia a dia - Quais os desafios da área 	<ul style="list-style-type: none"> - Importância dos DSs
Competências comportamentais Competência em ação	<ul style="list-style-type: none"> - CHAs dos gestores de IESs (Quadro 16) - Regimento complementar: atribuições dos DSs 	<ul style="list-style-type: none"> - Como age diante das situações complexas 	<ul style="list-style-type: none"> - Como DS deve agir - Comportamentos valorizados - Como identifica quem faz um bom trabalho - Características de quem faz um bom trabalho - Características não desejáveis
Competências técnicas	- Conceito de competência em ação (LE BOTERF, 2003, FLEURY; FLEURY, 2001; ABREU; CARVALHO-FREITAS, 2009; DUTRA, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos que o diretor deve ter: técnicos, legais, institucionais 	
Prevalência entre conhecimentos técnicos e comportamentais		<ul style="list-style-type: none"> - Relevância dos conhecimentos técnicos X comportamentais - Relevância da área de formação no dia a dia 	
Experiências relevantes		<ul style="list-style-type: none"> - Tempo necessário para domínio das atividades - Atividades que contribuíram para atuação 	

Resultados	- PDIs	- Quais os resultados a serem entregues	- Capacidades necessárias para obtenção dos resultados
Requisitos para um Processo Seletivo por CHAs			<ul style="list-style-type: none"> - O que determina a escolha - Informações para apoiar a decisão - Utilizaria avaliação por CHAs - Critérios para escolha dos DSs - Requisitos para o Processo Seletivo formal

APÊNDICE D – SUGESTÃO DE ROTEIRO PARA ENTREVISTA COMPORTAMENTAL

Âmbito comportamental	Comportamento observável	Perguntas
Visão sistêmica	Atinge os resultados propostos; alcança metas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conte-me sobre um projeto em que vc obteve sucesso ▪ Conte-me sobre um elogio recebido de um cliente interno. ▪ Conte-me sobre um resultado que vc não conseguiu atingir, por maior que tenha sido seu empenho. ▪ Quais projetos metas pessoais vc alcançou? O que fez para alcançá-las?
	Realiza entregas com qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conte-me sobre um resultado inesperado que vc obteve, que tenha ultrapassado as expectativas.
	Associa processos, projetos e tarefas aos objetivos institucionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qual era a missão da última equipe de trabalho da qual vc participou?
	Identifica a inter-relação entre processos e se necessário propõe e implementa soluções	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conte-me sobre um projeto/processo que foi modificado a partir de sugestões suas?
	Administra bem o tempo; realiza entregas dentro dos prazos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conte-me sobre um projeto que vc realizou/coordenou e que o prazo precisou ser prorrogado.
	Prioriza interesse público	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relate uma situação ou processo que vc identificou que o foco no aluno não foi priorizado.
	Identifica oportunidades de desenvolvimento e propõe parcerias decorrentes da realidade social, ambiental e cultural da localidade do campus;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conte-me uma oportunidade que vc identificou a partir das demandas da comunidade local. ▪ Conte-me sobre uma parceria que estabeleceu com a comunidade.
	Demonstra habilidade em gerenciar processos; estrutura os processos para que se viabilizem;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relate uma dificuldade que teve em finalizar algum processo. ▪ Conte como vc se organizou em um projeto que obteve êxito para garantir sua finalização e cumprimento.

Âmbito comportamental	Comportamento observável	Perguntas
Atitudes	Antecipa-se a erros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Descreva uma situação em que vc assumiu tarefas que não eram suas? Por que tomou essa atitude? ▪ Conte-me sobre uma implementação que realizou em sua rotina. ▪ Conte-me sobre uma falha que tenha conseguido evitar. ▪ Cite uma sugestão que vc propôs, mas não teve permissão para implantar. "
	Coopera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conte-me uma situação em que você deu uma importante contribuição a um problema de alguém da equipe.
	Demonstra autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qual a coisa mais importante que fez por vc mesmo? ▪ Qual a situação mais perigosa que vc enfrentou?
	Expõe-se de modo humildade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qual foi a última vez que vc reconheceu um erro? Como vc agiu? ▪ Conte-me uma situação em que alguém da equipe se sentiu ofendido por vc. Como a situação foi resolvida? ▪ Conte-me uma situação em que vc contribuiu com uma pessoa de nível muito simples.
	Mostra-se flexível quando é necessário alterar projetos ou planos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relate um projeto desenvolvido por vc que não teve autorização para implementação. ▪ Descreva um projeto seu que implicava mudanças que não foram bem aceitas pela equipe. ▪ Conte-me uma situação em que vc teve que declinar de uma opinião em favor da equipe. ▪ Narre uma situação em que vc se opôs a uma mudança proposta por sua chefia.
	Demonstra comportamento ético, valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discorra sobre uma situação em que teve que negligenciar uma norma da organização para resolver um problema. ▪ Conte-me sobre uma situação em que vc sem perceber passou uma informação confidencial. ▪ Descreva uma situação de descontentamento que o levaram a fazer comentários negativos sobre o chefe ou a instituição. ▪ Em que situação vc já defendeu a instituição quanto a comentários de colegas ou clientes? Em que situação características peculiares do seu comportamento o beneficiaram na vida profissional? ▪ Conte uma situação em que vc insistiu em defender seus valores mesmo o clima não

		sendo propenso a esse comportamento.
	Apresenta motivação e envolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como vc agiu quando percebeu pessoas desanimadas à sua volta? ▪ Conte uma situação em que vc tenha contagiado positivamente a equipe? ▪ Fale sobre alguma estratégia utilizada por vc para combater mau humor ou negativismo das pessoas de seu setor.

Âmbito comportamental	Comportamento observável	Perguntas
Influência	Possui habilidade no relacionamento interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como um caso em que vc tenha tido uma incompatibilidade com sua chefia ou equipe e como solucionou a situação. ▪ Descreva um caso em que vc "bateu de frente" com seu líder. ▪ Conte uma situação em que sua atuação foi fundamental para solucionar um conflito de relacionamento na equipe.
	Habilidade para trabalhar em equipe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como vc administrou sua última equipe de trabalho? ▪ Qual a maior contribuição que vc deixou para sua equipe? ▪ Em que momento percebeu sua equipe desmotivada? O que vc fez? ▪ Como vc tratou os problemas de relacionamento interpessoal da equipe? ▪ Como gerenciou projetos complexos com seus liderados? ▪ Que contribuição deixou para sua equipe? ▪ Qual o maior elogio que recebeu como líder?
	É um líder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qual estilo de liderança utilizou com sua última equipe? Por quê? ▪ Como vc reagiu a sugestões para mudar o estilo de liderança? ▪ O que vc fez para que sua equipe atingisse os resultados e objetivos? ▪ Como vc coordenou as reuniões com a equipe?

Âmbito comportamental	Comportamento observável	Perguntas
Intercomunicação	<p>Apresenta habilidade negocial e capacidade de persuasão; Organiza e planeja estratégias de negociação;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪Em que situação vc teve que convencer seu chefe a mudar de ideia e obteve sucesso? ▪Conte uma negociação difícil de que participou e não obteve sucesso. ▪Qual a negociação mais improtante de que participou? ▪Conte sobre uma negociação em que vc foi convencido a mudar de ideia. Como foi?
	<p>Se comunica com clareza e objetividade; Tem fluência verbal; Compreende a comunicação não verbal; Identifica e age para desfazer ruídos e distorções na comunicação;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪Descreva uma situação em que uma informação sua foi mal compreendida gerando consequências. O que vc fez? ▪Qual foi a comunicação mais difícil que vc teve que fazer? Ques estratégias adotou? ▪O que vc faz para manter um bom fluxo de informações com a equipe?
	<p>Domina as técnicas para dar e receber feedbacks</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪Qual o feedback mais importante que vc já recebeu? ▪Qual o feedback mais difícil e delicado que vc já precisou dar? ▪Lembre de uma situação em que vc esperou receber um feedback positivo e não recebeu. ▪Conte-me sobre uma situação em que vc lamenta não ter dado um feedback positivo.
	<p>Possui habilidade de ouvir; Prioriza decisões participativas; Solicita sugestões de melhoria; Ouve e põe em prática as sugestões; Atende bem aos clientes internos e externos;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪Quais as melhores sugestões de melhoria que vc já recebeu? De quem? ▪Conte uma sugestão coerente que vc tenha recebido e não colocou em prática. Por quê? ▪Que técnica vc utiliza para saber o nível de satisfação da sua equipe? ▪O que vc faz para melhorar o nível de satisfação dos clientes internos e externos?

Âmbito comportamental	Comportamento observável	Perguntas
Resolução	<p>Apresenta ideias criativas para solução de problemas; Propõe soluções criativas para lidar com a escassez de recursos; Sugere boas ideias para resolver para situações imprevistas; Demonstra foco na solução de problemas; Apresenta soluções; Demonstra praticidade na administração das rotinas;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪Relate uma situação imprevista que vc teve que administrar na sua função. Como se saiu? ▪Conte sobre um grande problema que ajudou a solucionar, no qual suas ideias foram bem aproveitadas e valorizadas. ▪Relate uma situação em que vc precisou administrar a falta de recursos. Como se saiu? ▪Que projeto/processo foi alterado a partir de sugestões suas? ▪Quais foram as ideias e sugestões mais produtivas que vc deu a sua área?
	<p>Detém capacidade de tomar decisões; Possui capacidade para tomar decisões em situações críticas e sem auxílio;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪Cite uma decisão que vc tomou e que se arrepende. Por quê? ▪Cite um problema para o qual vc não encontrou solução. ▪Qual a decisão mais difícil que vc já tomou? ▪Qual a maior indecisão que já viveu? ▪Cite uma situação em que tenha perdido uma boa oportunidade por não ter sido ágil na tomada de decisão. ▪Como vc administrou uma decisão errada?
	<p>Privilegia o foco no aluno na tomada de decisão</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪Conte-me sobre um conflito que intermediou com os alunos. ▪O que vc mudou ou reformulou para melhor atender aos alunos? ▪Conte-me sobre uma situação em que tenha consultado os alunos quanto a melhor forma de atendê-los. ▪Aponte um caso em que os alunos tenham elogiado sua atuação no atendimento de suas demandas.

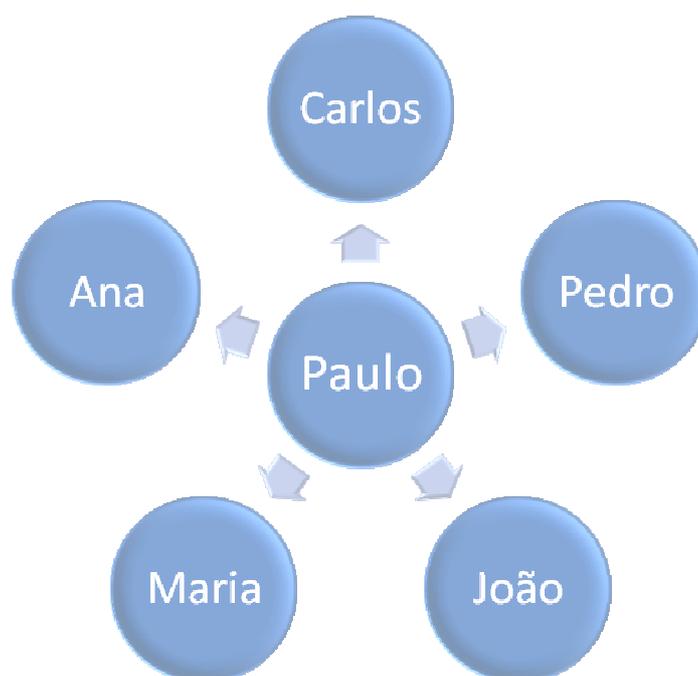
ANEXO A – EXEMPLO DE CONSTRUÇÃO DO INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL

2ª Etapa – Coleta dos indicadores

Exemplo da folha de atividade a ser entregue

Gosto	Não gosto	O ideal seria

Exemplo da Rede de Relacionamentos do colaborador



Exemplo da folha de atividade preenchida

Gosto	Não gosto	O ideal seria
<p>Soluciona de forma rápida os problemas do cliente</p> <p>Traz soluções criativas para problemas de difícil resolução</p>	<p>Não é cortês com os colegas</p> <p>Não sabe ouvir <i>feedbacks</i></p>	<p>Fosse objetivo ao expor suas ideias</p> <p>Confraternizasse os resultados obtidos</p>

Exemplo de associação de indicadores às competências

Indicadores de comportamento apurado	Competência associada
Solucionar de forma rápida os problemas do cliente	Foco no cliente
Traz soluções criativas para problemas de difícil resolução	Criatividade
Ser cortês com os colegas	Relacionamento interpessoal
Saber ouvir <i>feedbacks</i>	Relacionamento interpessoal
Ser objetivo ao expor suas ideias	Comunicação
Confraternizar os resultados obtidos	Liderança

Fonte: elaborado a partir de Leme (2008).

ANEXO B – EXEMPLO DE CONSTRUÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS

1ª Etapa – Descrever as atribuições do cargo e as competências necessárias à sua eficácia

Indicadores de Competência	Competências
Descrição das atribuições	Competências necessárias
Seleciona Currículo Vitae	Agilidade, atenção concentrada, foco no perfil procurado, detalhista, objetivo
Convoca para processo seletivo	Dinamismo, empatia, boa comunicação e expressão verbal
Faz entrevistas	Organização, planejamento, empatia, habilidade de formular perguntas abertas específicas, habilidade para ouvir, capacidade de percepção e observação, boa comunicação, ético
Faz dinâmicas de grupo	Organização, planejamento, empatia, capacidade de percepção e observação, boa comunicação, flexibilidade, bom humor, ético
Aplica testes	Conhecimento técnico de testes específicos, administração do tempo, empatia, relacionamento interpessoal, bom humor
Faz laudos	Capacidade de síntese, foco em resultados, boa comunicação escrita
Negocia com requisitante	Habilidade de negociação, empatia, habilidade de relacionamento interpessoal, habilidade de solucionar conflitos, foco no cliente
Trabalha em conjunto com requisitante	Espírito de equipe, empatia, habilidade para ouvir
Cumpre prazos conforme regulamento interno do setor	Administração do tempo, organização e planejamento estratégico

2ª etapa – Formar grupos com as competências similares

GRUPOS DE COMPETÊNCIAS SIMILARES

Competências comportamentais

Grupo 1 Iniciativa, agilidade, flexibilidade, dinamismo

Grupo 2 Atenção concentrada, detalhista, minuciosa, capacidade de síntese, observação, percepção, foco no perfil

Grupo 3 Boa comunicação, negociação, habilidade de relacionamento interpessoal, habilidade de formular perguntas abertas específicas, espírito de equipe, empatia, solução de conflitos, bom humor, habilidade de ouvir, ético

Grupo 4 Organização, planejamento estratégico, administração do tempo, foco em resultados, foco no cliente

Competências técnicas

Grupo 5 Conhecimento técnico de testes específicos. Ex: Warteg, PMK, Grafologia

3ª etapa – Definir as competências dos grupos comportamentais e técnicas

	Competências	Definições
Competências Comportamentais		
Grupo 1	Iniciativa, agilidade, flexibilidade, dinamismo	Capacidade de ser proativo, antecipando-se aos fatos e organizando seu banco de dados de forma a dar respostas rápidas para reposição ou solicitação de vagas. Capacidade de propor e realizar, empreender, apresenta ânimo para execução, eficiência e rapidez na execução de tarefas
Grupo 2	Atenção concentrada, detalhista, minuciosa, capacidade de síntese, observação, percepção, foco no perfil	Capacidade de ater-se aos detalhes, ter boa memória visual, captar e interpretar mensagens por meio dos sentidos. Cuidado e apuro na execução das tarefas. Foco nos objetivos
Grupo 3	Boa comunicação, negociação, habilidade de relacionamento interpessoal, habilidade de formular perguntas abertas específicas, espírito de equipe, empatia, solução de conflitos, bom humor, habilidade de ouvir, ético	Capacidade de manter o bom humor e alto astral em situações estressantes que exijam eficácia na negociação, paciência, persuasão, habilidade para ouvir, boa comunicação e expressão verbal e comprometimento com o interlocutor, utiliza percepção e empatia para alcance dos objetivos. Comportamento ético
Grupo 4	Organização, planejamento estratégico, administração do tempo, foco em resultados, foco no cliente	Capacidade de estabelecer planos e roteiros e cumpri-los. Aptidão para gerenciar o tempo
Competências Técnicas		
Grupo 5	Escolaridade Ensino Médio Técnicas de negociação e solução de conflitos Técnicas de comunicação e expressão verbal Conhecimento na área de Gestão de Pessoas Habilidade no trato com pessoas Conhecimento técnico de testes específicos.	Pré requisitos: Candidatos com a escolaridade requerida, com capacitações na área comportamental. Experiência na aplicação de testes para seleção: Warteg, PMK, Grafologia