

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA**

Alice Klotz

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A REALIDADE DE UM ÓRGÃO
TÉCNICO DE CONTROLE EXTERNO DO TCE/RS**

Porto Alegre

2018

Alice Klotz

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A REALIDADE DE UM ÓRGÃO
TÉCNICO DE CONTROLE EXTERNO DO TCE/RS**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa de Pós-
Graduação em Administração Pública
Contemporânea da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Especialista em
Administração Pública Contemporânea.
Orientador: Sandro Trescastro Bergue**

**Porto Alegre
2018**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA**

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação intitulada “Mapeamento de Competências para a realidade de um Órgão Técnico de Controle Externo do TCE/RS”, elaborada por Alice Klotz, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Prof Dr Sandro Trescastro Bergue

Profª Drª Silvia Generali da Costa

“Planos são apenas boas intenções a menos que imediatamente se tornem trabalho duro.”

Peter Drucker

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, por me mostrarem que o melhor caminho é o do estudo, sempre me apoiando através dos anos para que conseguisse alcançar meus objetivos.

Ao Professor orientador Sandro Trescastro Bergue, que contribuiu no progresso deste trabalho, abrindo as portas do Tribunal de Contas do Estado/RS, auxiliando-me a entender um pouco mais do trabalho realizado por aquela instituição, assim como colaborando na organização das entrevistas e do grupo focal.

À Professora Cristina Amelia Pereira de Carvalho, que desde a disciplina de Metodologia esteve presente no desenvolvimento do projeto, apontando os itens que poderiam ser melhorados, com sábias sugestões para a evolução da minha pesquisa, e posteriormente, na conclusão desta.

Ademais, agradeço também às diversas pessoas do meu círculo de amizades, as quais me incentivaram a continuar na elaboração desta pesquisa e foram de imensa importância para a sua conclusão. Minha chefe Rosemeri Antunes dos Santos, que entendeu quando precisei focar um pouco mais no meu TCC, assim como meus colegas de trabalho.

A pessoas importantes como Renelle Millette, Elaine dos Anjos e Amanda Barbosa, cada uma me ajudando em pontos específicos de conhecimento.

Agradeço também por ter conhecido as colegas e agora amigas, Mabel Severo e Rosângela dos Santos Galindo.

RESUMO

Em função do advento do Decreto 5.707/2006, que Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, o termo Gestão por Competência vem crescendo em importância no Setor Público. Dentro desse Cenário, o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul – TCE-RS - órgão da Administração Pública Direta Estadual, que exerce o controle externo sobre a gestão do Estado e dos Municípios do Rio Grande do Sul, vem se inserindo no contexto da Gestão Estratégica de Pessoas, através da Gestão por Competências. O estudo consiste em uma abordagem qualitativa com os auditores do TCE/RS na busca por elencar as principais competências comportamentais necessárias a um Coordenador de Serviços de Auditoria Estadual – SAE. Para coleta de dados, foram feitas entrevista e grupo focal com os auditores do Tribunal. Quanto à análise de dados foi utilizado a análise de conteúdo e a análise documental. Como resultado, foi possível elencar 9 competências comportamentais importantes para um Coordenador do SAE. Assim, buscou-se auxiliar o TCE/RS a mapear as competências comportamentais relevantes para sua realidade e a entender melhor o que os servidores esperam de seus gestores.

Palavras-chave: Gestão por Competência no Setor Público, Gestão Estratégica de Pessoas, Competências Comportamentais.

ABSTRACT

Due to the advent of Decree 5.707 / 2006, which establishes the Policy and Guidelines for the Development of Personnel of the Direct, Autarchic and Foundational Federal Public Administration, the concept of management by competence has been growing in importance in the public sector. Within this scenario, we find the Court of Auditors of the State of Rio Grande do Sul - TCE-RS – an arm of the State Direct Public Administration which exercises external control over the management of the State and municipalities of Rio Grande do Sul. Through management by competence, this organ-of-state has been thrust into the context of strategic human resource administration in order to qualify staff. Our study consists of qualitative research regarding the auditors of the TCE, in order to identify the main behavioral competencies that a Coordinator of the State Audit Services (SAE) should have. For data collection, Court auditors were invited to participate in interviews and a focus group. As for data assessment, content analysis and documentary analysis were used. Based on the results of these analyses, nine behavioral competencies were identified as being important for a SAE Coordinator to possess. In this way, we lent our support to the TCE / RS by charting the behavioural competencies relevant to their working reality and by improving their understanding of what civil service employees expect from their managers.

Keywords: Management by Competence in the Public Sector, Strategic Human Resource management, Behavioural Competencies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1. Conceitos de Competência..... | 11 |
| Figura 2. Exemplos de condições e critérios associados a competências..... | 17 |
| Figura 3. Processo de mapeamento de competências..... | 20 |
| Figura 4. Valores TCE/RS..... | 27 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---------------------------------------|----|
| Quadro 1. Entrevista Coordenador..... | 30 |
|---------------------------------------|----|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TCE/RS - Tribunal de Contas do Estado do Rio grande do Sul

SAICE – Supervisão de Auditoria e Instrução de Contas Estaduais

SAE - Serviço de Auditoria Estadual

SAIPAG – Serviço de Auditoria, Instrução do Parecer Prévio e Acompanhamento da Gestão Fiscal

SIES – Serviço de Instrução Estadual

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 OBJETIVOS | 2 |
| 1.1.1 Objetivo Geral | 3 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos | 3 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 3 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 4 |
| 2.1 CONTROLE EXTERNO..... | 5 |
| 2.2 COMPETÊNCIAS | 7 |
| 2.3 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS..... | 12 |
| 2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS..... | 13 |
| 2.5 MÉTODOS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS..... | 16 |
| 3 MÉTODO DE PESQUISA | 20 |
| 3.1 NATUREZA DA PESQUISA | 21 |
| 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA..... | 22 |
| 3.3 COLETA DE DADOS | 22 |
| 3.4 ANÁLISE DOS DADOS | 24 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 25 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO..... | 25 |
| 4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO TCE/RS..... | 26 |
| 4.3 QUADRO DE PERFIS FUNCIONAIS..... | 29 |
| 4.4 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS..... | 30 |
| 4.5 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DOS COORDENADORES..... | 34 |
| 5 CONCLUSÃO | 42 |
| 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA..... | 43 |
| 5.2 CONTRIBUIÇÕES..... | 44 |
| 6 REFERÊNCIAS | 45 |
| APÊNDICE A – Questionário Supervisores e Equipe | 49 |
| APÊNDICE B – Questionário Coordenadores | 52 |
| ANEXO I – Resolução n° 681/2004 | 54 |
| ANEXO II – Instrução Normativa n° 04/2016 | 57 |

| | |
|---|-----------|
| ANEXO III – Quadro de Perfis Funcionais TCE/RS– Competências Comportamentais Gerais..... | 60 |
| ANEXO IV – Perfil Funcional – Função Coordenador..... | 65 |

1 INTRODUÇÃO

As práticas organizacionais têm sido um tema bastante discutido nos últimos anos. A gestão tradicional, voltada apenas para as necessidades da organização, vem se transformando em uma gestão preocupada com o capital humano e com o desenvolvimento de pessoas. Segundo Fischer (1998) *apud* Dutra (2008) as organizações, as quais efetuam a gestão de pessoas passam por grandes transformações em todo o mundo, sendo estas motivadas pela obsolescência dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas. O conceito começou a ser repensado na década de 80, mas apenas a partir dos anos 90 é que surgiram propostas mais concretas de mudanças. Essas experiências permitiram observar a existência de um novo conjunto de conceitos que explicam melhor a relação entre organização e pessoas, chamado de gestão de pessoas articulada por competências.

De acordo com Amaral (2006, p.554) “a moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação”.

No Setor Público, o termo Gestão por Competência toma importância com o advento do Decreto 5.707/2006, o qual Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.

A datar da emenda à Constituição Brasileira de 1988, EC nº19/98, cresce a atenção referente ao princípio da Eficiência, princípio esse que norteia uma Administração Pública voltada ao controle de resultados, no qual os atos da administração devem ser desempenhados com a maior qualidade, competência e eficácias possíveis, em prol da sociedade. Isto posto, nasceu a preocupação de capacitar as equipes de servidores por parte do Estado, na busca de produção de valor público.

As organizações são, essencialmente, as pessoas. As instituições públicas podem ser percebidas como a resultante da mútua e incessantemente transformadora interação entre pessoas e estruturas físicas e normativas, e,

em especial, as de poder. Nesse espaço relacional é produzido o valor público, tendo como dimensão dinamizadora as pessoas em seu contexto. Essas pessoas – os agentes públicos – são instâncias de competências em constante transformação. É justamente a mobilização dessas competências que permite a produção do valor público nas organizações. (BRASIL, 2015, p. 16)

Destarte, para a correta execução da Gestão por Competências, torna-se fundamental o conhecimento das necessidades da organização na qual se deseja sua implementação. O modo propício para isso é o adequado Mapeamento das características imprescindíveis à agregação de valor público aos resultados levados à sociedade.

Dentro desse Cenário, o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul – TCE/RS - órgão da Administração Pública Direta Estadual, que exerce o controle externo sobre a gestão do Estado e dos Municípios do Rio Grande do Sul, em conformidade com as regras e os princípios constitucionais, vem se inserindo no contexto da Gestão por Competências. Em seu Planejamento Estratégico de 2015-2019, encontram-se as diretrizes que orientam a tomada de decisões do órgão até o próximo ano, com a descrição de algumas atribuições importantes na busca de resultados almejados pela instituição, denotando dessa forma, a preocupação com o desenvolvimento da Gestão Estratégica de Pessoas, através da Gestão por Competências, no intuito de qualificar seu quadro funcional.

Para o desenvolvimento do estudo, optou-se por escolher uma parcela homogênea da população do TCE/RS, priorizando a área comportamental dos coordenadores. A porção escolhida foram os Serviços de Auditoria Estadual – SAE.

O presente estudo pretende responder a seguinte questão: Quais competências comportamentais são importantes para a realidade de um órgão técnico de auditoria no âmbito do Tribunal de Contas do Estado/RS?

1.1 OBJETIVOS:

A seguir serão apresentados os objetivos gerais e específicos que serviram de guias para a realização do presente estudo.

1.1.1 OBJETIVO GERAL:

Identificar, mediante mapeamento, as Competências Comportamentais desejadas para os Coordenadores de um Órgão de Auditoria da área estadual do Tribunal de Contas do Estado do RS.

1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar os objetivos estratégicos do Órgão Técnico;
- Identificar o que as equipes esperam de seus coordenadores;
- Elencar as principais Competências Comportamentais que um Coordenador de Serviço de Auditoria Estadual deve possuir.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se, devido à imposição de um novo olhar para a Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público, em que a qualificação dos servidores ocupa espaço de destaque, desenvolvendo o capital humano, aumentando dessa forma a produtividade e proporcionando a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Na impossibilidade de critérios de seleção, que não o do concurso público, faz-se imprescindível a qualificação direcionada do funcionário que adentra as instituições públicas, no intuito de entregar à sociedade um atendimento eficiente e eficaz. A ausência de captação ou desenvolvimento de competências dos servidores poderá proporcionar o crescimento da lacuna comportamental existente, que tenderá a crescer, visto que a complexidade do ambiente da organização sempre exigirá novas competências.

Os Tribunais de Contas de outros estados estão, gradativamente, mapeando competências de seus servidores e identificando as lacunas existentes. O TCE/RS vem implementando uma nova Gestão Estratégica de Pessoas, com ênfase na Gestão por competências.

Através da Instrução Normativa 04/2016 do TCE/RS, a qual dispõe sobre o Quadro dos Perfis Funcionais dos Servidores do Tribunal, pode-se inferir a

importância que a instituição direciona ao Mapeamento de Competências. O Quadro indica as competências necessárias a cada função, tanto técnicas, quanto comportamentais.

Por ocasião da revisão do Planejamento Estratégico 2020-2023, que está em fase de aprovação, mas ainda não foi instituído, reforça-se a necessidade da implantação da Gestão por Competências. O quadro de perfis funcionais foi executado de maneira abrangente, na busca de uma primeira aproximação das necessidades da Instituição, precisando ser revisado. A revisão será feita nos próximos quatro anos, seguindo as diretrizes do Planejamento Estratégico, sendo nesse ponto que a contribuição da pesquisadora converge para os interesses do Tribunal.

Para desenvolvimento do estudo, foi escolhido trabalhar com um segmento específico de auditores, mais homogêneo em relação a suas atribuições técnicas, para que posteriormente o mapeamento possa ser expandido para outras áreas do TCE/RS. O segmento é o do Serviço de Auditoria Estadual – SAE, não havendo descrição de Competências Comportamentais específicas para esses serviços no Quadro de Perfis Funcionais, apenas descrição de Competências técnicas.

Além disso, como parte importante dessa gestão, se encontra a Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena, responsável pela capacitação dos servidores do TCE/RS. Para que as capacitações ofertadas pela Escola possam ser condizentes com as necessidades da instituição, torna-se fundamental a identificação do lapso existente entre as competências disponíveis e as competências imprescindíveis ao bom funcionamento da instituição.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente análise tem foco no Mapeamento de Competências Comportamentais de um Órgão Técnico do Tribunal de Contas do RS. Por conseguinte, faz-se necessária uma revisão bibliográfica que situe o leitor sobre os conceitos de Controle Externo, Competências, Competências Comportamentais, Gestão por Competências e Mapeamento de Competências.

2.1 CONTROLE EXTERNO

O controle externo da administração pública compreende o controle parlamentar direto, o controle pelo tribunal de contas e por fim, o controle jurisdicional. O controle é feito por órgãos externos que fiscalizam as ações da administração pública e o seu funcionamento.

De acordo com Scliar (2009, p. 252) “no sistema brasileiro atual, o controle externo é atribuição do Poder Legislativo, a quem incumbe, em primeiro plano, o julgamento político das prestações de contas do Chefe do Poder Executivo (isso ocorre em todas as esferas federativas, simetricamente). O julgamento é precedido pela emissão, independente, de um parecer prévio do Tribunal de Contas e ele é peça político-institucional e jurídica indispensável para o exercício dessa competência a cargo das Casas Legislativas. Daí a expressão ‘com o auxílio’ do Tribunal de Contas é exercido o controle externo pelo Poder Legislativo”.

Já o manual que contém as Normas de Auditoria Governamental descreve que o Controle Externo, nos termos da Constituição Federal, “é o controle exercido pelo Poder Legislativo com o auxílio técnico dos Tribunais de Contas, sobre as atividades orçamentária, contábil, financeira, econômica, operacional e patrimonial dos Poderes Executivo, Judiciário, do próprio Poder Legislativo e do Ministério Público, e de suas entidades da administração direta e indireta, incluídas as fundações e as sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência, eficácia, efetividade e equidade dos atos praticados pelos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos” (BRASIL, 2010, p.12).

Quanto a sua implementação, o Controle Externo brasileiro surgiu com a Constituição Federal de 1988 no artigo 70 e 71, no qual positiva a necessidade de fiscalização, pelo poder público, de todos os seus poderes, através da prestação de contas.

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder. Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa ou entidade

pública que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responde, ou que, em nome desta, assume obrigações de natureza pecuniária.

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União [...] (BRASIL. Constituição. 1988).

Silva (2002) *apud* Scliar (2009, p.262) salienta que controle externo é um controle de natureza política no Brasil, mas sujeito à prévia apreciação técnico-administrativa do Tribunal de Contas competente, que assim se apresenta como órgão técnico, e suas decisões são administrativas, não jurisdicionais, como, às vezes, se sustenta, à vista da expressão 'julgar as contas' referida à sua atividade (art. 71, I). A mesma expressão é também empregada no art. 49, IX, em que se dá ao Congresso Nacional competência para julgar anualmente as contas prestadas pelo Presidente da República, e nem por isso se dirá que ele exerce função judicante.

As competências do TCE-RS decorrem do princípio da simetria disposto no art. 75 da CF, o qual atribui aos Tribunais de Contas Estaduais, no que couberem, todas as competências constitucionais do Tribunal de Contas da União. No seu parágrafo único, dispõe ainda que as constituições estaduais disporão sobre os seus respectivos tribunais.

No âmbito do estado do RS, além das disposições constitucionais, tem-se a Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, a Lei nº 11.424, de 06-01-2000, relativa à Lei Orgânica do Tribunal de Contas e o Regimento Interno do Órgão, através da Resolução nº 1028, de 27-03-2015, os quais também definem as áreas de atuação do Tribunal de Contas.

Relacionam-se, a seguir, as principais atribuições do Tribunal de Contas:

- I – exercer, com a Assembleia Legislativa, na forma da Constituição, o controle externo das contas dos Poderes, dos órgãos e das entidades do Estado e, com as Câmaras de Vereadores, o mesmo controle na área municipal;
- II – emitir parecer prévio sobre as contas do Governador do Estado e dos Prefeitos Municipais;
- III – realizar inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional, patrimonial e de gestão ambiental, acompanhando a execução de programas de trabalho e avaliando a eficiência e eficácia dos sistemas de controle interno dos

órgãos e entidades fiscalizados; IV – julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da Administração Direta e Indireta, dos consórcios, das fundações, das associações, inclusive as organizações da sociedade civil, e das demais sociedades instituídas e/ou mantidas pelos Poderes Públicos estadual e municipais, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário; [...]. (TCE/RS. Competência, 2018).

Além de fiscalizar as contas dos Poderes do Estado e dos Municípios, o TCE-RS, fiscaliza do mesmo modo a Administração Indireta, consórcios, fundações, associações, entre outras, como segue abaixo.

XI – exercer fiscalização junto à Administração Direta e Indireta, aos consórcios, às fundações, às associações, inclusive as organizações da sociedade civil, e às demais sociedades instituídas e/ou mantidas pelos Poderes Públicos estadual e municipais; [...] (TCE/RS. Competência, 2018.).

2.2 COMPETÊNCIAS

No contexto competitivo da atualidade, as exigências das organizações modernas sobre a competência de seus funcionários têm mudado de perspectiva. As mudanças ocorrem de maneira muito rápida, tornando alguns aprendizados obsoletos em um lapso temporal diminuto, e mais do que conhecimento, é imprescindível a transformação da instrução recebida em trabalho qualificado. “Um mundo onde o setor de serviços se torna dominante, a noção de competência reporta-se à capacidade de o sujeito lidar com cada situação ou evento, mobilizando recursos adequados para oferecer respostas à situação. Assim, mais do que um repertório de conhecimentos e habilidades, como presente na definição clássica de qualificação, a competência seria definida pela capacidade de mobilização de recursos pessoais.” (BASTOS, 2006 *apud* CARVALHO, 2009, p.38).

A necessidade de raciocinar não somente em termos de competências, mas em termos de profissionalismo. Essa abordagem mais global permite reencontrar o sujeito portador e produtor de competências. A economia das competências não se reduz à economia dos saberes, e as competências

nada são sem as pessoas. A competência não tem existência material independente da pessoa que a coloca em ação. O que o mercado de trabalho vai solicitar são profissionais que fazem uso dos recursos da personalidade. [...] Refletir sobre o que deve caracterizar o profissional dos anos vindouros é não apenas considerar a necessidade de retorno do sujeito, mas também contribuir para ela. (LE BOTERF, 2003, p.11)

Para Dutra (2002) competência é um *cluster* de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, os quais afetam em grande parte o papel profissional, que se correlaciona com o desempenho desse papel, que possa ser medido contra parâmetros bem-aceitos e que pode ser melhorado através do treinamento.

As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias. (DUTRA, 2008, p. 31)

Assim, o termo competência acaba agregando um significado mais amplo e complexo, no qual as características do indivíduo se tornam tão importantes quanto às da instituição. De acordo com Dutra (2002), ao colocar organização e pessoas no mesmo patamar, verifica-se um processo de troca de competências, no qual a organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, capacitando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, assim como os profissionais transferem seu patrimônio, ao desenvolverem sua capacidade individual, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado para beneficiar a organização.

A questão de complexidade nos processos de valorização das pessoas sempre esteve presente. A competência requer do indivíduo um grau de resposta às situações rápida e nem sempre de fácil resposta, podendo haver inúmeras conclusões para o mesmo assunto. De acordo com Le Boterf (2000), existe a

competência requerida e a competência real. A competência requerida é aquela esperada pela organização. A competência real é descrita em termos de conduta operacionalizada. Diante de tarefas a serem realizadas ou de um problema a ser resolvido, o profissional deverá elaborar uma estratégia de resposta. Várias formas de condutas podem ser utilizadas, ou seja, ser competente não significa adotar um único comportamento observável.

Para Rossato (2002) competência é um conjunto de conhecimentos tácitos, particulares de um indivíduo e que lhe permite desempenhar determinadas atividades, tomar algumas atitudes, realizar ações, assumir responsabilidade, adotar um comportamento e gerar resultados em contextos específicos. Sendo assim, engloba as habilidades, as experiências, as qualificações, as percepções, o *know-how*, a rede social, a escolaridade e outras características particulares de cada membro da organização.

Fleury (2001) entende que a noção de competência pode ser expressa por alguns verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

É possível identificar três principais níveis de competências: as organizacionais, que devem ser consolidadas pelo nível estratégico; as das unidades de trabalho; e as individuais, base do desempenho organizacional e que, por essa razão, devem ser desenvolvidas no contexto em que estão inseridas. Há ainda um quarto nível: as competências gerenciais, representadas pelas competências exigidas dos gestores das instituições e que, nesse prisma, podem ser tratadas como competências individuais necessárias para o exercício da função de gestor (HULSE e DE OLIVO, 2015, p.21).

De acordo com o Decreto nº5707/2006, competência é “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Esse conceito integra três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs). O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas pelo indivíduo que lhe possibilitam compreender o mundo, é a dimensão denominada SABER. A habilidade está associada ao SABER

FAZER, ou seja, à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido e utilizá-lo em ações com vistas ao atendimento de um propósito específico. Finalmente, a atitude é a dimensão do QUERER FAZER, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. As três dimensões da competência estão interligadas e são interdependentes. (BRASIL, 2015, p. 22)

Costuma-se separar as dimensões, de maneira que se estruturam em competências técnicas e comportamentais. Conforme Leme (2014) as competências técnicas são o que o profissional necessita para desempenhar seu papel. São expressas pelo C e o H do CHA, o “Saber” e o “Saber fazer”. As competências comportamentais são o diferencial competitivo de cada profissional e tem impacto em seus resultados, sendo expressos pelo A do CHA, o “Querer fazer”.

Segundo Bergue (2014) as competências podem ser de dois tipos: primeiramente, as competências preexistentes, que são aquelas que o indivíduo já possui ao ingressar no cargo e que em relação às quais poderá, também, ser atribuído seu valor. O Outro tipo são as competências que serão adquiridas e processadas no decorrer da vida funcional do servidor, no exercício das atividades que integram o cargo, preferencialmente balizadas por uma política institucional de capacitação que canalize os recursos organizacionais e esforços pessoais para o aperfeiçoamento organizacional, com ênfase sobre os resultados pretendidos para a ação estatal, segundo uma perspectiva estratégica.

Bergue (2014, p.264) salienta que “reside ainda como desafio do gestor, no campo da administração, a capacidade de reconhecer e de promover a mobilização das competências existentes na sua equipe de trabalho, além de identificar as lacunas e as possibilidades de atendê-las”.

Para Carvalho (2009, p.40) “no setor público, as competências organizacionais ultrapassariam as competências legais definidas no momento de constituição de uma organização pública: as competências legais, presentes em decretos e regimentos, são o ponto de partida, mas as competências organizacionais iriam além, fazendo frente a novas realidades e políticas que surgem ao longo do tempo”.

No debate sobre a multiplicidade de conceitos, identificam-se duas correntes preponderantes: a perspectiva inglesa, que define competências tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados a

relatores de desempenho requeridos pelas organizações, e a francesa, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem (KILIMNIK e SANT'ANNA, 2006 *apud* CARVALHO, 2009).

Abaixo as diferentes definições da noção de competência empregadas por diversos autores, que vão desde dimensão institucional da noção de competência, quanto à noção de competência individual do funcionário, demonstrando o quanto esse conceito tem se modificado no decorrer dos anos.

| Conceito | Autor |
|---|---|
| Características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer ou causar desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outra situação de vida. | McClelland (1970), citado por Resende (2000) |
| Repertórios comportamentais identificados como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto da estratégia organizacional. | Sparrow e Bognanno (1994) |
| Uma pessoa sabe agir com competência quando: sabe combinar e mobilizar um conjunto de recursos pertinentes (conhecimentos, saber-fazer, qualidades, rede de recursos) para realizar, em um contexto particular, atividades profissionais segundo certas exigências profissionais, para produzir resultados (serviços ou produtos) que satisfaçam critérios definidos de desempenho. | Le Boterf (2000) |
| Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável das atividades de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. | Parry (1996) citado por Dutra e colaboradores (2000) |
| Assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre o trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. | Zarifian (1996) |
| Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função. | Magalhães e colaboradores (1997) citado por Brandão (1999) |
| Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito no trabalho. | Durand (1999) citado por Brandão (1999) |
| Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional. | Durand (2000); Nisembaum (2000), citados por Bruno-Faria e Brandão (2003) |
| Atributos pessoais (motivações, qualidades, habilidades), evidenciados pela maneira como a pessoa se comporta no trabalho, que predizem a efetividade ou o alto desempenho no trabalho. | Klemp (1999), citado por Resende (2000) |
| Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa. | Dutra e colaboradores (2000) |

Figura 1. Conceitos Competência.

Fonte: Dias (2001) e Borges – Andrade (2006) *apud* Carvalho (2009)

2.3 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

O comportamento humano no trabalho é tão importante quanto à formação técnica, visto que, compreender melhor o próprio modo de agir e como as pessoas costumam reagir a determinados estímulos, torna-se um eficiente modo de administrar os desafios que surgem na área profissional. Desse modo, apenas o conhecimento técnico não é suficiente para conseguir progresso na profissão. O que realmente determina a ascensão profissional, mesmo em tempos de crise, são os comportamentos.

De acordo com Dias (2018) competências comportamentais são aquelas relacionadas ao comportamento esperado por quem ocupa a determinada posição. Deve traduzir em gestos a cultura da organização, o propósito que a mesma tem como sua razão de existência, sua missão, seus valores e sua visão.

Bona (2017) expõe que a competência comportamental é inerente à personalidade de cada um, a qual pode contribuir — ou não — para o sucesso ao desempenhar uma função na instituição. Porém, mesmo que uma pessoa não nasça com as competências ideais para desempenhar a função que tanto almeja na carreira, ela pode trabalhar no seu desenvolvimento pessoal para aprimorar e até mesmo criar sua competência comportamental.

As competências comportamentais estão inseridas nas competências individuais, as quais se enquadram nas competências emocionais ou afetivas. “Ser competente emocionalmente está relacionado com uma grande quantidade de traços que atuam diretamente sobre as decisões e a conduta do indivíduo, não apenas naquelas relacionadas com determinada área de responsabilidade, mas também com graus diferentes de complexidade nas funções” (PIERRY, 2006, p. 36).

Na área pública, Kalil Pires *et al.* (2005), relata que ainda se priorizam o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos, deixando de lado o perfil comportamental, as atitudes e conduta pessoal e interpessoal dos futuros servidores. Traços de personalidade, motivação, postura e valores acabam se mostrando após o servidor estar desempenhando suas tarefas, gerando assim

problemas de adaptação no trabalho, baixa produtividade e altos índices de doenças profissionais.

Para a escola gerencial as competências podem ser consideradas como unidades diferenciadas do desempenho pessoal, destacando-se nas seguintes dimensões: na pessoal, a comunicação interpessoal e o autocontrole emocional; na social, a liderança e a negociação interpessoal; na área organizacional, o planejamento estratégico e o planejamento e controle das atividades diárias. São através destas aptidões, subjacentes ao indivíduo, que se convergem à conduta desejada (SOUZA, 2004 *apud* MARTINS *et al.*, 2015, p.66).

Fisher (2001) *apud* Martins *et al.* (2015) afirma que os chamados fatores intangíveis, como: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade, já se posicionam como os ativos mais necessários hoje em dia nas organizações, com isso há uma tendência à valorização da Gestão de Pessoas, pois é o capital intelectual que constrói uma organização.

Várias são as competências comportamentais relevantes para um profissional no mercado de trabalho. Algumas características, conforme Bona (2017) podem ser elencadas: motivação, proatividade, liderança, trabalho em equipe, adaptabilidade, comunicação, criatividade, negociação, entre outras. Cada área profissional terá algumas características comuns e algumas diferenciadas, de acordo com o tipo de trabalho desenvolvido.

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

De acordo com Hondeghem *et al.* (2006) a noção de gestão por competências surgiu pela primeira vez no setor privado nos EUA e no Reino Unido nos anos 1980. Aparece como resposta aos desafios colocados pelas mudanças econômicas ligadas à globalização, à crescente concorrência internacional e às mudanças tecnológicas. Os primeiros passos da gestão por competências no setor público ocorreram nos EUA e no Reino Unido nos anos 1980.

Com um *ethos* mais científico, que buscava evidências empíricas para generalizações, o Escritório de Gestão de Pessoas dos Estados Unidos da América (EUA) patrocinou uma pesquisa (*Leadership Effectiveness Survey*) com entrevistas de mais de 10 mil executivos, gerentes e supervisores do governo federal, buscando conhecer os fatores que determinam a

efetividade no desempenho em postos de trabalho. (CAPUANO, 2015, p.379)

Através da pesquisa realizada pelo Escritório de Gestão de Pessoas dos EUA, foi obtido como resposta um apanhado de características necessárias aos servidores públicos dos EUA, as quais seriam agrupadas em cinco grandes *clusters* e exigidas de todos os servidores públicos, mas com graus de importância diferentes dependendo do nível do cargo.

No Brasil, o Termo Gestão por Competências surge pela primeira vez no Setor Público, através do Decreto nº5707/2006, o qual Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. De acordo com Amaral (2006) o Decreto 5.707/06 é inovador pelos conceitos que utiliza, pois considera capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. Coloca o foco da capacitação na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público.

O segundo marco norteador para a implementação do modelo de gestão por competências na esfera pública é registrado em 2013 com a publicação do Acórdão 3023, proferido pelo Tribunal de Contas da União – TCU. (BRASIL, 2015, p. 18)

Hondeghem *et al.* (2006) diz que a gestão por competências traz uma nova visão das carreiras no setor público que, tradicionalmente, vinculavam-se a diplomas, exames ou à antiguidade. Hoje, gradualmente, prevalece a competência, ocasionando que as carreiras começam a ser fundadas nos “diferenciais” dos servidores, os quais são usufruídos pela organização.

Nesse modelo, o desenvolvimento de habilidades, valores, atitudes, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental, assume papel relevante na estruturação das atividades de aprendizagem orientadas à melhoria dos níveis de desempenho no trabalho, preparação do servidor para o exercício de novas e desafiantes funções, adaptação para adoção de novas tecnologias, crescimento e autodesenvolvimento pessoal e profissional (ABBAD BORGES-ANDRADE, 2004; VARGAS & ABBAD, 2006, ANTONELLO & PANTOJA, 2010 *apud* BRASIL, 2015, p.26).

De acordo com Espartaco (2004) se os conhecimentos, as habilidades e as experiências dos indivíduos que compõem uma organização são essenciais à melhoria do desempenho e à difusão de práticas inovadoras, as competências inerentes aos cargos devem ser identificadas e comparadas com aquelas competências existentes na força de trabalho, de modo que seja iniciado um processo de negociação entre gerentes e equipes, de forma a haver a compatibilização entre estas realidades e a superação ou redução dos diferenciais encontrados.

A Gestão por competências não se faz apenas com o esforço da organização, mas também com o esforço do corpo de funcionários, ao perceberem a relevância de capacitarem-se no âmbito profissional e pessoal. Carvalho *et al.* (2009) considera que em relação aos servidores, o desafio principal é difundir a importância do referencial de competências para a capacitação e suas vantagens, trabalhando o tema junto aos próprios servidores, aos chefes de equipe e à área de recursos humanos. Cada servidor precisaria perceber aonde deseja ir profissionalmente, preocupando-se com seu desenvolvimento, de modo articulado com as estratégias organizacionais. Por esse caminho, a responsabilidade pela educação permanente seria assumida não apenas pelas escolas e setores de gestão de pessoas, mas compartilhada também pelos servidores.

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, no qual a partir da estratégia organizacional, há um direcionamento de suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

Enquanto as estruturas das organizações tradicionais baseiam-se nos preceitos da administração científica e da escola estruturalista, nas quais os ambientes são altamente hierarquizados, com a concentração do poder no topo da administração, o modelo baseado em competências busca distribuir horizontalmente o poder organizacional, delegando poder e cobrando ao mesmo tempo responsabilidades dos colaboradores. Os trabalhadores atuam numa dinâmica que exigem soluções criativas, e a cada momento podem se transformar em novos desafios, característicos em um mundo no qual as informações correm em tempo real, o trabalho individual cede espaço para as ações coletivas, buscando o

resultado dos objetivos através das forças conjuntas da organização (ALBUQUERQUE, 2002 *apud* MARTINS *et al.* 2015).

De acordo com Albuquerque (2002) *apud* MARTINS *et al.* (2015) nas organizações de estilo tradicional, as políticas de emprego são voltadas aos cargos atuais, em que os empregados assumem uma posição fechada, relacionando-se estritamente com as exigências de seu cargo, enquanto que na Gestão de Pessoas por Competências procura-se trabalhar para que o indivíduo se desenvolva através do planejamento de uma carreira profissional, com flexibilidade das atividades e pouco apego a cargos, sendo a consecução das metas o foco, existindo um uso massivo de tecnologias de ponta, com o trabalho em equipe, o que aumenta a confiança entre os atores, além de os interesses pessoais convergirem com os organizacionais, promovendo um diálogo na busca desse equilíbrio.

De modo prático, a Gestão por competências possui alguns procedimentos que podem ajudar na sua implementação. Primeiramente, devem-se entender os objetivos da organização, o detalhamento de sua razão de ser, para assim, pensar estrategicamente as condutas relevantes para o cotidiano desta. Sem entendermos o eixo central das atribuições da instituição, não há como identificar as competências essenciais aos funcionários. Essa visão está de acordo com Borges – Andrade *et al.* (2006), na qual a gestão de competências é um processo contínuo cuja etapa inicial é a formulação da estratégia da organização, em que seriam definidos a missão, a visão de futuro e os macroobjetivos da organização. Após essa primeira etapa, a organização realizaria um diagnóstico das competências necessárias à concretização de seus objetivos estratégicos. Definiria também indicadores de desempenho no nível corporativo. Esses indicadores representariam medidas da eficácia das ações adotadas na concretização da visão de futuro. É possível, assim, realizar um diagnóstico das competências profissionais, ou seja, identificar a lacuna existente entre as competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos e as competências internas disponíveis na organização.

2.5 MÉTODOS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O mapeamento de competências é a primeira e fundamental etapa do processo de implantação da Gestão por Competências. Consiste na identificação das características da organização e dos indivíduos nela inseridos.

As competências organizacionais fornecem as diretrizes para a identificação das competências individuais e, por essa razão, devem ser consolidadas pelo nível estratégico da organização antes do mapeamento das competências individuais (HULSE e DE OLIVO, 2015, p.22).

De acordo com Brandão & Bahry (2005) o mapeamento visa à descoberta de lacunas de competências, que seriam a diferença entre as competências que os membros de uma organização deveriam apresentar e as que, de fato, apresentam. O mapeamento permite não só a identificação da lacuna de competências, mas, também, todo o planejamento posterior de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal.

O mapeamento inicia-se com um estudo da organização, tentando extrair da sua cultura e estratégia organizacional as informações capazes de definir atributos de competência. O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização. Para essa identificação, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (CARBONE *et al.*, 2005 *apud* BRASIL, 2015).

Ato contínuo, segundo Bruno-Faria e Brandão (2003), tem-se a coleta de dados com pessoas chaves da organização. Para Guimarães *et al.* (2006), ainda podem ser utilizados outros métodos e técnicas de pesquisa, como, por exemplo, observação, grupos focais e questionários estruturados com escalas de variação.

De forma que a descrição fique clara, Brandão e Bahry (2005) expõem que a descrição de uma competência deve representar comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação. A ele pode ser acrescido, , uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório.

| Comportamento (Verbo + Objeto da ação) | Critério | Condição |
|--|-----------------------------|---|
| Realiza análises financeiras | com acurácia | utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos |
| Atende aos cidadãos (usuários do serviço público) | com presteza e cordialidade | levando em consideração as suas expectativas e necessidades |

Figura 2 Exemplos de condições e critérios associados a competências. Fonte: Brandão e Bahry (2005)

Algumas formas de mapeamento são possíveis de serem utilizadas no processo. Cada órgão utilizará os métodos que entender adequado ao seu contexto organizacional. Os métodos e técnicas podem ser a análise documental, observação, entrevistas, grupos de foco, questionários, entre outros.

A análise documental será o estudo das normas e legislações que orientam a instituição. Como já mencionado, seriam documentos como missão, visão de futuro, planejamento estratégico, ou seja, documentos que contenham informações relevantes sobre a instituição, no intuito de captar suas atribuições essenciais, podendo dessa maneira inferir competências preliminarmente. Segundo Brandão e Bahry (2005) *apud* Brasil (2015) a análise de documentos tem por finalidade identificar categorias, descrever objetivamente o conteúdo de mensagens e identificar indicadores que permitam fazer inferências a respeito de competências relevantes para a concretização dos objetivos da organização.

A entrevista, segundo Para Brandão e Bahry (2005), constitui outra técnica de pesquisa bastante aplicada ao mapeamento de competências. Geralmente é utilizada para comparar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização.

O entrevistador seleciona as pessoas a serem entrevistadas entre aquelas que possuem maior conhecimento da organização. Depois, formula um roteiro de perguntas e agenda as entrevistas. É importante, ainda, verificar a frequência com que cada competência é mencionada nas entrevistas, visto que o número de menções realizadas a respeito de determinado item é um indicativo da sua relevância, conforme sugerem BRANDÃO *et al.* (2002).

Muitas vezes, como sugere (Mattar, 1996), nem o pesquisador nem os profissionais objeto do estudo dispõem de tempo para entrevistas individuais. Nesse caso, uma alternativa é realizar uma entrevista coletiva, também denominada grupo focal. Em um grupo focal, o entrevistador atua como moderador, estimulando e coordenando a discussão dos participantes a respeito de determinado tema, a fim de obter os dados desejados.

Essa interação pessoal entre o entrevistado e o entrevistador, de acordo com Lima (2004), facilita a transmissão de informações e de conhecimentos, tornando as respostas mais sinceras, estimulando a participação e o engajamento dos

funcionários no processo de gestão do conhecimento, evitando assim, que algumas perguntas do formulário não sejam respondidas e tornando obrigatória a participação de todos. Essa interação permite, também, esclarecer dúvidas, pontos nebulosos e expectativas do indivíduo com relação ao projeto e obter informações mais precisas sobre ele.

Quanto à técnica de observação é possível analisar os colaboradores em seu cotidiano de trabalho para que se tenha um entendimento mais completo de como é feito o trabalho e quais são os *gaps*. Nesse momento é importante observar como cada colaborador lida com as atividades e se relaciona com elas. Para Brasil (2015) com a técnica de observação, é possível verificar, de forma detalhada, todas as atividades desempenhadas pelas pessoas e grupos quando realizam o trabalho. Os desafios dessa técnica são a necessidade de capacitação para observação, o elevado custo e tempo que será dispensado para essa tarefa, além das possíveis interferências nas atividades que a presença de um observador pode acarretar.

Para Brandão e Bahry (2005) o questionário, por sua vez, é talvez a técnica mais utilizada para mapear competências em um contexto organizacional. A aplicação desse instrumento de pesquisa geralmente requer a aplicação prévia de uma ou mais das técnicas já relatadas (análise documental, observação e entrevista), com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário.

Sobre o questionário, o interessante é que o entrevistador pode formular perguntas com embasamento obtido pela análise documental ou outros métodos, alinhando, assim, com o objetivo da pesquisa. Brandão *et al.* (2001) explica que o pesquisador identifica, por meio de análise documental e/ou entrevistas, competências consideradas relevantes para a organização. Depois, ordena e descreve essas competências – que deverão compor os itens do questionário.

Para Brasil (2015), o mapeamento envolve tanto a identificação das competências necessárias ao alcance dos objetivos institucionais quanto o levantamento das competências existentes na instituição. A lacuna de competência compreende, portanto, a diferença entre as competências necessárias e aquelas existentes no contexto organizacional.

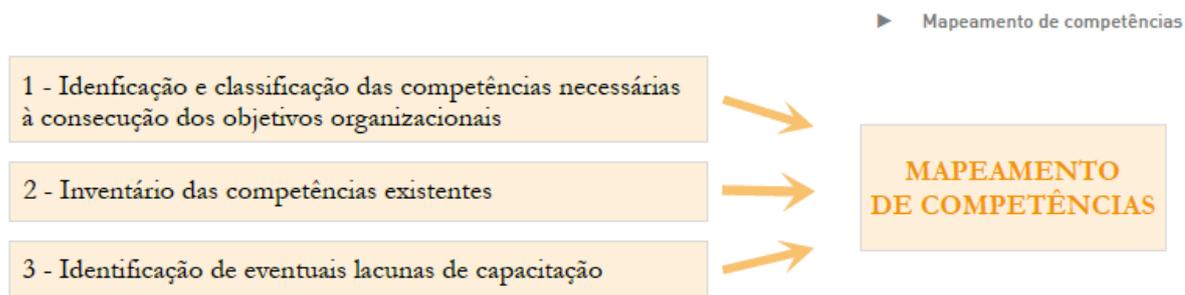


Figura 3. Processo de mapeamento de competências. Fonte: BRASIL (2015)

A partir da imagem, é delineado o que é chamado de Mapeamento de Competências. A necessidade de identificação das competências necessárias para a execução dos objetivos da instituição, a descoberta das competências existentes entre os servidores e posteriormente a identificação das lacunas existentes no órgão. A partir desse conjunto é possível nortear a orientação profissional, a avaliação de desempenho, o planejamento de carreira e o desenvolvimento de competências dos servidores públicos, entre outros processos, de forma a proporcionar melhorias na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Em processo semelhante, um Tribunal da região Sul do Brasil criou uma metodologia própria para mapeamento de competências de seus gestores. As competências foram divididas em quatro categorias: Gestão de Pessoas, Gestão de Resultados, Gestão Estratégica e Gestão de Conhecimento. Uma das formas de mapeamento utilizado foi o *Workshop*, dentro do qual aconteceram algumas palestras explicativas e logo após um *Brainstorming*, semelhante a um grupo focal, mais descontraído e informal, no qual os participantes sentiam-se com maior liberdade para participar. Numa segunda etapa, após os *Workshops*, foram feitos encontros com a alta administração com o objetivo de depurar as competências encontradas. Como resultado, foram elencadas competências principais aos gestores e competências gerais a todo o Tribunal.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este item tem como objetivo a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa. Foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa com o método de estudo de caso e a aplicação de questionário

aberto, além de grupo focal. Ademais foram utilizadas fontes secundárias, provindas de documentação interna.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Para execução dos objetivos específicos propostos foi utilizado o Estudo de Caso para o delineamento da pesquisa. Yin (2001) afirma que é o método que representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘porque’, quando o entrevistador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Godoy (1995) acredita que um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

De acordo com Gil (2006, p.44) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob esse título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”.

O questionário, segundo Gil (2006) é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado.

Quanto à forma das questões, Gil (2006) identifica três tipos: fechada, aberta e dependente. Nas questões abertas solicita-se aos respondentes para que ofereçam suas próprias respostas. Já nas questões fechadas, pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista. São as mais utilizadas, pois dão maior uniformidade às respostas. Gil (2006) expõe ainda, que a principal vantagem das questões abertas é a de não direcionar o respondente a enquadrar suas respostas em alternativas preestabelecidas.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A área analisada situa-se incorporada à Supervisão de Auditoria e Instrução de Contas Estaduais (SAICE), a qual é composta pelos seguintes serviços: I - Serviço de Auditoria Estadual I (SAE I); II - Serviço de Auditoria Estadual II (SAE II); III - Serviço de Auditoria Estadual III (SAE III); IV - Serviço de Auditoria, Instrução do Parecer Prévio e Acompanhamento da Gestão Fiscal (SAIPAG); e V - Serviço de Instrução Estadual (SIES).

O foco são os Serviços de Auditoria Estaduais I, II e III - SAE, os quais são compostos cada serviço de: um Supervisor (para todas as equipes), um Coordenador para cada equipe e quinze auditores para cada equipe, todos os Auditores Públicos Externos. O intuito da pesquisa foi utilizar como amostra a população de auditores do SAE, entendendo quais competências comportamentais que um coordenador de serviço de auditoria deve possuir, e com isso, o método poderá ser replicado, posteriormente, para outros setores do TCE-RS. A amostra é não probabilística, pois a escolha da amostra se deu por acessibilidade e conveniência.

A amostra foi composta de um perfil homogêneo de respondentes, mesma escolaridade - terceiro grau completo, faixa salarial elevada, experiência de serviço no TCE, conhecimento técnico sobre o trabalho, além de cargos com certa autonomia.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados teve como ponto inicial a formulação de questionários para as equipes do SAE I, II e III, sendo divididos em questionário para Coordenadores e outro questionário para Equipes e Supervisores. O contato se deu inicialmente pelo Diretor da Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena com o Supervisor do SAE, solicitando autorização para entrevistas por e-mail. Posteriormente, foi retomado contato por e-mail com os participantes para explicar novamente o objetivo da pesquisa.

A coleta foi realizada por meio da plataforma “Formulários Google” na internet, através de perguntas abertas, e enviada por e-mail, a todos os participantes

dos Serviços de Auditoria Estadual. De um total de três equipes com 15 servidores cada, ou seja, totalizando em torno de 45 pessoas, apenas 3 integrantes das equipes responderam ao questionário. Quanto aos Supervisores, dos 2 questionários enviados (um para o supervisor atual e outro para o supervisor anterior), nenhum foi respondido. Já em relação aos coordenadores, dos 3 questionários enviados, um foi respondido.

As questões do questionário levaram em consideração a análise dos Objetivos Estratégicos do Tribunal, sua identidade institucional, ou seja, a análise documental feita dos registros do TCE/RS, além de influências do estudo do referencial teórico, em casos semelhantes de mapeamento de competências.

Como já descrito, os questionários enviados para as equipes de auditores e para os supervisores tiveram baixa eficiência, com retorno insuficiente por parte dos servidores. Dessa forma, decidiu-se por não utilizá-los na pesquisa. Contudo, dos 3 coordenadores, 1 respondeu ao questionário sobre sua visão de quais competências comportamentais seriam necessárias para o desenvolvimento de seu trabalho.

Ao identificar a importância de compreender a visão do próprio coordenador sobre o trabalho nos Serviços de Auditoria Estadual, de como o gestor percebe seu próprio ambiente de liderança, optou-se por analisar o questionário respondido. A resposta do coordenador foi por escrito, com respostas muito bem detalhadas, assemelhando-se a uma entrevista escrita.

Devido ao baixo retorno por parte dos participantes, foi introduzido novo método de coleta de dados, o grupo focal, no qual foram chamados 4 auditores, componentes das equipes. Contudo, um dos convidados não pode comparecer, restando 3 servidores no grupo. A escolha dos participantes foi feita por acessibilidade e conveniência, devido à disponibilidade dos auditores ser restrita, em virtude da carga de trabalho e viagens pelo Estado. O grupo focal realizado no TCE/RS, no mês de novembro.

Conforme Mattar (1996) define, muitas vezes, nem o pesquisador nem os profissionais objeto do estudo dispõem de tempo para entrevistas individuais. Nesse caso, uma alternativa é realizar uma entrevista coletiva, também denominada grupo focal. Em um grupo focal, o entrevistador atua como moderador, estimulando e coordenando a discussão dos participantes a respeito de determinado tema, a fim de obter os dados desejados.

Ao final, para fortalecer a resposta à questão central da pesquisa, decidiu-se o emprego da Técnica de Triangulação de Dados, por meio de métodos múltiplos de coleta de dados. Flick (2009) afirma que a Técnica de Triangulação de dados pode ser conseguida a partir da combinação de perspectivas e de métodos de pesquisa diferentes, que sejam apropriados para levar em conta o máximo possível de aspectos distintos de um mesmo problema. Ou seja, os dados apreciados foram os documentos do Tribunal, o questionário do Coordenador e o Grupo Focal.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

As técnicas de análise de dados utilizadas foram a análise de conteúdo e a análise documental. De acordo com Bardin (2011) a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça. A linguística é um estudo da língua, a análise de conteúdo é uma busca de outras realidades por meio das mensagens.

A utilização das questões abertas foi escolhida para que as respostas fossem livres de delimitações impostas pela pesquisadora. Gil (2006) expõe que a principal vantagem das questões abertas é a de não forçar o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas preestabelecidas.

Dito isso, foi feita a análise interpretativa das respostas do questionário aberto, enviados por e-mail ao coordenador, além da análise do grupo focal, ocorrendo posteriormente o cruzamento das informações para identificar as principais competências apresentadas pelos entrevistados. As respostas abertas foram analisadas no intuito de entender com profundidade as atribuições de um coordenador de Serviço de Auditoria Estadual, no cotidiano do órgão.

Quanto a Análise Documental, Bardin (2011) define que enquanto tratamento da informação contido nos documentos acumulados, a análise documental tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação. Assim, os documentos do TCE-RS, referentes a competências comportamentais de seus servidores foram analisados e deram embasamento para a formulação de competências dos coordenadores do SAE.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Um das primeiras atividades a serem feitas no Mapeamento de Competências é entender o que move a instituição objeto de estudo, ou seja, as diretrizes orientadoras do funcionamento institucional. Segundo Carbone (2005) *apud* Brasil (2015), o passo inicial desse processo consiste em identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização. Para essa identificação, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional.

Por conta disso, os documentos do Tribunal foram analisados para entender a situação do órgão, seus objetivos e diretrizes, averiguando qual direcionamento a instituição segue. Foram vistos o planejamento estratégico 2015-2019, com sua identidade institucional, e dentre os documentos internos, o Quadro de Perfis Funcionais. Esse exame auxiliou na produção dos questionários abertos, assim como na definição das competências.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul teve sua criação em 26 de junho de 1935, através do Decreto nº 5.975, do então Governador, General Flores da Cunha. Órgão da Administração Pública Direta Estadual, atualmente é responsável pela fiscalização de 1.260 órgãos e entidades nas esferas municipal e estadual.

A organização interna do TCE/RS se distribui da seguinte maneira: I – o Tribunal Pleno; II – as Câmaras; III – as Câmaras Especiais; IV – os Conselheiros; V – os Auditores Substitutos de Conselheiro; VI – a Presidência; VII – a Vice-Presidência e a Segunda Vice-Presidência; VIII – a Corregedoria-Geral; IX – a Ouvidoria; X – a Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena; e XI – o Corpo Técnico e os Serviços Auxiliares.

A pesquisa realizou-se na área do Corpo Técnico, responsável pela instrução de processos de contas de governo e de contas de gestão, realizando auditorias, inspeções e verificações nos órgãos da Administração Estadual.

O corpo técnico tem em suas atribuições o exame dos atos praticados pelos órgãos estaduais e municipais, que resultem em despesas ou arrecadação de receitas, na busca de irregularidades ou inconsistências, sendo gerado assim, relatórios técnicos acerca do cumprimento da legislação que incidam sobre as matérias fiscalizadas. De acordo com o Regimento Interno do Tribunal, as responsabilidades do corpo técnico, são descritas a seguir:

I – examinar, com vista à sua legitimidade e regularidade, os atos praticados no exercício ou gestão dos quais resulte a arrecadação de receita ou a realização de despesa, em conformidade com as competências constitucionais do Tribunal de Contas;

II – permitir formar juízo a respeito da regularidade das contas do exercício ou gestão sob apreciação; e

III – considerar as irregularidades detectadas em auditorias, anteriores ou em exercícios precedentes, bem como as geralmente ocorrentes em órgãos ou entidades de semelhante natureza, apontando a sua eventual reiteração, tudo no propósito de ensejar a imediata adoção das providências corretivas necessárias e a aplicação das sanções cabíveis. (TCE/RS. Organização, 2018.).

4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO – RS

A análise documental teve início no exame do Planejamento Estratégico 2015-2019 do TCE-RS, no qual é perpetuada a cultura da gestão estratégica e o acompanhamento do seu desempenho institucional. De acordo com o documento, houve uma revisão da Identidade Institucional, o que ocasionou o início da formulação das estratégias.

A Missão é o propósito, é o motivo da existência de uma Organização. Trata-se de um propósito genérico, mas duradouro, que pretende vigorar por bastante tempo, ainda que possa ser mudado com o passar dos anos. Oliveira (2013) afirma que a Missão da instituição exerce função orientadora e delimitadora da ação do órgão, dentro de um período de tempo normalmente longo. Abaixo a missão do TCE-RS:

“Exercer o controle externo sobre a gestão do Estado e dos Municípios do Rio Grande do Sul, em conformidade com as regras e os princípios

constitucionais, contribuindo para o aperfeiçoamento da Administração Pública, em benefício da sociedade.” (TCE/RS. Planejamento Estratégico, 2018)

A Visão de Futuro refere-se à imagem específica projetada, refletindo as intenções e o estado esperado para a Organização. Visa a indicar a todos aonde se quer chegar, representando as aspirações e direcionando a definição dos seus objetivos, metas, estratégias e ações. “O termo visão é geralmente utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que a empresa pretende transformar em realidade.” (CHIAVENATO e MATOS, 2002, p.39). Segue a Visão de Futuro do TCE-RS:

“Ampliar o reconhecimento da sociedade a partir da atuação do TCE-RS no controle e no aperfeiçoamento da Administração Pública.” (TCE/RS. Planejamento Estratégico, 2018)

Quanto aos valores organizacionais, estes são crenças que dão personalidade ao órgão, definindo uma ética para a atuação das pessoas e da Organização como um todo. Segundo Oliveira (2013), os valores representam o conjunto de princípios e crenças fundamentais da instituição, bem como fornecem sustentação para a tomada de todas as suas principais decisões.

Os Valores norteadores do TCE-RS são a efetividade, independência, profissionalismo, transparência e valorização das pessoas.

| | |
|--------------------------------|--|
| EFETIVIDADE | atuar orientado para resultados, gerando impactos que assegurem o aperfeiçoamento da Administração Pública. |
| INDEPENDÊNCIA | atuar com imparcialidade e autonomia no desempenho de suas competências. |
| PROFISSIONALISMO | atuar de forma técnica, competente, responsável e comprometida com a Missão Institucional. |
| TRANSPARÊNCIA | disponibilizar, em linguagem clara e acessível, na máxima extensão permitida pela lei, todas as decisões e atos de gestão do TCE-RS, bem como qualquer informação pública de interesse da Sociedade. |
| VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS | promover um ambiente saudável e propício à obtenção de competências técnicas e comportamentais, promovendo a mobilização para o desenvolvimento pessoal e institucional. |

Figura 4. Valores TCE/RS. Fonte: Planejamento Estratégico TCE/RS. p. 54

Outro ponto mencionado são os objetivos estratégicos, os quais se relacionam ao que se espera do futuro para a organização, servindo de base para o monitoramento das ações estratégicas e para medir o cumprimento da Visão de Futuro. Um destes objetivos é a promoção de ações de capacitação e orientação aos jurisdicionados e à sociedade, cuja descrição segue:

“Identificar lacunas de competências e disponibilizar ações de educação que façam convergir os objetivos do TCE-RS e as necessidades dos Jurisdicionados para o aperfeiçoamento da Administração Pública, e para o estímulo ao controle social pela sociedade.” (TCE/RS. Planejamento Estratégico, 2018)

Além disso, outro objetivo diz respeito ao Aperfeiçoamento de Gestão de Pessoas, que busca:

“Aperfeiçoar a comunicação e a integração dos processos de Gestão de Pessoas e desenvolver fluxo de atividades conjuntas para consolidar a Gestão por Competências, de forma a evidenciar e valorizar o desempenho, tratar as lacunas de competências técnicas e comportamentais e promover o bem estar dos servidores.” (TCE/RS. Planejamento Estratégico, 2018)

Quanto à iniciativa proposta no Planejamento Estratégico verifica-se a Consolidação da Gestão de Pessoas no TCE-RS a partir de um Modelo de Gestão por Competência. Nele identifica-se a convergência de ideias para repensar o papel das pessoas e suas relações com a organização. A Gestão por competências possui um forte apelo na instituição, demonstrando a importância dada à identificação de características imprescindíveis aos seus servidores e de como capacitá-los para isso. De acordo com Amaral (2006, p.554) a moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação.

Através da análise dos objetivos da instituição, identificaram-se características relevantes ao Serviço prestado pelo TCE/RS, como a gestão de resultados, voltado para a eficiência do trabalho executado, enfatizando os objetivos a serem alcançados. Além disso, mostraram-se importantes também as áreas de Gestão de Pessoas e do Conhecimento, quando o Tribunal propõe valorizar os servidores ao

promover um ambiente saudável e que incentiva a obtenção de aprendizado, seja técnico ou comportamental. Ademais, a comunicação, a transparência, a ética e o profissionalismo.

4.3 QUADRO DE PERFIS FUNCIONAIS

No ano de 2004, o TCE/RS iniciou o processo de criação de Quadro de Perfis Funcionais dos Servidores, através da RESOLUÇÃO Nº 681/2004 (ANEXO I), na qual fica instituída a sistematização dos perfis, com o objetivo de fortalecer o sistema de Gestão do Tribunal. A resolução visa contribuir junto às necessidades futuras decorrentes dos objetivos estratégicos descritos pela instituição, especialmente no tocante a preparação de servidores para o exercício de funções gerenciais, além de proporcionar subsídios às ações a serem desenvolvidas na área de recursos humanos.

A implementação ocorreu e houve várias complementações do Quadro no decorrer dos anos, tendo sua última alteração sido feita em 2016, com a Instrução Normativa nº04/2016 (ANEXO II), a qual institui a informatização da Gestão do Sistema de Perfis Funcionais, na busca de uma maior transparência, profissionalização e controle sobre a gestão de pessoas.

O Quadro de perfis funcionais (ANEXO III) elenca várias competências comportamentais, com suas respectivas descrições, relacionando também as unidades de trabalho com as funções desenvolvidas e as competências comportamentais necessárias. As competências comportamentais são em escala mais abrangente de cargo, por exemplo, cargo coordenador, sem especificação por setores.

De acordo com o Quadro de Perfis Funcionais, a função de Coordenador necessita das seguintes Competências Comportamentais: Capacidade de delegar funções, Capacidade de negociar, Capacidade de planejar, Capacidade de tomada de decisão, Compromisso com resultados, Comunicação, Disciplina, Liderança e Pró-atividade. (ANEXO IV)

4.4 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Por meio da análise do questionário do coordenador e do grupo focal, assim como o emprego da Documentação interna do TCE-RS, foi possível cruzar as informações e verificar quais competências foram as mais apontadas pelos servidores. Algumas competências foram assinaladas apenas por um dos entrevistados, sendo assim, serão apenas mencionadas.

No questionário do Coordenador, as respostas deste foram muito bem detalhadas e respondidas. Foi possível separar em competências que o respondente considerava possuir e competências que necessitaria desenvolver. Ademais, uma das questões foi quais seriam as cinco competências essenciais a um coordenador de Serviços de Auditoria Estadual, na qual o respondente listou: Serenidade, empatia, reciprocidade, diálogo e pró-atividade. Destas características, apenas o termo “diálogo” foi mencionado em outras fontes da pesquisa. Abaixo as competências listadas pelo respondente:

| 5 Competências Essenciais a um Coordenador do SAE | Competências que o Coordenador acredita possuir | Competências que o Coordenador acredita que deva desenvolver. |
|--|--|--|
| Serenidade | Integrador/Trabalho em equipe | Comunicação |
| Empatia | Motivador | Identificação do perfil de cada integrante da equipe. |
| Reciprocidade | Comprometimento/ Confiabilidade | |
| Diálogo | Isonomia e Equidade | |
| Proatividade | Tomada de Decisões | |
| | Visão Sistêmica | |
| | Incentivo ao Conhecimento e Capacitação | |
| | Flexibilidade | |

Quadro 1: Entrevista coordenador Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao Grupo Focal, a conversa teve início com a explicação do objeto de estudo e explanação sobre o que seriam competências comportamentais, seguido pelo questionamento sobre quais características seriam importantes para um Coordenador de Serviço de Auditoria. Houve certa dificuldade em manter o foco nas competências comportamentais, em virtude de os auditores não possuírem domínio e familiaridade sobre o assunto.

Outro aspecto bem pronunciado foi o entendimento de que para os serviços de auditoria, a competência primordial seria a competência técnica, restando à área comportamental pouca importância. Dessa forma, ocorreu uma demora em adentrar o assunto, pois os entrevistados estavam presos à ideia de competência técnica. Isso fica evidenciado na fala do entrevistado 3:

“... especificamente aqui no tribunal a competência comportamental não tem sido exigida do coordenador, no período atual. Nesse ano foram muito exigidas as competências técnicas do coordenador”. (Entrevistado 3)

Parte do grupo estava focando no contexto técnico, como se fosse possível separar totalmente o viés comportamental da parte técnica, quando na verdade ambas as competências se entrelaçam. De acordo com Fleury (2011), trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro.

Dutra (2002) ressalta que cada pessoa é como um ser integral e único. Verificamos que as visões funcionalista e sistêmica da gestão de pessoas tendem a fazer uma ‘tábula rasa’ das pessoas, como se elas pudessem ser reduzidas a um cargo ou a uma posição na estrutura organizacional. O desafio lançado para a gestão de pessoas é como encarar cada pessoa considerando sua individualidade e como gerenciá-la dentro desse ambiente de diversidade. Essa visão de que o gestor possui ambos os lados, o técnico e o comportamental foi verificada, na fala do entrevistado 2:

“... Acredito que é o jeito que o gestor se posiciona comportamentalmente. Todo mundo se posiciona comportamentalmente.” (Entrevistado 2)

Outrossim, a questão comportamental na Administração Pública não tem tido a ênfase necessária no cotidiano das repartições, quando da gestão de pessoas, ocasionando certo estranhamento entre os servidores a utilização do termo. Na área pública, Kalil Pires *et al.* (2005), relata que a legislação em vigor ainda prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos, deixando de lado o perfil comportamental, as atitudes dos futuros servidores, a conduta pessoal e interpessoal, tão importante em qualquer setor.

No tocante ao assunto conflitos, o pensamento geral foi de que não havia desentendimentos dentro das equipes, já que estas eram subdivididas em grupos menores, de três pessoas, o que facilitava o gerenciamento do grupo. A palavra conflito pareceu aos participantes demasiado excessiva, pois estavam interpretando o termo como desavenças ou brigas. Foi esclarecido que o conflito poderia ser apenas de ideias e posicionamentos diferente entre os funcionários.

Um dos entrevistados relatou uma situação na qual o coordenador precisava possuir mais conhecimento técnico para auxiliar na resolução de um problema, contudo, o gestor não teve a humildade em admitir sua inabilidade. A competência faltante no coordenador poderia ser enquadrada como bom-senso ou humildade. Aceitar que outros colegas da equipe possuam competência técnica, buscando auxílio nessas fontes para que o objetivo final seja alcançado.

Outro ponto citado foi a questão de forma de tratamento do coordenador com os integrantes da equipe. Os servidores relataram que essa relação chefiaxfuncionário deveria ser igual para todos, principalmente no tocante às regras, funcionamento e ritos do trabalho de auditoria. Consideraram que alguns líderes apresentavam dificuldades em manter um relacionamento imparcial com seus colaboradores, delimitando regras e condutas, além de muitas vezes evitarem entrar em conflitos, acabando não intervindo em possíveis diferenças entre os servidores.

“... chamar os conflitos para ele e não deixar que os assuntos se resolvam sozinhos.” (Entrevistado 1)

“...desestimula os que fazem tudo certo. A minha equipe tem que fazer tudo certo e a outra não, então porque eu vou fazer tudo certo?” (Entrevistado 2)

“... pulso.” (Entrevistado 3)

O grupo teve duração de 1 hora e 40 minutos, sendo uma interação de grande valia, pois a conversa informal, sem regras, apenas com pequenos direcionamentos dos assuntos, possibilitou um entendimento maior do trabalho dos auditores, suas capacidades e seus pontos de vista, que apesar de possuírem alguns pontos convergentes, se caracterizaram por multiplicidades de interpretação. Essa interação pessoal entre o entrevistado e o entrevistador, de acordo com Lima (2004), facilita a transmissão de informações e de conhecimentos, tornando as respostas mais sinceras, estimulando a participação e o engajamento dos funcionários no processo de gestão do conhecimento, evitando assim, que algumas perguntas do formulário não sejam respondidas e tornando obrigatória a participação de todos. Essa interação permite, também, esclarecer dúvidas, pontos nebulosos e expectativas do indivíduo com relação ao projeto e obter informações mais precisas sobre ele.

Através dessa interação pode-se inferir que as equipes são autônomas e ainda estão presas na visão técnica e intelectual do cargo, sem se deterem ainda na visão comportamental como algo realmente importante para o desenvolvimento do trabalho. A quantidade e complexidade do trabalho ainda não permitem que os profissionais saiam do “Conhecimento” e “Habilidades” e partam para a dimensão “Atitude”. Conforme Leme (2014) as competências técnicas são o que o profissional necessita para desempenhar seu papel. São expressas pelo C e o H do CHA, o “Saber” e o “Saber fazer”. As competências comportamentais são o diferencial competitivo de cada profissional e tem impacto em seus resultados, sendo expressos pelo A do CHA, o “Querer fazer”.

Quanto ao que os servidores esperam de seus coordenadores, pode-se depreender dos entrevistados que primeiro, querem apoio técnico de seu gestor na resolução de problemas específicos do cargo de auditor, ou seja, carecem de suas competências técnicas. Quanto às competências comportamentais, os entrevistados esperam que o coordenador tenha confiança no trabalho da equipe, dando autonomia, aos auditores, no desenvolvimento das tarefas diárias, assim como nas decisões importantes. Outro ponto relevante foi a questão do tratamento isonômico e equânime, no qual o coordenador oferece o mesmo tratamento a todos os servidores, impondo regras e fazendo com que todos partilhem dos mesmo objetivos.

4.5 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DOS COORDENADORES

Mediante o cruzamento de informações das coletas de dados, foi possível criar uma lista das principais Competências Comportamentais que um Coordenador de Serviços de Auditoria Estadual deve possuir. A caracterização das competências partirá de descrição do próprio TCE/RS e também da descrição feita por Brandão e Bahry. De forma que a descrição fique clara, Brandão e Bahry (2005) expõem que a descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação. A ele pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório.

A) Isonomia e Equidade

Essa característica comportamental foi encontrada em diversos momentos da pesquisa, primeiramente na fala de dois dos entrevistados, além do coordenador. No grupo focal, houve um debate de como poderia ser denominada essa competência, visto que o assunto se iniciou com a fala do entrevistado 1, sobre a passividade com que alguns coordenadores reagiam às ações em desacordo com as normas, por parte de alguns servidores, sem se imporem como gestores, que pacificam e delimitam regras. Como se identifica nas falas a seguir:

“Resiliência no modo negativo, não quer entrar em conflito, é uma pessoa que possui uma passividade para não entrar em conflitos”.... “Tolerância excessiva.” (Entrevistado 1)

“Temos liberdade para trabalhar, todo mundo sabe produzir, mas também os coordenadores não podem se eximir de chamar quem não está dentro da norma, senão acaba todo mundo se dando mal. É função sim do coordenador, chamar, ele tem que exercer essa função de ser o chato, quando precisa”. (Entrevistado 2)

“Procuro ser o mais justo e transparente em minhas tomadas de decisões, bem como adotar toda a flexibilidade possível sem extrapolar os limites legais e a discricionariedade atribuída ao Coordenador...”(Questionário coordenador)

“Via de regra, minhas tomadas de decisões sempre são pautadas pela meritocracia, ou seja, são as entregas realizadas pelas Equipes que determinam o nível de retorno dado pela Coordenação. Liberalidade de trabalho remoto, compensações e outras variáveis são calibradas sempre pelas entregas, tanto no que se refere ao cumprimento de prazos como especialmente pela qualidade daquilo que está sendo produzido. Entendo que sou uma pessoa justa, meritocrata, que se envolve e participa nos trabalhos desenvolvidos pelas Equipes.” (Questionário coordenador)

A definição da competência “Isonomia e Equidade” pode ser considerada, de acordo com o método de Brandão e Bahry (2005), como tratar os integrantes da equipe de forma isonômica e equânime, definindo os mesmos limites técnicos e comportamentais para todos os servidores. De forma semelhante, o TCE/RS elencou essa competência com o nome de Imparcialidade e Discrição, com a seguinte definição:

Habilidade de proceder com independência, discrição e isenção perante os interesses privados, pessoais e de grupos, sem perseguir nem favorecer, jamais movido por interesses subalternos, agindo de forma reservada e moderada no exercício da função pública, evitando comentar assuntos sigilosos referentes ao trabalho, para a prossecução exclusiva e objetiva do interesse público.” (Quadro de Perfis Funcionais, TCE – 2018)

B) Comprometimento/Confiabilidade

Essa característica comportamental foi mencionada em diversos momentos, principalmente na fala dos entrevistados, sendo elencada por todos, mostrando a relevância do apoio por parte do coordenador, assim como confiança no trabalho executado pela equipe. No questionário do coordenador a característica também foi relatada.

“Em uma reunião o coordenador foi questionado; tu respalda o que eles fizeram? Ele respondeu que sim, que a equipe estava autorizada. Temos que ter confiança no coordenador. Defender a equipe. O mais importante é a confiança do coordenador no teu trabalho”. (Entrevistado 1)

“A partir do momento que teu chefe não está contigo, tu perde a vontade de trabalhar”. (Entrevistado 2)

“Relatório deve ser assinado pelo coordenador. Se torna responsável também”. (Entrevistado 3)

“Conciliar os interesse individuais com o coletivo; manter as equipes motivadas e confiantes no resultado prático dos trabalhos por elas desenvolvidos.” (Questionário coordenador)

A definição da competência “comprometimento/confiabilidade”, de acordo com o método de Brandão e Bahry (2005), pode ser entendida como aceitar que os servidores são competentes para executar suas tarefas, confiando nos resultados apresentados por estes e dando respaldo às suas decisões técnicas. De forma semelhante, o TCE/RS elencou essa competência com o nome de Trabalho em Equipe e Cooperação, analisando a situação mais pelo viés da confiança em equipe, como mostra a descrição:

Implica trabalhar em colaboração com outros, fazer parte de um grupo, trabalhar juntos e ter um interesse genuíno pelos outros, demonstrando interesse em somar esforços, tendo em vista os objetivos organizacionais e do grupo. É a vocação por participar e fazer que as outras pessoas participem da construção da visão compartilhada, auxiliando os outros por meio da confiança, delegação, participação e *coaching*. (Quadro de Perfis Funcionais, TCE – 2018)

C) Comunicação/ Diálogo/ Objetividade

Quanto à competência comunicação/diálogo/objetividade, houve recorrência nas falas de um entrevistado e do Coordenador, no Quadro de Perfis Funcionais, como competência relevante à função de Coordenador, assim como no Planejamento Estratégico da instituição.

“Aperfeiçoar a comunicação e a integração dos processos de Gestão de Pessoas e desenvolver fluxo de atividades conjuntas para consolidar a Gestão por Competências, de forma a evidenciar e valorizar o desempenho, tratar as lacunas de competências técnicas e comportamentais e promover o bem estar dos servidores.” (TCE/RS. Planejamento Estratégico, 2018)

“Tem que ter uma transferência grande de conhecimento. Quando acontece alguma decisão, não podemos nem opinar ou interferir naquela ação, ou até acrescentar. O coordenador tem que ser muito transparente em transmitir o que vem da supervisão e da direção”...“Guardar conhecimento como forma de poder. Eu estou sabendo de alguma coisa que tu não sabe, vou usar aquilo depois”. (entrevistado 1)

“Clareza e objetividade sobre as regras do trabalho”. (entrevistado 1)

“...entendo que devo desenvolver um pouco mais a competência do "saber ouvir" (e não apenas escutar), bem como avaliar melhor a tempestividade conferida em algumas respostas. Em determinados casos, esperar implica tomar decisões mais acertadas que no calor da hora muitas vezes acabam passando despercebidas.”(Questionário coordenador)

De acordo com o método de Brandão e Bahry (2005), a competência pode ser definida como transmitir informações a toda equipe de forma clara e objetiva para que as decisões sejam compartilhadas por todos, tornando o trabalho mais eficiente. Como descrição do TCE/RS para a competência, temos:

Capacidade para gerar e transmitir informação assertiva, oportuna e bidirecional, adequando a linguagem verbal e não verbal às distintas audiências para alcançar os objetivos estabelecidos. É a capacidade para ouvir com tranquilidade as críticas e opiniões diferentes das suas, desenvolvendo a habilidade de dar e receber *feedback*. (Quadro de Perfis Funcionais, TCE – 2018)

D) Capacidade de Delegar Funções/ Autonomia para equipe

Em diversos momentos da pesquisa, essa característica comportamental foi encontrada. Primeiramente, ela aparece no Quadro Funcional, como competência

relevante à função de Coordenador. No grupo focal, dois dos entrevistados mencionaram essa característica, como se identificam nas falas a seguir:

“ as equipes tem bastante autonomia (claro que o coordenador vai analisar de forma técnica o que a gente fez), mas entre a equipe, ela se acertando e produzindo o que tem que produzir, dentro das regras dos ritos do tribunal, o coordenador acaba fazendo a análise técnica, muito forte.” (Entrevistado 1)

“Liberdade bastante para trabalhar, isso é uma coisa super importante, eu acho que a gente tem no SAE.” (Entrevistado 2)

Das falas, pode-se inferir a importância que a equipe confere à liberdade de trabalho, a executar suas funções com autonomia. Verificou-se que o coordenador tem controle sobre as tarefas de cada auditor, contudo cada servidor possui autonomia de como e quando realizar as atividades, produzindo um ambiente sem pressões drásticas para produção. A visão de gestão é orientada para o resultado.

A definição da competência “delegar funções” pode ser entendida, de acordo com o método de Brandão e Bahry (2005), como conferir a alguém o poder de executar uma tarefa, confiando nas habilidades desta, e dessa forma chegar mais rápido ao objetivo principal da instituição. Como descrição do TCE/RS para a competência, temos:

Utilizar a autoridade que a posição lhe confere de forma apropriada e efetiva, conseguindo comprometer os demais para fazerem o que considera adequado e que beneficie a organização. Implica dar as regras concretas em alguns casos e tornar as pessoas responsáveis por seu desempenho na organização. (Quadro de Perfis Funcionais, TCE – 2018)

E) Integrador/Trabalho em Equipe

Quanto à competência Integrador/Trabalho em Equipe, a característica apareceu nas falas de dois entrevistados e do Coordenador, bem como no quadro de perfis funcionais, mas não constando nas competências para coordenador, apenas no quadro geral. Abaixo a fala dos servidores:

“Tem equipes que não conversam entre si. Eu, por exemplo, não consigo trabalhar assim. Eu tenho que discutir tudo, tudo o que eu estou pensando eu tenho que falar com alguém”. (Entrevistado 2)

“Conciliar os interesse individuais com o coletivo; manter as equipes motivadas e confiantes no resultado prático dos trabalhos por elas desenvolvidos.” (Questionário coordenador)

De acordo com o método de Brandão e Bahry (2005), pode-se inferir por trabalho em equipe, coordenar o grupo de forma que todos possam utilizar seus conhecimentos, transformando o trabalho em algo integrador, no qual todos se sintam parte do resultado final. Como descrição do TCE/RS para a competência, temos:

Implica trabalhar em colaboração com outros, fazer parte de um grupo, trabalhar juntos e ter um interesse genuíno pelos outros, demonstrando interesse em somar esforços, tendo em vista os objetivos organizacionais e do grupo. É a vocação por participar e fazer que as outras pessoas participem da construção da visão compartilhada, auxiliando os outros por meio da confiança, delegação, participação e *coaching*. (Quadro de Perfis Funcionais, TCE – 2018)

F) Motivador

No grupo focal, dois dos entrevistados mencionaram essa característica, além do coordenador, como se identifica nas falas a seguir:

“A motivação do coordenador, quando ele participa de uma reunião de planejamento, estimula que façam o trabalho. Ele usa a parte técnica junto, mas também precisa a comportamental.” (Entrevistado 1)

“Gestores precisam ter uma animação, dar um estímulo Quando tu tenta pensar fora da caixa, tu pensa em uma ideia inovadora e no gestor não da importância”. (Entrevistado 2)

“Conciliar os interesses individuais com o coletivo; manter as equipes motivadas e confiantes no resultado prático dos trabalhos por elas desenvolvidos.” (Questionário coordenador)

A definição da competência “motivação”, de acordo com o método de Brandão e Bahry (2005), pode ser entendida como inspirar pessoas para alcançarem os objetivos definidos. Não há descrição do TCE/RS para a competência, contudo, dentro da competência Liderança, temos:

É a capacidade de comandar grupos ou equipes de trabalho em direção ao sucesso de objetivos comuns, estimulando o autodesenvolvimento e auto-realização, dentro de um clima de motivação e moral elevados. Implica a habilidade de guiar e desenvolver os demais, definindo metas, orientando e acompanhando a operacionalização das tarefas atribuídas à equipe de trabalho. (Quadro de Perfis Funcionais, TCE – 2018)

G) Visão Sistêmica/ Estratégica

Quanto à competência visão sistêmica/estratégica, a característica apareceu nas falas de um entrevistado e do Coordenador, bem como no quadro de perfis funcionais, mas não constando nas competências para coordenador, apenas no quadro geral. Abaixo a fala dos servidores:

“Hoje é difícil tu trabalhar isolado”.(Entrevistado 1)

“...procuro sempre participar na resolução de problemas cujas decisões devem ser pensadas em nível macro, partindo de pressupostos que privilegiem a sinergia e uma abordagem sistêmica dos problemas.”(Questionário coordenador)

De acordo com o método de Brandão e Bahry (2005), visualizar o cenário como um todo, através das partes do sistema, conduzindo as ações de acordo com os objetivos estratégicos é a competência “Visão Sistêmica”. Como descrição do TCE/RS para a competência, temos:

É a capacidade para identificar relações entre situações que não estão explicitamente inter-relacionadas e construir estratégias ou modelos, visualizando o cenário como um todo e identificando os pontos-chave em situações complexas. Inclui a utilização de um raciocínio criativo ou conceitual. (Quadro de Perfis Funcionais, TCE – 2018)

H) Resolução de Problemas/ Tomada de Decisões

Essa característica comportamental foi mencionada no grupo focal por um dos entrevistados e também na fala do coordenador, como se identifica a seguir:

“Para que serve o meu coordenador? Para me ajudar”. (Entrevistado 2)

“...tenho procurado participar cada vez mais das decisões tomadas em níveis hierárquicos superiores, mais especificamente tentando contribuir na própria formulação dos indicadores e demais parâmetros/metastribuídos aos serviços de auditoria e à Diretoria de Controle e Fiscalização (DCF) como um todo.” (Questionário coordenador)

A definição da competência “Resolução de Problemas/ Tomada de Decisões”, de acordo com o método de Brandão e Bahry (2005), pode ser entendida como analisar riscos e oportunidades para a tomada de decisão, escolhendo a alternativa mais eficaz ao assunto. A descrição do TCE/RS para a competência segue:

Capacidade de identificar e analisar a informação relevante, obter conclusões, avaliar impacto e tomar decisões consistentes com base nas alternativas estabelecidas. Pressupõe alta dose de racionalidade, habilidade para análise, avaliação e julgamento dos fatores relevantes que envolvem o processo decisório. (Quadro de Perfis Funcionais, TCE – 2018)

I) Flexibilidade

Quanto à competência Flexibilidade, a característica apareceu na fala de um entrevistado e do Coordenador, bem como no quadro de perfis funcionais, mas não constando nas competências para coordenador, apenas no quadro geral. Abaixo a fala dos servidores:

“O tribunal também oscila, também muda, e às vezes para alguns determinados desafios que são apresentados pelo comando, tu precisa de um coordenador mais assertivo. E às vezes para outros desafios, um coordenador mais boa praça”..(Entrevistado 3)

“Procuro ser o mais justo e transparente em minhas tomadas de decisões, bem como adotar toda a flexibilidade possível sem extrapolar os limites legais e a discricionariedade atribuída ao Coordenador...” (Questionário coordenador)

De acordo com o método de Brandão e Bahry (2005), a competência Flexibilidade pode ser entendida como capacidade de mudar de acordo com o contexto, moldando-se aos problemas e decisões necessários àquele momento. Como descrição do TCE/RS para a competência, temos:

É a capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações diferentes com pessoas ou grupos diferentes. Quem possui esse poder será capaz de compreender e apreciar diferentes posições ou pontos de vista, adaptando a sua própria abordagem a novas exigências e promover mudanças na organização e responsabilidade do seu cargo. (Quadro de Perfis Funcionais, TCE – 2018)

5. CONCLUSÃO

A Gestão Estratégica de Pessoas, através da Gestão por Competências está gradativamente se tornando realidade no Setor Público. A preocupação do TCE/RS, através do seu Planejamento Estratégico, evidencia que o Tribunal está engajado no melhoramento de seu corpo de servidores, através do Mapeamento de Competências.

A pesquisa demonstrou que ainda há um longo caminho para o Mapeamento de Competências na instituição, principalmente pela imposição de uma cultura que incentive o desenvolvimento de competências comportamentais. Isso já está sendo feito, situação que pode ser comprovada pelo estudo dos objetivos estratégicos do Tribunal, voltados amplamente à Gestão Estratégica de Pessoas, com ênfase na Gestão por Competências. Ademais, o caminho torna-se longo também, devido à extensão de setores a serem mapeados, além de ser um método demorado na sua realização e demorado em sua análise de resultados, principalmente pela interpretação ser um tanto quanto subjetiva.

Os resultados foram satisfatórios, pois utilizando o método de triangulação de dados, foi possível uma análise de diversas perspectivas, dando legitimidade ao trabalho. A visão do coordenador, de como seu trabalho é executado hoje e de quais

competências deveriam ser aperfeiçoadas, demonstra um entendimento do gestor sobre o assunto de competências comportamentais. Entendimento esse que deve ser aprimorado nos servidores, que não tem familiaridade com o assunto no seu cotidiano, ou seja, não compreendem a real importância do mapeamento no serviço público. Conquanto, foi possível o mapeamento de algumas competências relevantes para um Coordenador de Serviços de Auditoria Estadual, como Isonomia e Equidade, Comprometimento/Confiabilidade, Comunicação/ Diálogo/ Objetividade, Capacidade de Delegar Funções/ Autonomia para equipe, Integrador/Trabalho em Equipe, Motivador, Visão Sistêmica/ Estratégica, Resolução de Problemas/ Tomada de Decisões e Flexibilidade.

No que concerne ao que os servidores esperam de seus coordenadores, através das entrevistas, percebeu-se que buscam apoio técnico, muito mais do que apoio relativo a competências comportamentais. Contudo, quando incentivados a pensar na área comportamental, as competências imprescindíveis seriam a confiança depositada no seu trabalho, autonomia na execução das tarefas e tratamento isonômico e equânime, no qual o coordenador oferece o mesmo tratamento a todos os servidores, impondo regras e fazendo com que todos partilhem dos mesmos objetivos.

Outro ponto fundamental como resultado da pesquisa foi a percepção de que os servidores não sabem o que seja competência comportamental, nem a sua importância para o sucesso do trabalho da instituição.

Espera-se que esse trabalho possa servir como marco inicial para o mapeamento de competências do TCE/RS, auxiliando na escolha de melhores procedimentos e caminhos para a coleta de dados, e posteriormente na criação de um método próprio de Mapeamento, convergindo para a completa identificação de Competências Comportamentais do Tribunal. Ademais, acredita-se que as discussões tidas no grupo focal, possam trazer melhor entendimento sobre as necessidades dos servidores e do que buscam de seus gestores, demonstrando alguns nuances sobre a situação atual e quais pontos podem ser melhorados.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante a pesquisa houve limitações que acabaram produzindo alguns obstáculos ao desenvolvimento do trabalho, sendo a primeira a baixa participação

dos auditores à pesquisa, situação que pode ter ocorrido devido a duas possibilidades: primeiramente, devido à época do ano, na qual há acúmulo de trabalho e viagens por parte destes; e segundo, pela coleta de dados ter sido feita através de questionário aberto e extenso. Para que o resultado da coleta tivesse maior grau de responsividade por parte dos servidores, as questões poderiam ter sido fechadas, facilitando o preenchimento destas. Além disso, o envio por e-mail, mesmo tendo sido explicado anteriormente aos auditores o objeto da pesquisa, deixou a coleta impessoal e distante da pesquisadora.

Outro ponto que pode ser considerado como limitação é o desconhecimento do que seja uma competência comportamental e de sua importância para o sucesso do trabalho da instituição. Esse item pôde ser percebido no grupo focal, quando se mostrou que a prioridade no Tribunal são as competências técnicas.

5.2 CONTRIBUIÇÕES

Através da pesquisa, o TCE/RS terá um ponto de partida para a implementação do Mapeamento de Competências em escala maior. A principal contribuição foi a percepção de que os Grupos Focais trazem significativos resultados, pois agregam várias opiniões, numa conversa informal, o que deixa os participantes à vontade e com maior facilidade de se exporem. Ademais, a partir das competências elencadas, poderá ser formulado questionário fechado, mais próximo da realidade do Tribunal de Contas do Estado/RS.

6. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G., LEITE, N.P. **A Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo, Atlas, 2009.
- AMARAL, H. K. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público, Brasília, 2006.
- ÂMBITO JURÍDICO. **O controle externo da administração pública**. Disponível em <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2905> Acesso em 16 de setembro de 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, Edições 70, 2011.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BLOG DE VALOR. **Conhecimento Técnico e Competência Comportamental: O que realmente importa?** Disponível em: <<https://andrebona.com.br/conhecimento-tecnico-e-competencia-comportamental-o-que-realmente-importa/>> Acesso em 14 de setembro de 2018.
- BOTERF, G. L., **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- BORGES-ANDRADE *et al.* **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre, Artmed, 2006.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: Métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H. P., & BAHRY, C. P. **Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, Brasília, 2005.
- BRANDÃO, H. P. & GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências ou gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2001.
- BRASIL. **Constituição**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado **Federal**, 1988.
- BRASIL. **Lei nº11.091/2005, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

BRASIL. **Tribunal de Contas do Estado/RS**. Resolução nº. 1021, 09 de dezembro de 2014. Dispõe sobre a organização do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul – TCE-RS e dá outras providências.

BRASIL. **Normas de Auditoria Governamental** - NAGs: Aplicáveis ao Controle Externo. 2010.

CAPUANO, A. C., **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil**. Revista do Serviço Público, Brasília, 2015.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARVALHO, A. I. C., [et al.]. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**, Brasília, ENAP, 2009.

CHIAVENATO, I.; MATOS, F. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COELHO, E.M., **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público**. Revista do Serviço Público, Brasília, 2014.

DINHEIRAMA. **Conhecimento Técnico versus Competência Comportamental**. Disponível em: <<https://dinheirama.com/blog/2017/03/31/conhecimento-tecnico-versus-competencia-comportamental/>> Acesso em 14 de setembro de 2018.

DUTRA, J, S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**, São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, J, S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendência, perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J, S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L. *et al.* **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial, 2001.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

Escritório de Gestão por Competências. **Gestão por competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU / Ministério Público do Distrito Federal e Territórios**. Brasília: MPDFT, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5.Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

- HONDEGHEM, A., HORTON, S. e SCHEEPERS. S., **Modelos de gestão por competências na Europa**. Revista do Serviço Público, Brasília, 2006.
- HÜLSE, W.H, OLIVO, L.C.C. **Gestão por competência e ambiente de trabalho**. Florianópolis: Academia Judicial, Centro de Estudos Jurídicos, 2015.
- GATTAI. M. C. P. **A fragilidade da classificação das competências e a eficácia do perfil como instrumento de sua gestão**. Monografia (Monografia em Psicologia) Universidade de São Paulo, 2008.
- GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- LEME, R. (Org.). **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- LIMA, M.F. **Mapeamento de competência: a chave para o sucesso do setor de recursos humanos nas organizações**. Monografia (Monografia em Administração) Unidade de Ensino Superior de São Luís, 2004.
- MARTINS, I., et al. **Gestão de Pessoas por Competências: da construção epistemológica a sua referência como padrão de recursos humanos no setor público brasileiro**. Revista do CCEI, São Paulo, 2015.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996. v 1, Metodologia e planejamento.
- OLIVEIRA, D. de P. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.
- PIERRY, F. **Seleção por Competências: o processo de identificação de competências individuais para Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento de pessoa**. São Paulo: Vetor, 2006.
- ROSSATTO, M. A. **Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.
- SILVA, G. S., QUINTANA, R. C., BERGUE, S. T. **Projeto “Perfil de Gestores”:** **Proposta de uma Metodologia de Mapeamento de Competências Gerenciais Para um Órgão do Judiciário**. Curitiba: Anpad, 2017.
- SILVA, J. A. **Curso de direito constitucional positivo**. 21 ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2002.

SILVA, G A. **O controle externo da administração pública, 2018.** Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2905> Acesso em 15 de setembro de 2018.

SCLIAR, W. **Controle externo brasileiro: Poder Legislativo e Tribunal de Contas.** Revista de Informação Legislativa. Brasília, 2009.

SOBOLL, L.A., FERRAZ, D.L.S, **Gestão de pessoas: Armadilhas da organização do Trabalho.** São Paulo: Atlas, 2014.

TCE/RS. **Competência,** 2018. Disponível em: <<http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/competencia>> Acesso em 16 de setembro de 2018.

TCE/RS. **Planejamento Estratégico,** 2018. Disponível em: <http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/qualidade/planejamento_estrategico> Acesso em 01 de setembro de 2018.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre, Artmed, 2001.

Apêndice A

A. QUESTIONÁRIO PARA OS SUPERVISORES E EQUIPE

1. Endereço de e-mail *

2. 1. Data de nascimento.

Exemplo: 15 de dezembro de 2012

3. 2. Formação acadêmica.

4. 3. Tempo de serviço no SAICE.

5. 4. Quais as 5 principais competências comportamentais que se espera de um coordenador da SAICE?

6. 5. Para que o setor consiga concretizar sua estratégia, os coordenadores devem ser capazes de quê?

7. 6. Como você reconhece um desempenho competente?

8. 7. Na área de gestão de pessoas (área que objetiva atrair, reter, potencializar e administrar todos os funcionários e colaboradores) como os coordenadores lidam com possíveis problemas e com situações referentes à tomada de decisões? Quais competências os coordenadores possuem e quais deveriam possuir?

9. 8. Na área de gestão de resultados (área focada em processos, enfatiza os objetivos a serem alcançados e os valores da organização) como os coordenadores lidam com possíveis problemas e com situações referentes à tomada de decisões? Quais competências os coordenadores possuem e quais deveriam possuir?

10. 9. Na área de gestão estratégica (planejar, executar e controlar) como os coordenadores lidam com possíveis problemas e com situações referentes à tomada de decisões? Quais competências os coordenadores possuem e quais deveriam possuir?

11. 10. Na área de gestão do conhecimento (área cujo objetivo é apoiar a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações) como os coordenadores lidam com possíveis problemas e com situações referentes à tomada de decisões? Quais competências os coordenadores possuem e quais deveriam possuir?

12. 11. Você sabia que o TCE possui um quadro de perfis funcionais, com descrição de competências técnicas e comportamentais para cada cargo?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

13. 12. Comentários e sugestões.

APÊNDICE B

B. QUESTIONÁRIO PARA OS COORDENADORES

1. Endereço de e-mail *

2. 1. Data de nascimento.

Exemplo: 15 de dezembro de 2012

3. 2. Formação acadêmica.

4. 3. Tempo de serviço no SAICE.

5. 4. Quais as 5 principais competências comportamentais que se espera de um coordenador da SAICE?

6. 5. Quais os desafios que você tem enfrentado na execução de seu trabalho como coordenador?

7. 6. Na área de gestão de pessoas (área que objetiva atrair, reter, potencializar e administrar todos os funcionários e colaboradores) como você tem lidado com possíveis problemas e com situações referentes à tomada de decisões? Quais competências você possui e quais deveria possuir?

8. 7. Na área de gestão de resultados (área focada em processos, enfatiza os objetivos a serem alcançados e os valores da organização) como você tem lidado com possíveis problemas e com situações referentes à tomada de decisões? Quais competências você possui e quais deveria possuir?

9. 8. Na área de gestão estratégica (planejar, executar e controlar) como você tem lidado com possíveis problemas e com situações referentes à tomada de decisões? Quais competências você possui e quais deveria possuir?

10. 9. Na área de gestão do conhecimento (área cujo objetivo é apoiar a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações) como você tem lidado com possíveis problemas e com situações referentes à tomada de decisões? Quais competências você possui e quais deveria possuir?

11. 10. Você sabia que o TCE possui um quadro de perfis funcionais, com descrição de competências técnicas e comportamentais para cada cargo?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

ANEXO I**RESOLUÇÃO Nº 681/2004**

Dispõe sobre a sistematização dos perfis funcionais no âmbito do Tribunal de Contas e dá outras providências.

Publicação - DOE de 08.10.2004, p. 63.

Ver a IN nº 19/2004, que aprova o Quadro dos Perfis Funcionais.

Ver a IN nº 05/2005, que altera o Quadro dos Perfis Funcionais.

Ver a IN nº 08/2008, que aprova o Quadro dos Perfis Funcionais.

O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições constitucionais e legais, considerando a necessidade de preparação de servidores para o exercício de funções gerenciais; considerando a necessidade de propiciar a avaliação dos recursos humanos existentes, em relação às necessidades futuras decorrentes dos objetivos delineados para a Instituição; considerando a necessidade de subsidiar ações da área de recursos humanos e de pessoal no que tange à lotação, mobilidade, treinamento e desenvolvimento dos servidores; considerando o contido nos Processos nºs 5218-02.00/03-0 e 9415-02.00/04-6, RESOLVE:

Art. 1º Fica instituída a sistematização dos perfis funcionais no âmbito do Tribunal de Contas, com o objetivo de proporcionar critérios para a gerência de recursos humanos, compreendendo as seguintes finalidades:

I – permitir a avaliação ou o desenvolvimento de competências para a consecução de tarefas ou rotinas;

II – proporcionar uma melhor gestão de recursos humanos, especialmente quanto à designação, lotação, treinamento e qualificação de servidores para ocupar funções gerenciais;

III – qualificar a designação ou lotação de servidor para o exercício de função nas unidades administrativas do Tribunal.

§ 1º A designação, lotação ou qualificação de servidor para o desempenho de função nas unidades administrativas deverá ser procedida observando-se os perfis descritos e registrados para as respectivas áreas.

§ 2º Na hipótese de o servidor necessitar treinamentos para um melhor desempenho da função para o qual foi indicado, a designação deverá ser acompanhada da devida solicitação de qualificação pelo responsável da respectiva Área.

Art. 2º Os registros ou modelos da descrição dos perfis ou requisitos funcionais para o desempenho das tarefas ou rotinas nas unidades gerenciais básicas, e demais aspectos operacionais de sua implantação e manutenção serão regulamentados mediante Instrução Normativa.

Art. 3º A gestão dos procedimentos instituídos nesta Resolução será de responsabilidade do Centro de Recursos Humanos – CRH.

Art. 4º Esta Resolução entrará em vigor na data da sua publicação.

PLENÁRIO GASPAS SILVEIRA MARTINS, 06 de outubro de 2004.

Presidente CONSELHEIRO VICTOR JOSÉ FACCIÓNI

Relator CONSELHEIRO SANDRO DORIVAL MARQUES PIRES

CONSELHEIRO ALGIR LORENZON

CONSELHEIRO PORFÍRIO JOSÉ PEIXOTO

CONSELHEIRA TEREZINHA IRIGARAY

CONSELHEIRO JOÃO LUIZ DOS SANTOS VARGAS

Fui presente: PROCURADOR DO MINISTÉRIO PÚBLICO ESPECIAL JUNTO
A ESTE TRIBUNAL, CEZAR MIOLA

JUSTIFICATIVA

A presente proposição visa fortalecer o sistema de gestão do Tribunal de Contas.

Cumprir destacar a importância da avaliação periódica dos recursos humanos da Casa, em relação às necessidades futuras decorrentes dos objetivos estratégicos

delineados para a instituição, especialmente no tocante a preparação de servidores para a exercício de funções gerenciais. O instrumento proposto proporcionará subsídios relevantes às ações a serem desenvolvidas na área de recursos humanos e de pessoal no que tange à lotação, mobilidade, treinamento e desenvolvimento dos servidores.

ANEXO II**INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 04/2016**

Dispõe sobre o Quadro dos Perfis Funcionais e dá outras providências.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo artigo 17, inciso XX, do Regimento Interno, aprovado pela Resolução nº 1.028, de 4 de março de 2015, considerando a sistematização dos perfis definida na Resolução nº 681, de 8 de outubro de 2004; considerando o disposto no § 6º do artigo 13 da Resolução nº 1.021, de 9 de dezembro de 2014; considerando a necessidade de implantação de ferramenta visando à gestão informatizada dos Perfis Funcionais; e considerando, ainda, o contido no Processo nº 010911-0200/15-2,

DETERMINA:

Art. 1º A presente Instrução Normativa dispõe sobre o Quadro dos Perfis Funcionais.

Art. 2º Fica aprovada a utilização de sistema informatizado para a gestão do Quadro dos Perfis Funcionais do Tribunal de Contas do Estado, previsto na Resolução nº 681, de 6 de outubro de 2004.

Art. 3º Compete ao responsável pela unidade gerencial manter atualizadas as informações da respectiva área, solicitando ao Serviço de Recursos Humanos – SRH o ajuste dos registros, modelos de perfis e requisitos funcionais para o desempenho das tarefas que, após a análise do SRH, serão submetidas à Direção Administrativa para conhecimento e aprovação.

Art. 4º Os quesitos descritos nos Perfis Funcionais referem-se às exigências mínimas para o exercício da função correspondente e constituem-se de: Cargo, Escolaridade, Competências Comportamentais (habilidades/atitudes), Competências Técnicas (conhecimentos) e Experiência Profissional.

Art. 5º Nas substituições de responsável por unidade, não havendo servidor que atenda todos os quesitos estabelecidos no artigo 4º, exercerá a função o servidor lotado na mesma unidade que melhor se enquadre no perfil funcional.

Art. 6º No interesse da Administração do Tribunal de Contas, o Chefe de Gabinete da Presidência ou o Diretor da respectiva área poderá autorizar, em caráter excepcional e provisório, e de forma motivada, o exercício de função sem a observância dos quesitos descritos no Quadro dos Perfis Funcionais.

Parágrafo único. A autorização prevista no **caput** deste artigo não se aplica aos casos em que o quesito descrito no Quadro dos Perfis Funcionais seja relativo à exigência de titulação do cargo de Auditor Público Externo.

Art. 7º O sistema informatizado de Perfis Funcionais será gerenciado pelo Serviço de Recursos Humanos – SRH, conforme procedimentos operacionais descritos em documentos do Sistema de Gestão da Qualidade, e terá o seu acesso disponibilizado para consulta pelos Membros e servidores do TCE-RS.

§ 1º As ferramentas de consulta disponibilizadas contarão com duas consultas principais, o Quadro de Perfis por Função e o Quadro de Perfis por Unidade de Trabalho.

§ 2º No Quadro de Perfis por Função, para cada função serão descritos os quesitos: Descrição Geral, Cargo, Escolaridade, Competências Comportamentais (habilidades/attitudes), Competências Técnicas (conhecimentos), Experiência Profissional, além de Detalhamento e Descrição Específica, quando houver necessidade de distinção entre funções e/ou de uma mesma função existente em mais de uma unidade de trabalho.

§ 3º No Quadro de Perfis por Unidade de Trabalho, será apresentada a distribuição dos perfis funcionais em cada unidade de trabalho, discriminando o padrão de função gratificada e/ou o padrão mínimo de cargo em comissão para o exercício do respectivo perfil, conforme a previsão contida no § 6º do artigo 13 da Resolução nº 1.021, de 9 de dezembro de 2014.

Art. 8º Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 9º Fica revogada a Instrução Normativa nº 11, de 16 de julho de 2014.

GABINETE DA PRESIDÊNCIA, em 10 de fevereiro de 2016.

Conselheiro Marco Peixoto,
Presidente.

JUSTIFICATIVA

A presente Instrução Normativa objetiva evidenciar a alteração dos procedimentos de gestão dos Perfis Funcionais.

A sistemática anteriormente adotada de edição de Instrução Normativa a cada alteração de perfil ou criação de nova unidade de trabalho foi substituída pela informatização da gestão do sistema de Perfis Funcionais, conforme preconizado no artigo 6º da IN nº 11, de 16 de julho de 2014, cuja revogação está sendo proposta.

Considerando o modelo de gestão por competência em andamento no TCE-RS, bem como a instituição da gestão de Perfis Funcionais informatizada e integrada com as demais ferramentas administrativas, busca-se uma maior transparência, profissionalização e controle sobre a gestão de pessoas no âmbito desta Casa.

ANEXO III

Quadro Perfis funcionais TCE/RS – Competências Comportamentais Gerais

| | |
|--|---|
| Atenção e zelo | É atuar para alcançar os mais padrões de qualidade demonstrando elevada atenção e concentração durante a execução de tarefas, observando e coordenando os detalhes envolvidos. |
| Capacidade de delegar e dirigir pessoas | Significa utilizar a autoridade que a posição lhe confere de forma apropriada e efetiva, conseguindo comprometer os demais para fazerem o que considera adequado e que beneficie a organização. Implica dar as regras concretas em alguns casos e tornar as pessoas responsáveis por seu desempenho na organização. |
| Capacidade de negociação | É a habilidade de criar e promover acordos, entendimentos, trocas, combinações sobre ações, recursos e prazos que assegure alcançar os objetivos definidos. Está relacionada com a intenção de persuadir, convencer ou influenciar os demais, para ter as pessoas ao seu lado ou conseguir que apoiem seus planos. Implica em identificar os interesses da outra parte, saber comunicar os próprios interesses oportunamente e identificar áreas comuns para chegar a acordos do tipo ganha-ganha. Ter a capacidade de gerenciar as emoções em favor da negociação. |
| Competência Interpessoal e Sociabilidade | É a habilidade em estabelecer um relacionamento interpessoal adequado e empático, assim como a atitude de cooperação. Capacidade de interpretar e compreender os pensamentos, comportamentos, sentimentos e preocupações de pessoas (colegas ou superiores), expressa verbalmente e não verbalmente. |
| Compromisso/Orientação para os | É a preocupação em estabelecer, aceitar e |

| | |
|----------------------------|--|
| resultados | alcançar metas desafiadoras. Implica em tentar melhorar/superar padrões dos próprios desempenhos passados, do desempenho dos demais ou alcançar algo que ninguém antes tenha conseguido, sem resignar-se perante as dificuldades e fazendo desta prática um hábito. |
| Comunicação | Capacidade para gerar e transmitir informação assertiva, oportuna e bidirecional, adequando a linguagem verbal e não verbal às distintas audiências para alcançar os objetivos estabelecidos. É a capacidade para ouvir com tranquilidade as críticas e opiniões diferentes das suas, desenvolvendo a habilidade de dar e receber <i>feedback</i> . |
| Desenvolvimento de Pessoas | Trata-se de um esforço genuíno para promover a capacitação, envolvimento e desenvolvimento de outros, a partir de uma análise adequada de suas necessidades e tendo em conta o contexto organizacional. Não se refere ao ato de enviar as pessoas para cursos de formação ou programas de rotina, mas um esforço sistemático para desenvolver outros de acordo com essas necessidades. |
| Discrição | Capacidade de agir de forma reservada e moderada no exercício da função pública, evitando comentar assuntos sigilosos referentes ao trabalho. |
| Espírito Investigador | É a aptidão para realizar diligências e procurar metódica e conscientemente descobrir algo, mediante exame, pesquisa e observação minuciosos. É a inquietação e a curiosidade por saber mais sobre as coisas, temas ou pessoas relacionados à sua função, reconhecendo e respeitando a confidencialidade de alguns dados que possam ser de seu interesse. Significa igualmente aprofundar para conseguir a informação mais exata, resolver |

| | |
|----------------------------|--|
| | discrepâncias por meio de perguntas. |
| Flexibilidade | É a capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações diferentes com pessoas ou grupos diferentes. Quem possui esse poder será capaz de compreender e apreciar diferentes posições ou pontos de vista, adaptando a sua própria abordagem a novas exigências e promover mudanças na organização e responsabilidade do seu cargo. |
| Imparcialidade e discrição | Habilidade de proceder com independência, discrição e isenção perante os interesses privados, pessoais e de grupos, sem perseguir nem favorecer, jamais movido por interesses subalternos, agindo de forma reservada e moderada no exercício da função pública, evitando comentar assuntos sigilosos referentes ao trabalho, para a prossecução exclusiva e objetiva do interesse público. |
| Iniciativa e proatividade | É a disposição para atuar de forma proativa, empreendendo ações para a solução de problemas imediatos ou futuros. Implica a busca de novas oportunidades, melhores formas de fazer as coisas ou soluções de problemas. |
| Inovação e criatividade | Implica em criar algo diferente ou de vanguarda. Realizar e propor novas alternativas que melhorem o desempenho próprio e/ou de outros. |
| Liderança | É a capacidade de comandar grupos ou equipes de trabalho em direção ao sucesso de objetivos comuns, estimulando o autodesenvolvimento e auto-realização, dentro de um clima de motivação e moral elevados. Implica a habilidade de guiar e desenvolver os demais, definindo metas, orientando e acompanhando a operacionalização das tarefas atribuídas à equipe de trabalho. |

| | |
|---|--|
| Organização | Cria arranjos e ordens nas informações/fatos/decisões etc., de forma compreensível, clara e visível para todos. |
| Orientação para o público interno e externo | É a capacidade de compreender e administrar as relações com os clientes internos, promovendo e mantendo uma sólida rede de clientes e/ou associações. Significa assegurar que a organização/departamento cumpra seus compromissos comerciais mediante o fornecimento de produtos e serviços de alta qualidade. |
| Planejamento e organização | Capacidade de definir objetivos, estabelecer as ações e os recursos mais adequados para alcançá-los de forma compreensível, clara e visível para todos, fazendo o acompanhamento e o controle dos resultados e adotando as medidas corretivas oportunas. |
| Proatividade | Capacidade de identificar oportunidades, problemas, fatos que ainda não aconteceram, antevendo resultados e antecipando-se nas ações. |
| Resolução de problemas e tomada de decisões | Capacidade de identificar e analisar a informação relevante, obter conclusões, avaliar impacto e tomar decisões consistentes com base nas alternativas estabelecidas. Pressupõe alta dose de racionalidade, habilidade para análise, avaliação e julgamento dos fatores relevantes que envolvem o processo decisório. |
| Trabalho em equipe e cooperação | Implica trabalhar em colaboração com outros, fazer parte de um grupo, trabalhar juntos e ter um interesse genuíno pelos outros, demonstrando interesse em somar esforços, tendo em vista os objetivos organizacionais e do grupo. É a vocação por participar e fazer que as outras pessoas participem da construção da visão |

| | |
|-------------------------------|---|
| | compartilhada, auxiliando os outros por meio da confiança, delegação, participação e <i>coaching</i> . |
| Visão sistêmica e estratégica | É a capacidade para identificar relações entre situações que não estão explicitamente inter-relacionadas e construir estratégias ou modelos, visualizando o cenário como um todo e identificando os pontos-chave em situações complexas. Inclui a utilização de um raciocínio criativo ou conceitual. |

ANEXO IV

Perfil Funcional – Função Coordenador

COORDENADOR

| | |
|---|--|
| Denominação da Função | Coordenador |
| Cargo | APE ou OCE ¹ |
| Escolaridade | Ensino Superior ou Ensino Médio ² |
| Competências Comportamentais: Habilidades/Atitudes | Capacidade de delegar funções; capacidade de negociar; capacidade de planejar; capacidade de tomada de decisão; compromisso com resultados; comunicação; liderança; pró-atividade. |
| Competências Técnicas: Conhecimentos | Sistema de Gestão da Qualidade; Desenvolvimento de Gestores; Documentos de Gestão das Unidades que compõem a Coordenação. |
| Experiência Profissional | Possuir 03 anos no cargo ou experiência na área/função. |
| Descrição Geral | Planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades da Coordenação. |
| Detalhamento | Ver Resolução vigente e Documentos de Gestão das Unidades. |
| Unidade(s) | |