

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Maurício Inácio Borges

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE DO CARGO DE ASSISTENTE
ADMINISTRATIVO DO CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2019

Maurício Inácio Borges

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE DO CARGO DE ASSISTENTE
ADMINISTRATIVO DO CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Orientadora: Professora Dra. Christine da Silva Schröder

Porto Alegre

2019

Maurício Inácio Borges

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE DO CARGO DE ASSISTENTE
ADMINISTRATIVO DO CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração Pública e Social.

Orientadora: Professora Dra. Christine da Silva Schröder

Aprovado em 16 de dezembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Diogo Joel Demarco

Prof.^a Dra. Luciana Pazini Papi

Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder (Orientadora)

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Prof.^a. Dra. Christine da Silva Schröder, minha orientadora, a parceria e a boa vontade que apresentou ao abraçar minha proposta de trabalho que nasceu em um momento atípico. Agradeço a coragem e a paciência de ter aceitado correr contra o tempo comigo em todas as oportunidades em que eu desejei antecipar a apresentação do presente trabalho e ainda a dedicação ao me subsidiar com as mais diversas fontes de pesquisa e trocas de informações. Boa parte do sucesso do presente trabalho é devido ao excelente processo de acompanhamento e de orientação que recebi.

Agradeço à Carla, minha noiva, a paciência e a compreensão com o tempo que precisei dedicar ao presente trabalho, entendendo inclusive os momentos de ausência durante nossos sagrados períodos de férias.

Agradeço à minha família o suporte e a estrutura proporcionada durante meu período de universitário, permitindo que eu fizesse parte de um seletivo e privilegiado grupo de pessoas que puderam ter acesso ao ensino superior no Brasil.

Agradeço ao Conselho Regional de Psicologia da Sétima Região o incentivo e a oportunidade, permitindo que minha pesquisa fosse desenvolvida dentro da entidade de forma livre e flexível.

Por fim, agradeço à UFRGS (e sua fantástica equipe de professores) todo o conteúdo que foi transmitido a mim, contemplando as múltiplas experiências, as lições de vida advindas da vivência dos professores, as mais diversas ferramentas administrativas, as novas formas de pensar e as maneiras de analisar o mundo. Juntos, todos esses fatores me instrumentalizaram e me prepararam para exercer minha profissão junto à administração pública. Ainda que eu não seja um administrador formado, já consigo identificar em minha vida diária os resultados do aprendizado e da especialização que a Universidade Federal do Rio Grande do Sul me proporcionou.

RESUMO

O presente estudo tem como finalidade a análise do cargo de assistente administrativo do Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul à luz da gestão por competências, proporcionando subsídios para a implantação da gestão por competências na referida instituição. Para tanto, foram definidas as competências organizacionais do CRPRS e posteriormente as competências individuais necessárias para o cargo, sendo esse processo realizado por meio de análise documental e entrevista semi-estruturada com a Coordenadora Administrativa da instituição, com a qual também buscou-se identificar, junto à gestão, a percepção quanto ao desenvolvimento de competências individuais para os empregados ocupantes do cargo. Para identificar junto aos próprios empregados do cargo de assistente administrativo a percepção quanto ao desenvolvimento de suas próprias competências individuais no exercício do cargo, foram aplicados, a estes, questionários individuais (via *Google Forms*). A análise de conteúdo da entrevista e a análise dos dados do questionário apresentam resultados semelhantes em diversos momentos, demonstrando que há competências que tanto a gestora como os ocupantes do cargo acreditam estarem sendo bem desenvolvidas. Contudo, ao mesmo tempo, foram identificados alguns indícios da existência de lacunas de competências, que necessitarão ser analisadas em uma futura implantação da gestão por competências na referida instituição.

Palavras-chave: Gestão por competências; Conselho de fiscalização profissional; Assistente administrativo; Administração pública.

ABSTRACT

This study aims to analyze the position of administrative assistant of the Regional Council of Psychology of Rio Grande do Sul in the context of competence management, providing subsidies for the implementation of competence management in that institution. To this goal, CRPRS organizational competencies and, later, the individual competencies required for the position were defined. This process was carried out through document analysis and semi-structured interviews with the Administrative Coordinator of the institution, identifying the perception of the development of individual skills for the employees occupying the position. In order to identify (about the employees of the administrative assistant position) their own perception regarding the development of their own individual competences in the exercise of the position, individual questionnaires (via Google Forms) were applied to them. The content analysis of the interview and the analysis of the questionnaire data present similar results at various times, demonstrating that there are competencies that both the manager and the occupants of the position believe are being well developed. At the same time, however, some evidence of skills gaps has been identified that will need to be addressed in a future deployment of competency management in that institution.

Keywords: Management by competences; Professional supervisory board; Administrative assistant; Public administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Obstáculos encontrados por organizações públicas na implantação da gestão por competências	24
Figura 2 – Principais etapas ou fases do processo de gestão por competências	26
Figura 3 – Distribuição de funcionários por cargo	50
Figura 4 – Percepções dos ocupantes do cargo de assistente administrativo sobre a competência A.....	78
Figura 5 – Competência A – Distribuição das respostas.....	79
Figura 6 – Percepções dos ocupantes do cargo de assistente administrativo sobre a competência B.....	81
Figura 7 – Competência B – Distribuição das respostas.....	82
Figura 8 – Percepções dos ocupantes do cargo de assistente administrativo sobre a competência C	84
Figura 9 – Competência C – Distribuição das respostas.....	84
Figura 10 – Destaque de determinadas CHAs da competência C	85
Figura 11 – Percepções dos ocupantes do cargo de assistente administrativo sobre a competência D	88
Figura 12 – Competência D – Distribuição das respostas.....	89
Figura 13 – Destaque de determinados CHAs da competência D	89
Figura 14 – Percepções dos ocupantes do cargo de assistente administrativo sobre a competência E.....	92
Figura 15 – Competência E – Distribuição das respostas.....	93
Figura 16 – Destaque de determinadas CHAs da competência E	93
Figura 17 – Percepções dos ocupantes do cargo de assistente administrativo sobre a competência F.....	96
Figura 18 – Competência F – Distribuição das respostas	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Proposta inicial de conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência A.....	53
Quadro 2 – Proposta inicial de conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência B.....	55
Quadro 3 – Proposta inicial de conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência C	57
Quadro 4 – Proposta inicial de conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência D	58
Quadro 5 – Proposta inicial de conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência E.....	60
Quadro 6 – Proposta inicial de conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência F.....	62
Quadro 7 – Relação entre competências individuais do cargo de assistente administrativo e as competências organizacionais.....	63
Quadro 8 – Relação de conhecimentos, habilidades e atitudes para cada competência individual a partir da visão da gestora	66
Quadro 9 – Conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência A	71
Quadro 10 – Conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência B	72
Quadro 11 – Conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência C	73
Quadro 12 – Conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência D	74
Quadro 13 – Conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência E	75
Quadro 14 – Conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência F	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA COMO CONTEXTO PARA A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.....	17
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	19
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO	23
2.3.1 Etapas de um projeto de gestão por competências no setor público	26
2.3.2 Subsistemas de gestão de pessoas envolvidos na gestão por competências	32
3 METODOLOGIA	37
3.1 TIPO DE PESQUISA	37
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA	38
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	38
4 SUBSÍDIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DO RS	41
4.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS CONSELHOS DE FISCALIZAÇÃO PROFISSIONAL.....	41
4.2 O CONSELHO EM QUESTÃO	43
4.3 AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	45
4.4 OS CARGOS NO CONSELHO	49
4.5 O CARGO DE ASSISTENTE ADMINISTRATIVO.....	50
4.5.1 Competências inerentes ao cargo de assistente administrativo	51
4.5.2 Percepções da gestora	65
4.5.3 Percepções dos ocupantes do cargo	77
4.5.3.1 <i>Competência A: "Prestar atendimento inicial à população em geral, de forma clara e objetiva, encaminhando ao setor necessário"</i>	77
4.5.3.2 <i>Competência B: "Trabalhar em equipe"</i>	80
4.5.3.3 <i>Competência C: "Prestar atendimento e informações à sociedade".</i> ..	84
4.5.3.4 <i>Competência D: "Redigir, revisar e enviar relatórios, ofícios, portarias, instruções e orientações em geral"</i>	87

4.5.3.5 Competência E: "Participar proativamente dos eventos organizados e executados pelo CRPRS, engajando-se".....	91
4.5.3.6 Competência F: "Planejar-se e organizar-se para realizar, de maneira correta, as atividades dentro do seu escopo de atuação".....	95
5 CONCLUSÕES.....	99
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	109
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A GESTORA.....	110
APÊNDICE C – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APLICADO	113
ANEXO A – CARTA DE ANUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO.....	114

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira é marcada por uma série de reformas, havendo pelo menos quatro reformas que se tornaram paradigmas para a administração pública brasileira: A reforma burocrática da década de 30; a reforma realizada durante o período militar, marcada pela publicação do Decreto Lei nº 200/67; a promulgação da Constituição Federal em 1988; a reforma gerencial iniciada nos anos 90 (FADUL; SILVA, 2008). No momento atual da administração pública brasileira é possível visualizar características da reforma gerencial de maneira mais presente, como a busca por descentralização administrativa, o controle por resultados substituindo o controle de processos administrativos e uma mudança de foco para o atendimento ao cidadão (KLERING et al., 2010).

Para desenvolver-se nesse ambiente, é exigido do setor público certa flexibilidade e capacidade de adaptação, além da modernização de sua estrutura normativa, institucional e também de pessoal. A modernização, em especial a da área de pessoal, não é uma tarefa fácil devido ao grande contraste existente entre os traços culturais patrimonialistas que coexistem com as práticas formalistas e as exigências burocráticas de impessoalidade e de mérito, criando um ambiente bastante desafiador para a área de gestão de pessoas no setor público (SCHIKMANN, 2010).

O aprimoramento da gestão de pessoas no setor público permite que ela se torne parte da gestão estratégica, propondo que a gestão de pessoas atue com foco nos resultados e considere o médio e o longo prazos (SCHIKMANN, 2010). Para isso, a gestão estratégica de pessoas apresenta a ideia de que a organização deve reconhecer as pessoas como um elemento central, compreendendo que o desempenho não é uma tarefa isolada da organização e ele depende do desempenho individual de cada servidor (BERGER, 2010).

As constantes mudanças sociais e o aumento das exigências e das especificidades das demandas da sociedade afetam diretamente a complexidade das atribuições que devem ser executadas pelos empregados (DUTRA, 2004). Dessa forma, o trabalho está deixando de ser apenas o conjunto de tarefas associada ao cargo, e tornando-se cada vez mais um reflexo das competências que o indivíduo mobiliza para atender a essas demandas mutáveis e complexas, tendo que lidar com situações imprevisíveis com uma frequência cada vez maior (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para suprir essas necessidades assume destaque o modelo de gestão por competências, que foi introduzido ao serviço público por meio do Decreto 5.707/2006. O modelo é aplicado amplamente no setor privado e os resultados inspiram sua aplicação no setor público, exigindo uma adequação às particularidades existentes (AMARAL, 2008). A gestão por competências objetiva alinhar as competências dos servidores às competências necessárias para alcançar os objetivos da organização, de forma que existe uma forte relação entre esse modelo de gestão e a prestação de serviços públicos de qualidade, sendo recomendada inclusive por organizações internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico – OCDE (PANTOJA, 2015).

Considerando as informações apresentadas, o tema de estudo proposto pelo presente trabalho é a análise do cargo de assistente administrativo do Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul, permitindo a identificação das competências individuais necessárias para exercer as atividades do cargo e a identificação das competências organizacionais.

O assunto ainda é recente para a organização, surgindo interesse na pesquisa a partir de discussões a respeito do futuro da gestão de pessoas do CRPRS. O Planejamento Estratégico 2017/2019 do CRPRS prevê a criação de um plano de gestão de pessoas, sem dar maiores detalhamentos sobre o assunto, momento em que foi oportuna a apresentação da metodologia da gestão por competências para a organização, que manifestou interesse em conhecer melhor a metodologia e entender seu funcionamento na prática. Dessa interação entre pesquisador e organização surgiu a proposta de realização de um projeto piloto de gestão por competências junto aos assistentes administrativos.

Em suma, é apresentado o seguinte problema de pesquisa:

Como pode ser analisado o cargo de assistente administrativo em um conselho de fiscalização profissional da região metropolitana de Porto Alegre, à luz da gestão por competências?

No setor público as competências organizacionais acabam extrapolando as competências legais definidas pela lei que cria a instituição, sendo a lei apenas um ponto de partida para o mapeamento dessas competências. Novas realidades, políticas e diretrizes são modificadas com o tempo, modificando também as competências necessárias e os objetivos traçados pela organização pública (CARVALHO et al., 2009). Dessa forma, é evidente que para a prestação de serviços

públicos de qualidade é fundamental que existam objetivos e metas organizacionais claras e factíveis, bem como servidores com as competências necessárias para o cumprimento dessas metas. (PIRES, 2005).

O processo de gestão por competências inicia com a formulação da estratégia organizacional, seguido pelo mapeamento das competências, o que pode resultar na identificação de lacunas de competências. Se for constatada a existência de lacunas de competências, a organização deverá buscar preenchê-las, por meio da captação de competências externas ou do desenvolvimento de competências internas. Posteriormente é realizada uma avaliação de desempenho que também funcionará como uma forma complementar para atualizar as informações referentes a lacuna de competências, e, por fim, deve ser realizada a retribuição do desempenho, proporcionando assim um ciclo de gestão por competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Diante do exposto, o presente estudo espera fomentar a aplicação de uma gestão por competências nos Conselhos de Fiscalização Profissional, introduzindo práticas desse modelo de gestão no CRPRS como forma de demonstrar a possibilidade de implantação de modelos de gestão que estimulem a aprendizagem, adaptação e inovação no setor público, o que é fundamental na atual conjuntura de desenvolvimento na administração pública.

Nos capítulos que seguem após a presente introdução, serão tratados os objetivos no capítulo 1, subdivididos em geral e específicos, seguidos – no capítulo 2 – da apresentação da administração pública contemporânea como contexto para a gestão por competências, localizando a gestão por competências dentro do conteúdo da gestão estratégica de pessoas e destacando o funcionamento da gestão por competências no setor público. Posteriormente, no capítulo 3, será apresentada a metodologia de pesquisa, especificando o tipo de pesquisa, participantes e como será realizada a coleta e análise de dados do trabalho.

No capítulo 4 serão trabalhos os subsídios necessários para a implantação do processo de gestão por competências no CRPRS, expondo o enquadramento jurídico dos Conselhos de Fiscalização Profissional dentro da esfera pública, além de especificar diversas informações sobre o cargo analisado e construir a sistemática de competências necessárias para desempenhar o cargo analisado. Por fim, o capítulo 5 será composto pelas conclusões do presente trabalho, seguido das referências

bibliográficas, apêndices e da carta de anuência da organização, autorizando a realização do presente estudo.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o cargo de assistente administrativo do Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul, à luz da gestão por competências.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as competências organizacionais do Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul;
- b) Identificar as competências individuais requeridas para o cargo de assistente administrativo da organização, a partir da descrição do cargo, bem como seu alinhamento com as competências organizacionais;
- c) Identificar, junto à gestão, a percepção quanto ao desenvolvimento de competências individuais para os empregados ocupantes do cargo;
- d) Identificar, junto aos próprios empregados do cargo de assistente administrativo, a percepção quanto ao desenvolvimento de suas próprias competências individuais no exercício do cargo.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA COMO CONTEXTO PARA A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A administração pública brasileira passou por diversas reformas desde a década de 1930, normalmente surgindo como resultado das intenções de novos governantes que procuram demonstrar ter um novo estilo de governo. As reformas geralmente ocorrem com o propósito explícito de melhorar a capacidade gerencial e a governabilidade, superar fragilidades organizacionais e são apresentadas como uma esperança de mudança e de melhoria na administração pública. Nesse contexto, quatro reformas podem ser destacadas como as mais marcantes e paradigmáticas para a administração pública brasileira: 1) a reforma burocrática de da década de 30; 2) a reforma realizada durante o período militar, marcada pela publicação do Decreto Lei nº 200/67; 3) a promulgação da Constituição Federal em 1988; 4) e a reforma iniciada nos anos 90, durante o governo de Fernando Collor de Mello, e consolidada nos governos de Fernando Henrique Cardoso (FADUL; SILVA, 2008).

A transformação de um modelo antigo de serviço público para um modelo que seja pautado por resultados rompe com conceitos estabelecidos no serviço público, buscando dar um novo significado à imagem que a sociedade em geral e os servidores públicos dão à prestação dos serviços públicos (SCHIKMANN, 2010). Contudo, geralmente as propostas de reformas são idealizadas e aplicadas a partir de modelos internacionais, sem que sejam devidamente consideradas as características locais brasileiras. Assim é perdida, por vezes, a oportunidade de utilizar formas mais participativas de gestão dos bens públicos, o que permitiria o desenvolvimento de práticas inclusivas em um país tão marcado pela desigualdade social e pelo patrimonialismo (FAORO, 2001). Caberia, antes da aplicação das reformas, uma análise que busque compreender melhor esse processo de absorção e apropriação de metodologias estrangeiras, tendo um maior cuidado com a forma de absorção dos conceitos no processo de adaptação de conteúdo gerencial entre distintos contextos (BERGUE, 2009).

Adentrando o detalhamento das reformas, é possível verificar que a primeira reforma citada, promovida em 1936, iniciou a implantação da administração burocrática no Brasil por meio do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), surgindo como uma forma de incentivar a meritocracia e combater o patrimonialismo e a corrupção. Ainda que fosse uma alternativa superior ao

patrimonialismo, a burocracia acabou mostrando-se uma opção lenta e com alto custo, além de não trabalhar de forma orientada aos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Com o aumento das estruturas estatais e da complexidade dos problemas que precisavam ser combatidos pela administração pública, surgia a necessidade de uma administração pública gerencial, com ideias de descentralização e flexibilização. A segunda reforma marcou os primeiros passos do gerencialismo, operada pelo Decreto-Lei 200, de 1967, que buscava combater a rigidez da administração direta e dar maior eficiência à administração indireta (BRESSER-PEREIRA, 1996) ao transferir atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista e assim proporcionar a desconcentração e descentralização da administração pública. Contudo, essa reforma acabou permitindo a existência de modelos arcaicos e ineficientes no que tange a administração direta e central, falhando também no desenvolvimento de carreiras de administradores públicos (KLERING et al., 2010).

A terceira reforma, marcada pela promulgação da Constituição Federal de 1988, racionalizou o ingresso de servidores no serviço público e instituiu o envolvimento da sociedade na formulação de políticas públicas e na gestão governamental (FADUL; SILVA, 2008). A reforma também foi responsável por engessar a administração indireta, atribuindo às fundações e autarquias públicas normas de funcionamento iguais às seguidas pela administração direta, além de reduzir a autonomia do Poder Executivo no que tange a estruturação dos órgãos públicos (KLERING et al., 2010).

A quarta reforma, iniciada no governo Collor, foi bastante influenciada por práticas da administração privada e seguia uma tendência mundial, buscando adequar as estruturas da máquina estatal às funções típicas da administração pública (KLERING et al., 2010). Durante essa reforma a administração pública brasileira passou a demonstrar algumas características do gerencialismo de forma mais presente, conforme preceitua Bresser-Pereira (1996), são elas:

- (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;
- (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;
- (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e
- (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida. (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Considerando as características gerencialistas supracitadas, faz-se necessário refletir sobre a situação da gestão de pessoas atualmente presente no setor público,

e analisar a situação da gestão por competências no setor público, bem como sua metodologia de implantação.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

É comum encontrarmos setores de gestão de pessoas no setor público com responsabilidades predominantemente cartoriais (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016; PANTOJA, 2015), sendo esse o setor responsável pelas tarefas referentes à folha de pagamento, à organização de benefícios, ao cumprimento de exigências da legislação trabalhistas, realizando treinamentos e capacitação apenas de forma emergencial, sem a existência de um planejamento sobre o tema (SCHIKMANN, 2010), de forma que mais se aproximam a estruturas de departamento de pessoal.

Áreas de gestão de pessoas nesse formato trabalham priorizando as atividades emergenciais de forma constante, deixando de exercer atividades estratégicas ou exercendo-as de forma eventual (SCHIKMANN, 2010; PANTOJA, 2015). Perde-se a oportunidade de desenvolver um planejamento de ações que esteja de acordo com as metas estabelecidas no planejamento da organização e, por vezes, ainda se deixa de criar políticas de capacitação, contratação e remuneração de pessoal, fazendo com que o setor atue de forma reativa (SCHIKMANN, 2010).

Ainda segundo Schikmann (2010), as organizações públicas apresentam algumas características que fortalecem ainda mais esse modelo de gestão de pessoas voltado às atividades cartoriais, como a rigidez imposta pela legislação, que corrobora também para a postura reativa do setor, impedindo, muitas vezes, que novas ideias e soluções sejam elaboradas e posteriormente implantadas, além de provocar certa inércia gerencial, incitando limitações às inovações e à postura inovativa. A ausência de mecanismos que incentivem o constante e permanente desenvolvimento profissional também é uma característica marcante, resultando em pouca ênfase no desempenho.

Essa fraca ênfase no desempenho acarreta outros problemas característicos, como a pouca preocupação com o planejamento das ações, incentivando a atuação com foco nas tarefas diárias, sem uma visão que contemple médio e longo prazo. Também por consequência, não há espaço para que sejam estabelecidas práticas de monitoramento de resultados, tão pouco para o desenvolvimento de uma cultura de feedback e de melhoria contínua da gestão (SCHIKMANN, 2010).

Dessa forma, não existem recursos suficientes que viabilizem a vinculação da remuneração ao desempenho, sendo necessário o desenvolvimento de diversas das características citadas para que seja possível a realização de uma remuneração por desempenho (SCHIKMANN, 2010). Ainda que diversas organizações públicas possuam planos de cargos e salários estruturados de forma que dão segurança e indicam um rumo de crescimento financeiro dentro da organização, eles não costumam prever vinculações de desempenho a mecanismos de remuneração, o que tende a provocar acomodação dos servidores/empregados públicos. Para Schikmann (2010), um dos principais fatores que criam a tendência à acomodação é uma alta valorização do tempo de serviço para critério de progressão, de forma que o tempo de serviço torna-se mais importante que as competências apresentadas, provocando déficits meritocráticos, de transparência na gestão de pessoas e na escolha de servidores/empregados públicos para ocupar determinados cargos e funções.

No modelo de gestão de pessoas acima apresentado, o desfavorecimento das competências também é visto nos critérios de recrutamento e seleção, dado que os concursos públicos têm evidente foco nos cargos, e não nas competências. As exigências de cunho burocrático preveem que a descrição do cargo contemple todas as atividades possíveis que o cargo possa exercer, o que resulta em cargos criados com descrições genéricas e possibilita a contratação de pessoas com características bastante distintas para um mesmo cargo (SCHIKMANN, 2010).

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências, junto da avaliação de desempenho e da capacitação, faz parte de um sistema mais amplo que é o da gestão estratégica de pessoas (SCHIKMANN, 2006). Diferente do cenário apresentado sobre a gestão de pessoas no setor público, a gestão estratégica de pessoas propõe que o foco seja a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações, de forma que possa ser conceituada como “um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos” (SCHIKMANN, 2010, p. 18).

Para tanto, a organização deve reconhecer as pessoas como um elemento central na organização, e compartilhar a ideia de que a “gestão de pessoas e tudo o que lhe seja afeto sejam elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração” (BERGER, 2010, p. 45). Nessa ótica, o desempenho não diz respeito somente à organização, mas diz também individualmente a cada pessoa que atua para efetivo desempenho da organização.

A gestão estratégica de pessoas pressupõe o desenvolvimento de diversas políticas, como política de recrutamento e seleção, de desenvolvimento profissional e pessoal, de redistribuição de pessoal, avaliação de desempenho, entre outras, devendo existir consistência entre as políticas, o que vai resultar em uma maior coerência e sustentação da gestão (SCHIKMANN, 2010). Alguns aspectos precisam ser avaliados e contemplados para a efetiva implantação de uma gestão estratégica de pessoas, incluindo:

- A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização;
- O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal;
- A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação;
- A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho. (SCHIKMANN, 2010)

Os aspectos acima apresentados, destacados dentre os aspectos citados por Schikmann (2010), adentram o campo da gestão por competências. Para que seja possível estabelecer conceitos na área da gestão por competências, é relevante

destacar que o conceito de competências ainda está em construção, não havendo um conceito único ou reconhecido como ideal (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2004).

A gestão por competência possui uma dimensão estratégia nas organizações, sendo um fator importante para o desenvolvimento da competitividade no mercado e abrangendo os níveis estratégico, tático e operacional (DIAS et. al, 2008). O modelo ainda preconiza que as competências individuais dos servidores, aliadas a outros recursos e processos, são a base de sustentação das competências organizacionais (PIRES, 2005). Assim, a gestão por competências não enxerga as competências de uma forma top-down, em que as competências organizacionais definiriam as individuais, tão pouco de uma forma bottom-up, em que as individuais definiriam as organizacionais, mas sim assume o pressuposto de que o desempenho organizacional influencia as competências individuais e também é influenciado por elas. Dessa forma, as competências devem ser tratadas como coexistindo de forma circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o nível de competências institucionais, passando pelas grupais e englobando as individuais, de forma que se permita uma sintonia entre as competências e a estratégia organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Para Ruas (2003), a natureza da noção de competências deriva de capacidades individuais e/ou coletivas (em grupo ou organizacionais), sendo competência uma capacidade de agir e mobilizar recursos tangíveis e intangíveis orientada para atingir um ou mais resultados previstos ou emergentes. Para ele, a mobilização da competência está associada tanto a recursos do próprio funcionário, como conhecimentos, habilidades e atitudes, como a disponibilização dos recursos necessários (elementos físicos) para que a competência possa ser exercida (papel, caneta, estação de trabalho, ...). O autor destaca ainda que o reconhecimento da efetividade de determinada competência está “muito sujeito ao contexto aonde se desenvolve, bem como aos critérios de reconhecimento” (RUAS, 2003, p. 3). A competência pode ser avaliada tanto em esfera individual como em esfera organizacional, havendo uma relação íntima entre elas (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2004; RUAS, 2003).

Para Fleury e Fleury (2001), a competência individual não pode ser limitada a um mero estoque de conhecimentos teóricos ou empíricos detidos pelo indivíduo, tão pouco pode estar compreendida apenas nas tarefas inerentes ao cargo. Conforme Zarifian (1999, apud FLEURY e FLEURY, 2001, p. 187), competência individual seria

“a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”.

Os autores Fleury e Fleury (2001, p. 188) trazem sua concepção do conceito de competência individual como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e o valor social ao indivíduo”, sendo fundamental que o funcionário compreenda o contexto em que ele está inserido para que possa apresentar os comportamentos aceitáveis e desejáveis (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2004; RUAS, 2003).

Contudo, a pessoa ser detentora de determinados conhecimentos não garante que ela possua a respectiva competência, já que os conhecimentos não vão adquirir um status de competência antes que sejam comunicados e utilizados (FLEURY; FLEURY, 2001). Nesse sentido aborda Dutra (2004), afirmando que as competências individuais não devem ser pautadas apenas pelo grupo de conhecimentos, habilidades e atitudes, tão pouco pelo que os funcionários fazem enquanto descrição de seus cargos, devendo ser levado em consideração o quanto eles efetivamente entregam para a organização, o quanto existe de ação para que haja uma efetiva agregação de valor à instituição, relacionando essas entregas com a complexidade das tarefas e o espaço ocupado pelo funcionário.

Assim, é preciso compreender que as pessoas exercem suas atividades em diferentes com níveis de complexidade, vivenciando novas experiências cada vez mais complexas, o que os habilita a enfrentar desafios maiores (PANTOJA, 2015). É preciso reconhecer também que profissionais que atuam com níveis mais elevados de complexidade e capacidade de entrega, agregam maior valor à organização e que, normalmente, isso reflete nos padrões de remuneração e na hierarquia ocupada por esses profissionais (DUTRA, 2004).

Quando há uma entrega de competência para a organização, constituindo uma real agregação de valor, a entrega permanecerá na empresa ainda que o funcionário saia da organização, de forma que não se fala apenas de bater metas, mas sim propor a melhoria de processos ou o desenvolvimento de tecnologias (DUTRA, 2004). É importante frisar também que o desempenho de competências, com sua efetiva entrega, agrega valor não somente à organização, mas também agrega valor social ao indivíduo, considerando que os funcionários ao desenvolverem competências

essenciais para o sucesso da organização também se aprimoram enquanto pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001).

As competências podem ser desenvolvidas a partir de conhecimentos e de processos de aprendizagem. A aprendizagem está entre a estratégia e as competências disponíveis na organização, já que as organizações vão definir as estratégias – incluindo sua missão, visão e valores – e as competências necessárias para implementar essas estratégias. Definidas as competências necessárias, serão criadas e aplicadas metodologias de aprendizagem que possibilitem o desenvolvimento dessas competências, e as competências aumentadas e melhoradas influenciarão em estratégias melhores, formando um ciclo de desenvolvimento (FLEURY; FLEURY, 2001).

As organizações como um todo são afetadas pelos processos de aprendizagem, pois possuem sistemas próprios que são aprimorados, criando rotinas e procedimentos padronizados para lidar com novos problemas. Essas mudanças e melhorias ainda podem ser recuperadas por membros da organização (FLEURY; FLEURY, 2001), evidenciando efetivas entregas realizadas no passado e a importância de relacionarmos a busca por competências individuais atreladas às competências organizacionais (DUTRA, 2004).

Em esfera organizacional, existem competências organizacionais que são essenciais e extremamente relevantes para a capacidade de competição no mercado, enquanto outras são importantes, mas não são decisivas e diretamente responsáveis pelo sucesso da organização.

Para Ruas (2003), a competência organizacional é diretamente associada à necessidade de competitividade da organização, em especial quando falamos de competências essenciais. Segundo Prahalad e Hamel (1995), para permitir a identificação e o aprimoramento das competências essenciais (core competences), é preciso que os gerentes façam parte dessa construção de conceitos, estando alinhados a essas definições. Os autores ainda afirmam que para que uma competência seja considerada como essencial ela deve contribuir decisivamente para que os clientes identifiquem valor agregado aos produtos/serviços da empresa, deve ser única (os concorrentes não devem possuí-la integralmente) e difícil de ser copiada.

Diversos autores tratam a competência a partir de dessas duas esferas – competências individuais e organizacionais, existindo também autores que apresentam uma esfera intermediária referente aos grupos de trabalho. Contudo, é

fundamental entender que a noção do conceito de competência induz a ideia de que existe um processo contínuo e entrelaçado entre elas:

A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação contexto. (DUTRA, 2004)

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Os conceitos trazidos pela gestão por competências foram inicialmente pensados para o setor privado, e não podem ser igualmente aplicados no setor público, sendo preciso adaptar determinadas particularidades. O espaço ocupacional e flexibilidade para troca de cargos e funções, por exemplo, são incompatíveis com o ambiente burocrático das organizações públicas tradicionais. Não se pode realizar um planejamento de carreira de forma idêntica, já que enquanto no setor privado as empresas preferem contar com seus funcionários por 2 ou 3 anos, no universo público a estabilidade proporciona que diversos servidores permaneçam durante 30 ou 40 anos na mesma organização (AMARAL, 2008).

O tema já alcança formalmente o setor público desde 2006, ano em que o Decreto nº 5.707 instituiu “a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”, trazendo as seguintes definições:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição;

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006)

O referido decreto propõe a implantação de um sistema de gestão por competências que não esteja necessariamente ligado ao processo de avaliação de

desempenho, mas sim a busca de um sistema adequado de capacitação (SILVA; MELLO, 2013). A ideia é reforçada na apresentação das diretrizes e dos instrumentos da política, determinando inclusive a criação de um plano anual de capacitação:

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:
 I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
 [...]
 VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
 IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
 XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
 [...]
 Art. 5º. São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:
 I - plano anual de capacitação;
 II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e
 III - sistema de gestão por competência.

Diversas organizações públicas já haviam iniciado a utilização de gestão por competências antes da determinação legal, apesar dos obstáculos referentes à adequação da gestão por competências para o setor público, e cada vez mais organizações estão implantando esse sistema. Os resultados obtidos a partir dessas experiências já podem servir como base e aprendizado para proporcionar um melhor desenvolvimento da gestão por competências em outros órgãos públicos. Nesse sentido é relevante analisar a pesquisa realizada em 2005 pela ENAP, onde foram elencadas as principais dificuldades encontradas por 16 organizações públicas (Figura 1), sendo elas:

Figura 1 – Obstáculos encontrados por organizações públicas na implantação da gestão por competências

<i>Obstáculos encontrados</i>	43,75%	Das organizações apresentaram dificuldades em compatibilizar a tecnologia da GPPC com a gestão pública
	37,5%	Tiveram dificuldades com o mapeamento
	37,5%	Apontaram a presença de barreiras culturais
	25%	apontaram a falta de um modelo institucional
	18,75%	Dificuldades com os Profissionais de RH
	12,5%	Mão de obra terceirizada
	12,5%	Dispersão geográfica
	12,5%	Descontinuidade
	6,25%	Ceticismo por parte dos servidores
	6,25%	Orçamento

Fonte: Amaral, 2008 (organizador das informações).

Dentre as dificuldades de compatibilizar a gestão por competências com o setor público – obstáculo encontrado por 7 das 16 organizações públicas (43,75%) pesquisadas – é possível destacar a dificuldade de contratação de especialistas ou de empregados temporários para suprir as lacunas de competência, além da estabilidade proporcionada pelo setor público, que pode servir como um incentivo para a estagnação do servidor (AMARAL, 2008). Considerando que não se trata de um modelo de gestão genérico, sendo complexo e difícil de ser simplesmente copiado, é necessário que haja uma busca por utilizar as características atuais da administração pública a seu favor, demonstrando que a estabilidade, por exemplo, pode proporcionar a segurança para experimentar novos desafios e o aprendizado de novos conhecimentos sem risco de demissão, oportunizando uma certa liberdade para evoluir (AMARAL, 2008).

As organizações ainda podem aproveitar outros fatores facilitadores da implantação do sistema, como a participação e envolvimento das equipes na elaboração das políticas; o alinhamento entre as políticas da gestão por competências e os interesses dos servidores; e a legitimação da política por meio do apoio de gestores (LANDFELDT; ODELIUS, 2017). De qualquer forma, os servidores são fundamentais para o efetivo funcionamento para a implantação da gestão por competências, exigindo-se deles certo nível de doação e de participação:

Do ponto de vista do servidor, é preciso um estágio de maturidade e de autoconhecimento que permita uma conscientização e internalização do real sentido da aprendizagem e do desenvolvimento contínuos, para que instale as competências individuais mais importantes para o seu sucesso profissional. (AMARAL, 2008)

A gestão por competências na administração pública avança em um ritmo mais lento quando comparado à administração privada, havendo publicações da década de

90 relatando experiências sobre o tema em empresas privadas, contudo, é necessário reconhecer que o ambiente público tem se familiarizado cada vez mais com o tema. Em 2013 o Tribunal de Contas da União (TCU) emitiu um acórdão a respeito do acompanhamento da gestão de pessoas na administração pública federal, oportunidade em que o órgão caracteriza a gestão por competências da seguinte forma:

A gestão por competência é amplamente reconhecida como instrumento gerador de forte orientação para o desempenho, pois prioriza os resultados a serem alcançados, e não as atividades a serem executadas pelos servidores. (TCU, 2013)

No mesmo acórdão o TCU informa que entende que o avanço da gestão por competências esteja em estágio de desenvolvimento, mas destaca que este lento processo pode ser acelerado se houver um fortalecimento da gestão de pessoas, deixando as seguintes recomendações para a administração pública federal:

os concursos públicos carecem de métodos mais elaborados que forneçam à sociedade garantia razoável de que estão sendo selecionadas as pessoas mais competentes para os cargos, empregos e funções públicas. Além de que, a sofisticação dos métodos é requisito para o estabelecimento de um real sistema de gestão por competências.

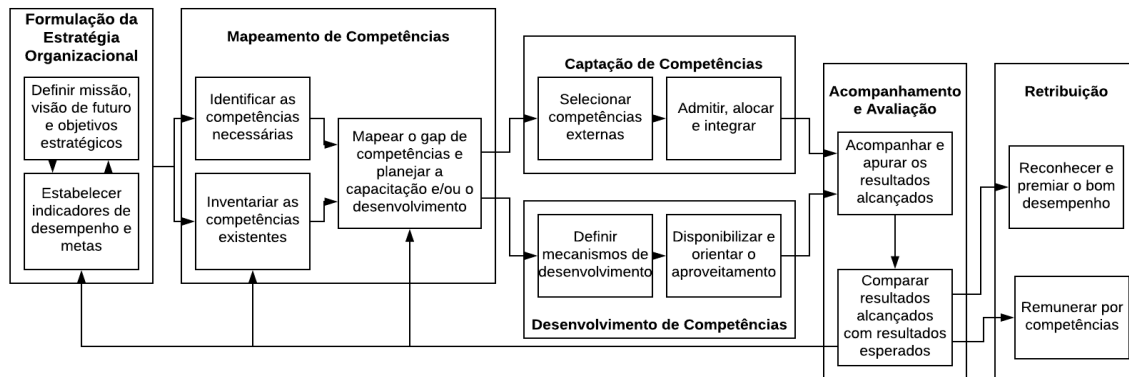
[...]

a gestão por competências deve orientar o processo de planejamento da força de trabalho, vinculando-o ao planejamento estratégico das organizações, de forma a garantir que sejam consideradas inclusive as necessidades futuras. (TCU, 2013)

2.3.1 Etapas de um projeto de gestão por competências no setor público

Diversos autores desenvolveram seus próprios modelos de projetos de gestão por competências, variando a ênfase e a abrangência pelas diversas linhas de abordagem (PANTOJA, 2015). Na esfera pública, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão recomendou, por meio das publicações realizadas pelo Gespública, o uso do modelo de Brandão e Bahry (2005) (LANDFELDT; ODELIUS, 2017), sendo esse também o modelo utilizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em sua publicação sobre gestão estratégica de pessoas e planos de carreira (SCHIKMANN, 2006). Neste contexto, o modelo utilizado como base para a presente pesquisa será o de Brandão e Bahry (2005), apresentando as seguintes etapas (Figura 2):

Figura 2 – Principais etapas ou fases do processo de gestão por competências



Fonte: Adaptado de BRANDÃO; BAHRY, 2005, pág. 3

O início do processo de gestão por competências no setor público se dará a partir da formulação da estratégia organizacional, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos (BRANDÃO; BAHRY, 2005), levando em consideração que nas organizações públicas a base para essas definições geralmente é a legislação, podendo esses conceitos receberem diferentes significados a partir de mudanças no contexto social e nas políticas priorizadas na agenda governamental (CARVALHO et al., 2009).

Ainda nesta etapa são estabelecidos os indicadores de desempenho e as metas desejadas, devendo ser criados de forma que permita que a organização realize a inferência de resultados. Os indicadores podem abranger diferentes níveis de avaliação, o que dependerá do tipo de resultado que a organização pretende medir, englobando normalmente a avaliação de reação, de aprendizagem e de impacto (GESPÚBLICA, 2013).

Concluída a etapa de formulação da estratégia organizacional, é possível iniciar o mapeamento de competências, sendo essa a segunda etapa do processo.

O mapeamento de competências é o pilar da gestão por competências e visa identificar a relação entre as competências que uma organização possui e aquelas que são desejáveis ou necessárias a ela. Quando essas competências são cruzadas, é possível detectar lacunas existentes (gaps). Os gaps são proporcionais à necessidade de desenvolvimento de competências: quanto maior o grau, maior a necessidade de aperfeiçoamento. Sem o mapeamento das competências necessárias, é inviável encontrar o gap de competências estratégicas à organização e ter subsídios efetivos para as ações e os programas de treinamento e desenvolvimento profissional. (CEAJUD, 2016)

Para que o mapeamento alcance seu objetivo, é fundamental que sejam escolhidas cuidadosamente as metodologias utilizadas para a identificação das competências organizacionais e dos empregados, sendo este desafio reflete diretamente na integração e no sucesso do processo de gestão por competências, afetando também os subsistemas de gestão de pessoas, como as atividades de recrutamento e seleção na esfera pública (PIRES, 2005).

Conforme Carbone *et al.* (2006), normalmente é realizada uma pesquisa documental, englobando a análise de conteúdo dos documentos presentes na etapa anterior (formulação da estratégia organizacional), como a missão, visão, e outros documentos referentes à estratégia da organização, além do uso de informações sobre os cargos da organização. Posteriormente ocorre a coleta de dados com pessoas-chave (especialistas e membros da diretoria), relacionando os dados coletados com os documentos analisados (CARBONE *et al.*, 2006), sendo possível ainda a utilização de técnicas de pesquisa social, como entrevista, ações de observação – podendo o pesquisador agir como membro da equipe observada ou não – e questionários (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Tanto na identificação de competências necessárias como na tarefa de inventariar as competências existentes, será realizada a descrição das competências, o que representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando comportamentos que o empregado deve ser capaz de fazer. É importante que essa descrição seja objetiva e passível de ser observada pelas pessoas, permitindo que elas entendam qual é o comportamento esperado. A falta de objetividade e clareza permite que cada pessoa interprete a competência como for mais conveniente (CARBONE *et al.*, 2006). O comportamento ou desempenho deve ser escrito com um verbo principal ou um objetivo de ação, podendo ser acrescido de uma condição na qual se espera que o comportamento ocorra e ainda um critério que indique um padrão de qualidade considerado como satisfatório (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Ainda quanto à descrição das competências, é recomendado evitar: a construção de descrições muito longas ou com termos técnicos que dificultem a compreensão; ambiguidades, irrelevâncias e obviedades; verbos abstratos, que não expressem uma ação concreta e observável (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2006). Adicionalmente, findada a descrição das competências, é recomendado que se realize uma validação das competências identificadas, avaliando se as competências estão descritas em

linguagem clara, coerente e apropriada, passível de compreensão pelos servidores/empregados da organização (CEAJUD, 2016).

O ambiente complexo em que as organizações estão inseridas faz com que as competências sejam dinâmicas, de forma que sua relevância possa sofrer alterações com o tempo. Assim, a lacuna de competências pode aumentar com a obsolescência das competências internas ou pela ausência de ações de captação e de desenvolvimento de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005), ambas ações presentes na terceira etapa do modelo proposto.

A captação de competências externas pode se dar por meio de recrutamento e seleção de pessoas, ou no nível organizacional, por meio de parcerias estratégicas. Considerando as limitações para a captação de competências por meio de recrutamento e seleção de pessoas no serviço público, a utilização de competências para contratação por meio de concurso público é um dos grandes desafios atuais, sendo, por vezes, mais adequada a capacitação e o desenvolvimento de competências de servidores/empregados que já componham o quadro de pessoal da organização (PANTOJA, 2015).

O desenvolvimento de competências internas também visa reduzir o gap de competências, consistindo no aperfeiçoamento e incremento das competências já disponíveis na organização. Nessa fase são realizados os processos de aprendizagem, o que inclui ações de treinamento e capacitação (GESPÚBLICA, 2013), propiciando uma oportunidade para que a organização crie um ambiente propício para a aprendizagem e ofereça ao quadro de pessoal reais oportunidades de crescimento na carreira (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A capacitação e o treinamento são fundamentais para permitir que os servidores/empregados supram as lacunas de competência, a partir da definição do cenário que se espera deles, de forma que somente após essa oportunidade será realizado um processo de avaliação, cobrando os níveis de desempenho esperado. A capacitação e treinamento auxiliam no desenvolvimento da maturidade institucional no que tange ao processo de gestão por competências, e é importante que seja trabalhado o amadurecimento do grupo antes de uma avaliação efetiva para dar mais legitimidade ao processo de gestão por competências (CEAJUD, 2016).

No setor público, o Decreto nº 5.707 – de 23 de fevereiro de 2006 – instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, exigindo a elaboração de um plano anual de

capacitação, devendo compreender a metodologia e os temas de capacitação que serão implementados. Assim, o programa de capacitação vai conter as determinações para o aperfeiçoamento contínuo dos servidores/empregados, mas o processo de gestão por competências não deve se limitar à capacitação, devendo também avaliar o desempenho a partir das competências mapeadas (CEAJUD, 2016).

O acompanhamento e a avaliação – quarta etapa do processo de gestão por competências – podem ser realizados por meio da avaliação de desempenho por competências, dado que ela permite o acompanhamento da evolução das competências organizacionais e individuais ao longo do tempo (SCHIKMANN, 2010). A partir da avaliação surgirão os insumos necessários para verificar se os resultados esperados poderão ser alcançados, devendo ser realizada uma avaliação individual e outra institucional (SCHIKMANN, 2006).

A avaliação individual prevê um diálogo entre os responsáveis de áreas e os subordinados separadamente, permitindo a comparação da avaliação por parte da chefia com a auto avaliação do subordinado, alinhando assim as expectativas e as necessidades de mudança, sendo assim estabelecidas metas individuais para melhoria. Nesse contexto, a avaliação e a chefia devem ser encaradas como aliadas na busca do desenvolvimento profissional, permitindo que a avaliação seja mais do que um mecanismo para pontuação na progressão ou na promoção (SCHIKMANN, 2010).

A avaliação individual é composta de outros elementos que serão utilizados em seu cálculo, como a avaliação pelos membros da equipe, a avaliação de alcance de metas e a avaliação de desenvolvimento profissional. Na primeira, os servidores/empregados serão avaliados e avaliarão seus colegas de equipe, a chefia e subordinados. Na segunda, a chefia irá verificar junto ao subordinado se as metas foram atingidas, considerando que cada servidor irá definir suas próprias metas, sendo estas as mais quantificáveis possíveis. Na terceira serão levados em consideração o aperfeiçoamento ou a aquisição de competências e de conhecimentos, a ampliação do grau de responsabilidade frente à organização e o aumento na abrangência das atribuições (SCHIKMANN, 2006).

Existem discussões a respeito da subjetividade dos critérios adotados por parte dos avaliadores, e esses efeitos podem ser minimizados quando, por exemplo, as expectativas da organização forem expressas de forma clara; as exigências para as entregas forem construídas coletivamente, em vocabulário compreendido pelos

membros; as competências e entregas estiverem estar alinhadas em função do nível de complexidade, permitindo um acompanhamento da evolução da pessoa em relação a suas entregas (DUTRA, 2004). Apesar das discussões sobre subjetividade, a avaliação bem aplicada e elaborada é uma poderosa ferramenta para a organização como um todo, devendo a avaliação individual ser sempre relacionada com a institucional, evitando assim visões distorcidas sobre o desempenho avaliado (SCHIKMANN, 2010).

A avaliação institucional é composta pela avaliação de cada uma das equipes da organização. Cada equipe deve estabelecer as próprias metas a atingir no período determinado, tendo como base as metas da organização, definindo ainda os recursos necessários para alcançar as metas e os indicadores que serão utilizados para medi-las. A instância superior à equipe irá verificar o cumprimento das metas e a nota resultante alcançará todos os membros da equipe.

Terminadas as avaliações, é possível comparar resultados alcançados com resultados esperados, possibilitando a atualização do mapeamento de competências, já que as competências são dinâmicas e sua relevância pode sofrer alterações com o tempo em razão do ambiente complexo em que as organizações estão inseridas (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Nesse momento é iniciada a etapa de retribuição por competências – a quinta etapa.

A construção do sistema de retribuição por competências é altamente impactante para a organização, seja por ter relação direta com os custos da folha de pagamento, ou por simbolizar o quanto a organização está disposta a valorizar e recompensar os trabalhadores. Por ser visto como um fator de valorização, é necessário que o sistema de retribuição evolua forma alinhada com as demais práticas da gestão de pessoas, mantendo assim a credibilidade de novas práticas como a gestão por competências (PLOTOW; HIPÓLITO, 2008).

O sistema de retribuição deve prever formas de desenvolvimento na carreira que incentivem a qualificação profissional, abandonando modelos que prevejam tratamento diferenciado entre cargos e carreiras e mudando o foco do cargo para as pessoas (SCHIKMANN, 2006). Ainda é fundamental que seja vinculada a noção de capacidade de entrega à remuneração, propiciando o reconhecimento e a premiação do bom desempenho (PLOTOW; HIPÓLITO, 2008), além de desincentivar a existência de sabotagens como a criação de cargos para justificar aumentos de salário, ou ainda para poder melhor remunerar uma pessoa por falta de uma forma

adequada de recompensá-la (DUTRA, 2004). Contudo, a ideia de vinculação das entregas à remuneração precisa ser bem pensada no que tange às posições com atribuições mais abstratas e difíceis de verificar a performance, o que pode provocar distorções dentro de um sistema de gestão por competências em que a pessoa é valorizada pelo que ela contribui (PLOTOW; HIPÓLITO, 2008).

Não há um modelo ideal de remuneração pronto para que as organizações utilizem, existindo a necessidade de analisar a situação de cada organização, sua cultura organizacional, sua filosofia e seus objetivos, devendo ainda ser contextualizado no meio em que está inserida a organização. Contudo, ainda que não exista certo ou errado para a construção ou adoção de um modelo, o sistema deve abranger a complexidade do trabalho e a evolução dos profissionais em fatores como a responsabilidade, autonomia e competências (PLOTOW; HIPÓLITO, 2008).

No setor público existe um histórico de distorções salariais em razão de diversos fatores, como o alto grau de especificação das tarefas quando a modernização do Estado precisa de pessoas que possam desempenhar tarefas de forma mais ampla; o tratamento diferenciado entre carreiras, possibilitando a criação de carreiras com remunerações distintas e incompatíveis entre si para órgãos públicos com atividades semelhantes; utilização de um sistema de gratificações ocupando uma grande porcentagem da remuneração e desconsiderando o desempenho e o desenvolvimento profissional (SCHIKMANN, 2006).

Ainda assim, o desenvolvimento de um sistema de recompensas efetivo tende a afetar a legitimidade e a manutenção da gestão por competências. Enquanto no setor privado a recompensa financeira é a mais utilizada, no setor público podem existir dificuldades para recompensar os conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis por meio de acréscimos financeiros constantes, podendo a organização adotar planos diversificados de recompensas, como a priorização em pedidos de movimentação interna, pontuação em processos seletivos de funções de confiança ou cargos em comissão, pontuação para critérios de concessão de bolsas de estudo, entre outras que reforcem positivamente as competências desejáveis e incentivem um melhor desempenho profissional (CEAJUD, 2016).

2.3.2 Subsistemas de gestão de pessoas envolvidos na gestão por competências

A área de gestão de pessoas é como um sistema composto organicamente por um conjunto de subsistemas, respondendo cada um dos subsistemas – individualmente – por uma das funções do sistema de gestão de pessoas (MARRAS, 2000). Para a Escola Nacional de Administração Pública, os subsistemas podem ser classificados como: Recrutamento, seleção e alocação; Carreiras, cargos e remuneração; Desenvolvimento e treinamento; e Avaliação e desempenho (PIRES, 2005).

O subsistema de recrutamento, seleção e alocação, para a gestão por competências na administração pública, passa por um momento de renovação e de desafios no que tange à seleção de servidores que possuam o conjunto de atitudes desejáveis para suas atribuições. Atualmente a legislação vigente prevê a aplicação de provas e a comprovação de títulos para realização de seleção externa por concurso público, podendo ainda aplicar provas objetivas, discursivas e até fases com prova oral. Dessa forma, a administração pública consegue alcançar os conhecimentos e habilidades, contudo deixa de avaliar as atitudes dos candidatos, contratando, por vezes, servidores capazes intelectualmente, mas que apresentam baixa produtividade e problemas de adaptação no trabalho (PIRES, 2005).

É evidente que existem desafios para a avaliação dos comportamentos e atitudes dos candidatos, em especial em razão das restrições legais impostas ao setor público no que tange à realização de certames públicos e à dificuldade de tornar objetivos os critérios de avaliação de perfil. Contudo, já existem algumas alternativas que podem auxiliar a vencer esses desafios, como a aplicação de uma fase de curso de formação no concurso público e a avaliação de perfil em cursos de ambientação. Ambas buscam viabilizar a identificação das competências necessárias ao cargo, mas a primeira seria uma etapa dentro do processo do concurso público enquanto a segunda serviria como uma espécie de socialização dentro da instituição (PIRES, 2005).

Compete também a esse subsistema a realização de movimentação e lotação de servidores e as seleções internas. Os cursos de formação e, em especial, os cursos de ambientação servem como base tanto para movimentação como para seleções internas (PIRES, 2005). Nesse contexto podem ser utilizadas ferramentas adicionais como os bancos de talentos para organizar e fundamentar as ações. Os bancos de talentos são sistemas que funcionam como cadastros dos servidores, com dados como formação, experiência, competências, entre outras informações que a

organização julgar necessária, permitindo identificar os conhecimentos, habilidades e potenciais dentro das futuras equipes, de forma a possibilitar a implantação de diretrizes para a alocação de pessoas nos grupos de trabalho (COELHO, 2004).

Ainda que as formas de contratação sejam geralmente rígidas, existem cargos em comissão e funções de confiança, ambos de livre nomeação e exoneração, existindo a possibilidade de que pessoas de fora do quadro de servidores ocupem cargos públicos por meio de cargos em comissão, enquanto as funções de confiança precisam ser ocupadas por servidores do quadro funcional, apesar de ser bastante comum a seleção de servidores efetivos para ocupar também cargos comissionados (REZENDE, 2017).

A seleção de servidores efetivos para ocupar as vagas e funções de livre nomeação e exoneração não precisam necessariamente passar por um processo seletivo, devendo o servidor apenas ser nomeado para exercê-las (MEIRELLES, 2016). Contudo, mesmo na nomeação de servidores para esses casos de livre nomeação e exoneração, seleções mal realizadas no serviço público tendem a gerar custos que podem durar por muitos anos, seja por inadaptação do servidor às novas funções, seja por resistência do servidor no ato de retorno às funções ocupadas anteriormente. Por tanto, o uso de ferramentas como o banco de talentos torna-se fundamental para apoiar os processos seletivos da organização, proporcionando uma alternativa eficaz para o preenchimento dos cargos e funções (PIRES, 2005).

Para a evolução na carreira, nos níveis dos cargos e para a ampliação da remuneração, componentes do segundo subsistema, são aplicados atualmente critérios em que o tempo de serviço tornou-se a variável mais importante para a evolução dos servidores na administração pública, não havendo uma grande valoração do desempenho, qualificação ou produção de resultados (SCHIKMANN, 2010). Em uma situação ideal, a avaliação de desempenho deveria ser capaz de medir o somatório das competências entregues e dos resultados produzidos, alimentando a organização com informações necessárias para a progressão dos servidores a partir de seus resultados (PIRES, 2005).

Por vezes a falta de critérios que possam aferir os resultados e as entregas resultam em nomeações para cargos em comissão de forma compensatória. Contudo, essas nomeações por vezes decorrem também de relações de confiança e habilidades políticas, de forma que não exista naquele servidor as competências, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento das tarefas. A adoção de

sistemas de gestão por competências poderia auxiliar a evitar que ocorram essas falhas, construindo sistemas de competências necessárias adequadas, e ainda – se necessário – estruturando essas competências necessárias e níveis de responsabilidade distintos, o que permitiria que os cargos de confiança fossem transformados cada vez mais em “cargos de competência” (PIRES, 2005).

Quanto ao desenvolvimento e treinamento, o terceiro subsistema elencado, é possível afirmar que o desenvolvimento de competências pode ocorrer por meio de processos de aprendizagem, visando suprir a lacuna de competências existente na organização (SCHIKMANN, 2006). No setor público o desenvolvimento de competências pode auxiliar também o planejamento das carreiras, propondo planos de desenvolvimento, treinamento e capacitação a partir do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes definidas para cada padrão das carreiras, partindo da ideia de que quanto maior o padrão da carreira, mais complexas sejam as competências exigidas (PIRES, 2005).

Para esse fim, podem ser adotadas práticas de formação e de capacitação. A formação pode ser entendida como a formação inicial realizada como etapa o processo seletivo ou a partir do ingresso em carreiras no serviço público, englobando cursos de média e longa duração com temas amplos, além de cursos de pós-graduação. Já a noção de capacitação trata de eventos de aprendizagem que visam desenvolver capacidades específicas em determinado tema, sendo realizados normalmente com uma curta duração (CARVALHO et al., 2009). Contudo, o desenvolvimento das competências não pode ser limitado a essas práticas de treinamentos estruturados, podendo ocorrer por meio de visitas técnicas em outras organizações, grupos de trabalho e etapas de auto aprendizado, proporcionando também o desenvolvimento das atitudes, da capacidade de resolver problemas e, por consequência, reduzindo o gap de competências (PIRES, 2005).

A avaliação de desempenho, o último subsistema, vai permitir o acompanhamento da evolução das competências e de sua efetividade ao longo do tempo, permitindo a identificação das necessidades de capacitação e o planejamento funcional do avaliado (SCHIKMANN, 2006). O processo de avaliação irá comparar os resultados esperados (planejados) com os resultados identificados, devendo a avaliação ocorrer apenas sobre o que foi previamente planejado, gerindo-se o desempenho com planejamento, acompanhamento e avaliação. Essa gestão do desempenho deve ser capaz de integrar os diferentes níveis organizacionais

(avaliação da organização, das equipes e individual), existindo de forma complementar e interdependente da gestão por competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Para que não tenha um caráter de controle psicossocial sobre os trabalhadores, a avaliação deve estar associada a práticas de aprendizagem, desenvolvimento de equipes e outras práticas da gestão de conhecimentos, de forma a oferecer reais oportunidades de crescimento profissional e estimular o desenvolvimento e compartilhamento de competências, evitando assim o caráter punitivo e incentivando o movimento cíclico da gestão de desempenho que pressupõe que as competências (ou o desempenho) do indivíduo influenciam a competência (ou o desempenho) da organização ao mesmo tempo em que são influenciados por ela (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O caráter de complementaridade e interdependência entre a gestão de desempenho e a gestão de competências é tanto que Brandão e Guimarães (2001) sugerem o uso da expressão “gestão de desempenho baseada em competências”. Dessa forma, para os autores citados, o desempenho avaliado representa o desempenho da organização como um todo, devendo a avaliação de desempenho ser atrelada às metas anteriormente definidas para os servidores, sendo estas decorrentes dos objetivos e metas organizacionais.

Para que seja possível a realização da avaliação, é imprescindível que existam metas e objetivos organizacionais claros e alcançáveis, e ainda a existência de servidores com as competências necessárias para o alcance desses objetivos e metas. Caso contrário, a execução de uma avaliação de desempenho indiferente ao planejamento organizacional tende a gerar descrença e desmotivação dos servidores em relação ao sistema de mensuração de resultados (PIRES, 2005).

3 METODOLOGIA

Metodologia envolve o corpo de regras e procedimentos que serão utilizados na realização de uma pesquisa, compreendendo um sistema de operações ordenadas que permitirão a formulação de conclusões (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Para Fonseca (2002), a metodologia deve permitir a elaboração de conceitos verdadeiros e impessoais, sendo eles passíveis de testes de falseabilidade. Dessa forma, neste capítulo é apresentada a metodologia que foi utilizada no presente trabalho, caracterizando o tipo de pesquisa e as demais técnicas adotadas.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. Exploratória em razão de ter como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002, p. 41), visando também o aprimorando ideias e a descoberta de intuições por meio da análise dos mais diversos aspectos identificados (GIL, 2002), utilizando-se da perspectiva das pessoas envolvidas (GODOY, 1995). Descritiva por envolver a descrição de “características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42), o que ocorre na análise e definição das competências.

Quanto aos procedimentos técnicos, pode ser classificada como estudo de caso, já que se considerou que houve um exame detalhado de um ambiente ou situação em particular, tendo por objetivo possibilitar a vivência da realidade por meio da discussão e da análise, proporcionando a busca pela solução de um problema extraído da realidade testemunhada (GODOY, 1995). Para tanto, foi utilizada uma variedade de dados coletados em diversos momentos, por meio de inúmeras fontes de informações, de forma a mostrar as diversas dimensões presentes em uma determinada situação (GODOY, 1995).

Quanto à forma de abordagem, pode ser classificada como qualitativa, porque buscou um aprofundamento da compreensão sobre uma organização, concentrando-se na explicação e na compreensão das relações sociais estabelecidas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Para a pesquisa qualitativa o ponto de vista do pesquisador é interno à organização, de forma que ele tem grande proximidade com os fenômenos

estudados (FONSECA, 2002), sendo, ao mesmo tempo, o sujeito e o objeto da pesquisa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Ainda que predominantemente qualitativa, existe também uma análise quantitativa, referindo-se, por sua vez, à aplicação de questionário com questões fechadas, com respostas tabuladas por análise estatística descritiva simples, conforme apresentado na sequência, no item 3.3.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Foram considerados como participantes da pesquisa, em diferentes etapas da coleta de dados descrita no item 3.3 a seguir:

- a) o próprio pesquisador (01 pessoa), enquanto ocupante do cargo de assistente administrativo e responsável pelo setor de RH/pessoas da organização;
- b) a coordenadora administrativa (01 pessoa), uma das gestoras de mais alto grau na organização;
- c) os outros 17 empregados do cargo de assistente administrativo que responderam ao questionário, do total de 19 empregados contratados com o referido cargo.

A carta de anuência da organização para a realização da pesquisa encontra-se no Anexo A.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, de forma a atender o primeiro objetivo específico (“a) Identificar as **competências organizacionais** do Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul”), foram coletados dados junto a documentos que permitiram um conhecimento mais amplo a respeito da organização, como, por exemplo, a lei que a criou, seu regimento interno, seu planejamento estratégico e seu plano de cargos e salários. A partir da análise destes documentos, retirou-se uma base sólida de informações para compor as competências organizacionais necessárias. Dessa forma, pode-se afirmar que a coleta iniciou com uma pesquisa documental, sendo essa aquela que utiliza “fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas

estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas” (FONSECA, 2002, p. 32).

Adicionalmente, a análise dos documentos, em especial do plano de cargos e salários, permitiu o atendimento do segundo objetivo específico (“b) Identificar as **competências individuais requeridas** para o cargo de assistente administrativo da organização, a partir da descrição do cargo, bem como seu **alinhamento com as competências organizacionais**”). Os documentos foram analisados por análise documental (RICHARDSON et al, 1999), o que envolveu operações de análise de documentos diversos a fim de se descobrir circunstâncias que os relacionassem.

Posteriormente, para o atendimento do terceiro objetivo específico (“c) Identificar, junto à gestão, a percepção quanto ao **desenvolvimento de competências individuais** para os empregados ocupantes do cargo”) foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a coordenadora administrativa. A coordenação administrativa é o mais alto cargo administrativo da organização, sendo responsável por quase todos os setores administrativos. Os dados obtidos com a entrevista foram analisados por análise de conteúdo. Embora a coordenadora fosse identificada na pesquisa, recebeu um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), constante do Apêndice A. O roteiro da entrevista, por sua vez, está no Apêndice B.

As entrevistas semi-estruturadas são aquelas em que:

O entrevistador confere mais importância à informação, do que à estandardização. Contudo, é necessário que no fim da conversa sejam atingidos uma série de objetivos precisos. Um roteiro define quais os principais temas a explorar, e prevê eventualmente certas perguntas, mas a forma como os temas serão conduzidos ao longo da conversa, o modo como as perguntas serão formuladas e a ordem pela qual aparecerão os temas e as perguntas não são fixados previamente (FONSECA, 2002).

A análise de conteúdo envolve um conjunto de procedimentos que busca inferências a partir de um texto (ROESCH, 1999), procurando compreender significados nem sempre explícitos. Para Bardin (1977), referenciada por Godoy (2006), consiste num conjunto de técnicas de análise de comunicações envolvendo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo de mensagens, mantendo objetividade no processo, desconsiderando a subjetividade do analista e elementos contextuais.

Por seu turno, para fins de atendimento do quarto objetivo específico (“d) Identificar, junto aos próprios empregados do cargo de assistente administrativo, a

percepção quanto ao desenvolvimento de suas próprias competências individuais no exercício do cargo”), como contraponto, inclusive à visão da gestão, foram aplicados questionários com questões fechadas para os ocupantes dos cargos. Os questionários foram aplicados via *Google Forms*, com texto inicial informando que os dados estavam sendo coletados e tratados de forma completamente anônima, e contendo somente questões fechadas de múltipla escolha. As respostas foram todas analisadas por estatística descritiva simples, tendo sido gerados gráficos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). O roteiro do questionário está no Apêndice C.

Neste ponto em particular, inseriu-se mais fortemente a atuação do pesquisador enquanto observador participante e ocupante do cargo de assistente administrativo da organização. Para Godoy (1995), a observação tem um papel fundamental para os estudos de caso, dado que ela proporciona entender melhor os eventos e comportamentos do grupo estudado.

Na observação participante, o observador deixa de ser o espectador do fato que está sendo estudado. Nesse caso, ele se coloca na posição dos outros elementos envolvidos no fenômeno em questão. Este tipo de observação é recomendado especialmente para estudos de grupos e comunidades. (GODOY, 1995)

A observação participante refere-se, portanto, a uma situação de pesquisa onde observador e observados encontram-se numa relação face a face, e onde o processo da coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados, que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em um dado projeto de estudos. (SERVA; JAIME JÚNIOR, 1995)

4 SUBSÍDIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DO RS

Para que possamos pensar na implantação da Gestão por Competências no Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul, é preciso antes entender a relação dos Conselhos de Fiscalização Profissional com a administração pública, bem como o regime de trabalho estabelecido entre os funcionários e os respectivos Conselhos. Em seguida, é necessário introduzir o CRPRS, identificando-o e destacando suas peculiaridades, para que então possa ser analisado o cargo de assistente administrativo, objeto de estudo do presente trabalho.

4.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS CONSELHOS DE FISCALIZAÇÃO PROFISSIONAL

O Decreto-Lei nº 200, de 1967, em seu Artigo 4º, estabeleceu a estrutura e a organização da Administração Pública Federal, dividindo-a em administração direta e indireta. Conforme o referido decreto-lei, a administração direta seria constituída pelos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios. Para Di Pietro (2018) esse seria o entendimento de administração pública em sentido amplo, dado que abrange – em sentido subjetivo – os órgãos governamentais (Governo) que exercem função política (estabelecendo diretrizes e programas de ação, fixando políticas públicas, ...), e os órgãos administrativos (Administração Pública).

A administração indireta, segundo o decreto-lei, seria formada por quatro categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria, sendo elas: autarquias; fundações públicas; empresas públicas e sociedades de economia mista. Para Di Pietro (2018) esta seria a definição de administração pública em sentido estrito – também de forma subjetiva, abrangendo as pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa. Para o presente trabalho será utilizado o conceito de administração pública em sentido estrito, também denominado de setor público.

Adentrando a definição das categorias de entidades da administração indireta, Di Pietro (2018) define que as autarquias são pessoas jurídicas de direito público, com capacidade de autoadministração, criadas por lei para o desempenho de serviço

público descentralizado, mediante controle administrativo que deve ser exercido nos limites da lei, atuando a partir de descentralizações administrativas, sendo as autarquias uma espécie de personificação de um serviço público retirado da administração central. Para fins de controle, as autarquias são vinculadas à pessoa política que as criou, o chamado controle finalístico ou de tutela, exercido nos limites da lei, dado que não há hierarquia entre o ente federado que a instituiu e a própria autarquia.

Ainda que não esteja previsto no Decreto-Lei nº 200/1967, o ordenamento jurídico adota a existência de algumas subdivisões de autarquia em razão das particularidades que determinados modelos de autarquia possuem, sendo elas: comum ou ordinária; fundacional; associação pública e autarquia “sob regime especial” (ALEXANDRINO; PAULO, 2014). A expressão “regime especial” é utilizada pela doutrina para autarquias cuja lei instituidora confira determinados privilégios, como o aumento de sua autonomia quando comparado com as autarquias comuns, sem que isso infrinja os preceitos constitucionais referentes a entidades com esta personalidade pública (MEIRELLES, 2016), não existindo – desta forma – um único “regime especial” aplicado para as autarquias que se enquadrarem nesta classificação.

É nesse contexto em que estão inseridos os Conselhos de Fiscalização Profissional, sendo eles autarquias em regime especial com a função de orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício de determinada profissão, além de zelar pela fiel observância dos princípios de ética e disciplina da classe.

A natureza jurídica dos Conselhos de Fiscalização Profissional é tema polêmico. Por se tratar de autarquia federal com personalidade jurídica própria, eles são enquadrados como participantes da Administração Indireta. Contudo, o decreto-lei nº 968/69 instituiu o seguinte:

As entidades criadas por lei com atribuições de fiscalização do exercício de profissões liberais que sejam mantidas com recursos próprios e não recebam subvenções ou transferências à conta do orçamento da União, regular-se-ão pela respectiva legislação específica, não se lhes aplicando as normas legais sobre pessoal e demais disposições de caráter-geral, relativas à administração interna das autarquias federais. (DECRETO-LEI Nº 968, 1969)

Diversos Conselhos de Fiscalização Profissional, assim como o Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul, não recebem subvenções ou transferências da União, sustentando-se apenas das receitas arrecadadas por meio

de anuidades e outros valores pagos pelos profissionais e empresas atuantes na área profissional determinada. Essa característica gera algumas distorções quando comparado a outras autarquias. Como exemplo dessas distorções pode ser destacado que apesar de o referido Conselho Regional contratar empregados por concurso público, essas contratações são realizadas pelo regime celetista, seguindo as normas determinadas na Consolidação das Leis Trabalhistas, da mesma forma que as empresas públicas e sociedades de economia mista, enquanto as demais autarquias contratam pelo “regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais”, instituído pela lei 8.112/90.

Desta forma, conforme Souza (2016), os Conselhos Profissionais são entidades “sui generis”, com renda, patrimônio, quadro funcional e autonomia administrativa próprias, criadas por regulamentação específica com objetivo de fiscalizar o exercício das profissões regulamentadas.

4.2 O CONSELHO EM QUESTÃO

O Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul, também conhecido como Conselho Regional de Psicologia da 7ª Região, tem sua sede na cidade de Porto Alegre/RS, possuindo subsedes localizadas em Pelotas/RS, Caxias do Sul/RS e Santa Maria/RS. O Conselho conta com uma equipe formada por 36 funcionários, sendo 33 localizados na cidade de Porto Alegre/RS, e um funcionário em cada uma das subsedes. O CRPRS faz parte de um sistema de conselhos de psicologia, composto pelo Conselho Federal de Psicologia e outros 23 Conselhos Regionais de Psicologia. O sistema foi criado pela lei nº 5.766 de 20 de dezembro de 1971, e regulamentado pelo decreto nº 79.822, de 17 de junho de 1977, com o seguinte formato e finalidade:

Art. 1º Ficam criados o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Psicologia, dotados de personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira, constituindo, em seu conjunto, uma autarquia, destinados a orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de Psicólogo e zelar pela fiel observância dos princípios de ética e disciplina da classe. (LEI Nº 5.766, 1971)

A mesma lei que criou o Conselho, a lei nº 5.766/71, institui, em seu artigo nº 35, que “o regime jurídico do pessoal dos Conselhos será o da legislação trabalhista”. Dessa forma pode-se afirmar que o corpo funcional do CRPRS é formado por empregados públicos, sendo os empregados públicos também classificados como agentes públicos (DI PIETRO, 2018).

Segundo Meirelles e Burle Filho (2016), empregados públicos devem ser contratados mediante concurso ou processo seletivo público, de modo a assegurar a todos a possibilidade de competir pelas vagas, e ainda define:

Os empregados públicos são todos os titulares de emprego público (não de cargo público) da Administração direta e indireta, sujeitos ao regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT; daí serem chamados também de "celetistas". Não ocupando cargo público e sendo celetistas, não têm condição de adquirir a estabilidade constitucional (CF, art. 41), nem podem ser submetidos ao regime de previdência peculiar, como os titulares de cargo efetivo e os agentes políticos, sendo obrigatoriamente enquadrados no regime geral de previdência social, a exemplo dos titulares de cargo em comissão ou temporário. (MEIRELLES; BURLE FILHO, 2016)

Diante de sua autonomia administrativa e financeira, o CRPRS criou, em 2017, o Planejamento Estratégico 2017/2019, norteador suas ações a partir dos objetivos estratégicos estabelecidos pelo planejamento. O objetivo de número 35 estabelecido foi “Criar o plano de gestão de pessoas”, com uma ideia genérica de valorização profissional e iniciar o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho. A partir de conversas com a gestão da organização a respeito do futuro da gestão de pessoas na organização, surgiu a oportunidade de apresentar a metodologia da gestão por competências para O CRPRS, que manifestou interesse em conhecer melhor a metodologia e entender seu funcionamento na prática. Como resultado dessas interações entre pesquisador e organização, iniciadas em 2018, surgiu a proposta de realização de um projeto piloto de gestão por competências junto aos assistentes administrativos.

4.3 AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

As competências organizacionais não foram explicitadas pela organização, razão pela qual foi necessário coletar informações de diversos documentos, realizando análise documental para obter as competências organizacionais necessárias para que a organização alcance seus objetivos. Dessa forma, foram analisados o planejamento estratégico da organização; a lei nº 5.766 de 20 de dezembro de 1971, que cria o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Psicologia e dá outras providências; o decreto nº 79.822, de 17 de junho de 1977, que regulamenta a Lei nº 5.766, de 20 de dezembro de 1971, que criou o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Psicologia e dá outras providências; e ainda o regimento interno do CRPRS, aprovado pela resolução do Conselho Federal de Psicologia nº 11/2016.

Após essa etapa de análise, foi possível concluir que o Conselho Regional de Psicologia do RS deve ser capaz de:

1. Orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de Psicólogo;
2. Realizar a inscrição de profissionais, bem como de organizar e manter os registros dos profissionais inscritos;
3. Funcionar como tribunal de ética profissional;
4. Prestar contas à sociedade ao Conselho Federal de Psicologia;
5. Realizar o planejamento, organização, gestão e controle das atribuições administrativas, financeiras e organizacionais;
6. Promover, de forma ética e técnica, a democratização das políticas e ações comunitárias, o respeito à diversidade e à vida;

A primeira competência organizacional (“**Orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de Psicólogo**”) representa um grupo de atividades finalísticas da organização, dado que a lei 5.766/71 determina que o Conselho Federal e os Conselhos Regionais são destinados a orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de Psicólogo e zelar pela fiel observância dos princípios de ética e disciplina da classe.

O decreto nº 79.822/77 reforça o entendimento, destacando em diversos momentos que os Conselhos Regionais de Psicologia “têm por finalidade orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de Psicólogo e zelar pela fiel

observância dos princípios de ética e disciplina da classe”. O regimento interno do CRPRS passa a ser um pouco mais específico, trazendo, em seu artigo 3º, que são atribuições do CRPRS (Resolução 11/2016):

II - Propor ao Conselho Federal de Psicologia (CFP) limites de competência do exercício profissional na área da psicologia;

[...]

XXV - Adotar as medidas e procedimentos necessários ao acompanhamento, orientação, disciplinamento e fiscalização do exercício profissional de Psicólogo (CFP, 2016)

Por fim, a definição dessa competência também tem reflexos no Planejamento Estratégico 2017-2019. No planejamento foram definidos 35 objetivos estratégicos que a organização deveria alcançar para realizar suas funções institucionais. Desses 35, destacam-se os seguintes como orientação, disciplina e fiscalização:

Objetivo estratégico 03 - Divulgação das atribuições e limites do profissional da Psicologia junto ao Poder Judiciário;

[...]

Objetivo estratégico 12 - Qualificar, regulamentar e orientar o trabalho da Psicologia no campo das medidas socioeducativas;

[...]

Objetivo estratégico 17 - Psicologia na Educação: Parâmetros de Atuação, Formação e Condições de trabalho - Medicalização na Escola, presença de psicólogos(as) na Rede;

[...]

Objetivo estratégico 33 - Diversificar estratégias de ações de fiscalização. (CRPRS, 2017)

A segunda competência elencada (“**Realizar a inscrição de profissionais, bem como de organizar e manter os registros dos profissionais inscritos**”) também faz parte as atividades finalísticas da organização. Nesse sentido, o decreto nº 79.822/77 determina:

Art. 13. Compete aos Conselhos Regionais:

[...]

VI - decidir sobre os pedidos de inscrição do Psicólogo;

VII - organizar e manter registros dos profissionais inscritos;

VIII - expedir Carteira de Identidade de Profissional; (DECRETO Nº 79.822/77)

Ainda sobre a segunda competência, o regimento interno determina, em seu artigo 3º, que o CRPRS deve:

XII - Executar os serviços de registro profissional dos Psicólogos, realizando as inscrições e cancelamentos de registros, expedindo aos inscritos a Carteira de Identidade Profissional;

XIII - Organizar e manter atualizado o registro dos psicólogos, remetendo os arquivos eletrônicos ao Conselho Federal de Psicologia (CFP), segundo cronograma de sincronização dos arquivos; (RESOLUÇÃO CFP Nº 11/2016)

A terceira competência organizacional (“**Funcionar como tribunal de ética profissional**”) é a última competência elencada como atividade finalística da organização, sendo destacado tanto pela lei nº 5.766/71, em seu artigo nº 9, como pelo decreto nº 79.822/77, no artigo nº 13, que compete aos Conselhos Regionais “funcionar como tribunal regional de ética profissional”, sendo assim um tribunal de primeira instância, e tendo como instância final o tribunal de ética do Conselho Federal de Psicologia. O regimento interno do CRPRS adiciona ao conteúdo trazido pela legislação citada, listando como atribuição também a decisão sobre “aplicação de penalidade aos Psicólogos inscritos na Região, por falta disciplinar ordinária, funcional ou ética, de acordo com o grau de infração com a legislação pertinente” (CFP, 2016).

A quarta competência descrita (“**Prestar contas à sociedade ao Conselho Federal de Psicologia**”) deriva da própria constituição federal e abrange a administração pública como um todo, conforme preceitua Hely Lopes Meirelles:

O dever de prestar contas alcança não só administradores de entidades e órgãos públicos como, também, os de entes paraestatais e até os particulares que recebam subvenções estatais para aplicação determinada (CF, art. 70 e parágrafo único). A regra é universal: quem gere dinheiro público ou administra bens ou interesses da comunidade deve contas ao órgão competente para a fiscalização. (MEIRELLES, 2016)

A legislação que trata sobre os conselhos de psicologia complementa o disposto na constituição federal, determinando (tanto a lei nº 5.766/71 como o decreto nº 79.822/77) a elaboração de prestação de contas dos Conselhos Regionais ao Conselho Federal de Psicologia. O CRPRS ainda tem, em seu planejamento estratégico, o objetivo estratégico de “Ampliar ações de transparência para a categoria” (CRPRS, 2017), pretendendo ampliar as ações de transparência para a categoria profissional da psicologia e para toda a sociedade toda a sociedade, criando espaços de divulgação de informações. No sentido de dar transparência, o principal espaço de divulgação de informações é o portal de transparência do CRPRS, que é a ferramenta utilizada para o cumprimento da lei de acesso à informação (Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011).

Em razão de seu caráter autárquico, o CRPRS possui autonomia administrativa e financeira, o que justifica a quinta competência organizacional (“**Realizar o planejamento, organização, gestão e controle das atribuições administrativas, financeiras e organizacionais**”). É bastante visível o reflexo dessa competência na estrutura administrativa, já que, conforme o Relatório de Gestão do exercício de 2017

(o mais recente divulgado pelo CRPRS), é possível verificar que 9 dos 36 empregados públicos estão alocados em áreas de atividades finalísticas, o que permite concluir que a maioria dos empregados estão alocados em atividades que não são finalísticas, ou seja, que envolvem atribuições administrativas e financeiras.

No planejamento estratégico essa competência aparece nos objetivos estratégicos nº 29 e 35: “Aprimorar a gestão de risco e o controle interno” e “Criar o plano de gestão de pessoas”, respectivamente (CRPRS, 2017). Para tanto, são elencadas ações como a criação de sistemas para gestão de viagens, implementação de indicadores recomendados pelo TCU, aprimorar os processos de cobrança visando a redução do índice de inadimplência, e o monitoramento sistemático das receitas e despesas, bem como a promoção de capacitações internas e qualificação funcional.

Demonstrando a importância dessa competência para o efetivo desempenho das atividades do CRPRS, o regimento interno elenca uma série de atribuições caracterizam essa competência, dentre elas:

Art. 3º - São atribuições do Conselho Regional de Psicologia - 7ª Região, na área de sua jurisdição, além das estabelecidas na legislação pertinente e nas resoluções do Conselho Federal de Psicologia:

[...]

XI - Planejar e implantar subseções e nomear as respectivas Comissões Gestoras, avaliando as necessidades da região e disponibilidade financeira;

[...]

XV - Propor anualmente, ao Conselho Federal de Psicologia, a tabela de anuidades, taxas, multas e outras contribuições a serem pagas pelos Psicólogos, de acordo com as normas e Legislação vigente, após aprovação em Assembleia Geral Ordinária;

XVI - Efetuar a arrecadação das anuidades, taxas, multa e outras contribuições, promovendo o repasse na forma da lei e observadas às normas do Conselho Federal de Psicologia;

XVII - Decidir sobre a aplicação de sua arrecadação, por meio de proposta orçamentária, observando as normas do CFP e legislação pertinente, remetendo ao Conselho Federal para aprovação;

[...]

XXVII - Realizar o planejamento, suprimento, organização, gestão e controle das atribuições administrativas, financeiras e organizacionais, inclusive do quadro de pessoal do CRPRS (CRPRS, 2017).

Por fim, a sexta competência organizacional identificada (**“Promover, de forma ética e técnica, a democratização das políticas e ações comunitárias, o respeito à diversidade e à vida”**) deriva diretamente da Constituição Federal de 1988, quando preceitua, em seu preâmbulo, que o estado democrático de direito deve assegurar “os direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos”, e ainda ao determinar que dignidade da

pessoa humana é um dos princípios fundamentais da República Federativa do Brasil. Nesse sentido, o CRPRS trabalha com problemas sociais contemporâneos em diversas frentes, permitindo que sirva como órgão consultivo ao governo do Estado do Rio Grande do Sul e às suas instituições públicas e particulares, em matéria de psicologia (CFP, 2016).

Essa preocupação social ocupa boa parte do planejamento estratégico, o que é possível verificar por meio dos seguintes objetivos estratégicos:

- Objetivo estratégico 14 - Aprimorar participação nos espaços de Controle Social;
- Objetivo estratégico 15 - Defender o SUAS e a Psicologia na Assistência Social: Parâmetros de Atuação, Formação e Condições de trabalho;
- Objetivo estratégico 16 - Defender o SUS e a Psicologia na Saúde: Parâmetros de Atuação, Formação e Condições de Trabalho;
- [...]
- Objetivo estratégico 18 - Dar visibilidade e estimular o trabalho dos psicólogos no enfrentamento à Violência de Estado;
- Objetivo estratégico 19 - Ampliar o debate sobre Psicologia, Diversidade Sexual e de Gênero;
- Objetivo estratégico 20 - Fomentar ações de enfrentamento ao racismo institucional e de Estado;
- Objetivo estratégico 21 - Ampliar ações de garantias de direitos para crianças e adolescentes;
- [...]
- Objetivo estratégico 25 - Fomentar ações relativas ao Sistema Prisional (CFP, 2016).

4.4 OS CARGOS NO CONSELHO

No nível estratégico da organização encontram-se a os conselheiros, que são 30 psicólogos eleitos, com mandato de 3 anos. Dentre eles é formada a Diretoria do CRPRS, da qual participam os conselheiros escolhidos como Presidente, Vice-Presidente, Tesoureiro e Secretário. No nível tático encontram-se comissões e grupos de trabalho (ambos formados majoritariamente pelo grupo de conselheiros), e as coordenações administrativa, técnica e de comunicação, sendo esses os mais altos cargos ocupados por funcionários dentro do CRPRS.

O grupo de funcionários é composto por 36 pessoas, divididos entre os cargos da seguinte forma (Figura 3):

Figura 3 – Distribuição de funcionários por cargo



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.5 O CARGO DE ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

O cargo de nível médio chamado de assistente administrativo possui uma série de atividades genéricas, o que faz com que possa ser inserido na maioria dos setores, além de possuir um custo de contratação menor do que os cargos de nível superior, conforme o plano de cargos e salários da organização. O cargo de assistente administrativo concentra a maior parte do corpo funcional, talvez por influência dos fatores anteriormente citados, representando cerca de 58% dos empregados contratados.

Conforme descrito no Plano de Cargos e Salários do CRPRS, são atribuições do cargo de assistente administrativo:

- Examinar e providenciar a abertura de processos administrativos;
- Realizar procedimentos de inscrição do psicólogo e confecção da Carteira de Identidade Profissional do psicólogo;
- Redigir pareceres, relatórios e informações dos números físicos e financeiros do CRPRS;
- Revisar, quanto ao aspecto redacional, resoluções, portarias, instruções e orientações em geral;
- Realizar e conferir cálculos relativos a lançamentos, alterações ou negociações de anuidades, taxas, contribuições e emolumentos;
- Realizar e conferir cotações e licitações de materiais e equipamentos que necessitam ser adquiridos;
- Efetuar ou controlar o recebimento, conferência, armazenagem, estoque, conservação e liberação de materiais, equipamentos, máquinas e bens móveis;

Realizar e manter atualizados os registros de bens e ativos patrimoniais;
Arquivar e manter organizados os arquivos físicos e eletrônicos do CRPRS;
Manusear e operar equipamentos;
Executar atividades administrativas do CRPRS;
Fornecer apoio e suporte administrativo e logístico para a realização de eventos;
Executar e acompanhar as rotinas e sistemas de pessoal;
Executar e acompanhar todas as atividades relativas a pagamentos e movimentação bancária;
Recepcionar e prestar informações aos psicólogos, visitantes e fornecedores, encaminhando ao setor competente;
Receber e anotar recados encaminhando-os a quem se destinar;
Registrar as participações e representações de funcionários, colaboradores, convidados e conselheiros do CRPRS em reuniões e eventos internos e externos, procedendo aos encaminhamentos necessários quanto à realização de pagamentos e ressarcimentos pertinentes;
Apoiar as atividades e eventos internos e externos, através da realização de contato com palestrantes, contratação de serviços, recepção de convidados, controle das listas de presenças, operação de equipamentos (gravadores, data show), impressão de convites e certificados, locação de veículos, reserva de hotéis, compra de passagens, atualização do portal de gestão; elaboração de relatórios dos eventos;
Atender e efetuar ligações telefônicas;
Atender e encaminhar a quem de direito, solicitações ou contatos efetuados pelo CFP, outros Conselhos Regionais, Órgãos/Repartições Públicas, fornecedores e terceiros;
Atender as solicitações de colegas, diretores e/ou conselheiros, em assuntos pertinentes a natureza do cargo;
Análise e liberação de solicitações para cadastramento de psicólogos peritos da justiça no portal, receber e protocolar denúncias;
Elaborar pauta, acompanhar e fazer ata, enviar ofícios/convocações de comparecimento, providenciar materiais impressos, controle de pessoa jurídica e física para fiscalização;
Envio e controle de ofícios e processos éticos, atender partes, fazer fotocópia de processos;
Atender e orientar psicólogos que desejam informações.
Fazer registros e encaminhamentos, expedir certidões, responder e-mails;
Outras atribuições e responsabilidades compatíveis ao cargo (CRPRS, 2016).

4.5.1 Competências inerentes ao cargo de assistente administrativo

O estabelecimento das competências individuais necessárias para o cargo de assistente administrativo baseou-se nas atividades atreladas ao cargo, mas é preciso destacar que o trabalho tem cada vez mais deixado de ser apenas um conjunto de tarefas, exigindo cada vez mais a mobilização das competências para atender as demandas diárias, que tornam-se cada vez mais dinâmicas, complexas e imprevisíveis (FLEURY; FLEURY, 2001).

Dessa forma, este tópico aborda competências individuais de uma forma ampla, abarcando as atividades do cargo, mas também permitindo aos funcionários o desenvolvimento de atividades que vão além da simples descrição, ou seja,

competências que não sejam limitadas por essa descrição de atividades, e que, ao mesmo tempo, também não extrapolem as expectativas de atribuições para o cargo.

Para Fleury e Fleury (2001), as competências individuais devem ser pensadas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, ou seja, acreditando-se que um bom desempenho está fundamentado em capacidades humanas, como na inteligência e personalidade das pessoas.

O GESPÚBLICA (2013) traz um conceito próprio do serviço público, mas que caminha na mesma direção ao afirmar que o sistema de gestão de competências é ferramenta gerencial que serve de suporte ao planejamento, ao monitoramento e à avaliação das ações de desenvolvimento a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções que os servidores devam realizar, bem como das barreiras que devam ser superadas por eles.

Diante do exposto, segue (nos Quadros 1 a 6) a relação de competências individuais estabelecidas, junto com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o seu desempenho:

a) Prestar atendimento inicial à população em geral, de forma clara e objetiva, encaminhando ao setor necessário

Quadro 1 – Proposta inicial de conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência A

Conhecimentos	Conhecer genericamente as atividades realizadas pelos setores do CRPRS.
	Conhecer as ferramentas internas de comunicação disponíveis (sistemática de ramais e programas eletrônicos de mensagens instantâneas).
	Saber quem são os funcionários dos setores.
Habilidades	Saber apresentar informações de maneira clara e objetiva.
	Saber utilizar as ferramentas internas de comunicação (sistemática de ramais e programas eletrônicos de mensagens instantâneas).
Atitudes	Realizar o atendimento de forma paciente.
	Respeitar as limitações do outro.
	Agir com presteza e proatividade para auxiliar a pessoa que está sendo atendida.
	Ouvir e buscar entender as necessidades do outro.
	Responsabilizar-se por conduzir a pessoa atendida até o local onde ela poderá receber o atendimento adequado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O pesquisador, como funcionário da instituição, observa que as pessoas entram em contato com o CRPRS, seja por telefone, e-mail ou presencialmente, apresentando um problema ou uma dúvida, sem saber com quem exatamente precisam conversar. O caso é comum e diário, seja o demandante dos serviços um psicólogo, estudante, fornecedor ou população em geral. Dessa forma, é necessário que esse primeiro contato seja realizado com atenção, tentando entender o problema na linguagem que a pessoa atendida está apresentando, e traduzir para a linguagem interna utilizada na organização, independente do setor de atuação do assistente administrativo, atrelando aquela necessidade do demandante ao setor que é capaz de saná-la.

Comparando com a descrição das atividades do cargo anteriormente descritas, a presente competência individual abrangeria as seguintes atribuições: “Recepcionar

e prestar informações aos psicólogos, visitantes e fornecedores, encaminhando ao setor competente; atender e efetuar ligações telefônicas” (CRPRS, 2016).

A primeira competência individual descrita torna-se base necessária para mais de uma competência organizacional, já que se trata de um atendimento abrangente e que pode tornar-se um procedimento de inscrição de um profissional, assim como pode transformar-se em um encaminhamento daquele cidadão a algum dos grupos de trabalho que tratem sobre problemas sociais.

Dessa forma, essa competência está intimamente ligada com as seguintes competências organizacionais: “Realizar a inscrição de profissionais, bem como de organizar e manter os registros dos profissionais inscritos” e “Promover, de forma ética e técnica, a democratização das políticas e ações comunitárias, o respeito à diversidade e à vida”.

b) Trabalhar em equipe

Quadro 2 – Proposta inicial de conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência B

Conhecimentos	Conhecer a divisão de trabalho dentro do setor em que está alocado.
	Conhecer razoavelmente as tarefas dos demais colegas da equipe/setor.
	Conhecer os sistemas informatizados necessários para o serviço do setor.
	Saber onde pode buscar por mais informações caso desconheça alguma rotina.
Habilidades	Saber apresentar informações de maneira clara e objetiva.
	Saber ouvir e dar feedback.
	Ser capaz de realizar as tarefas e rotinas do setor.
	Ser capaz de estabelecer bons relacionamentos interpessoais.
	Ser capaz de operar com propriedade os sistemas informatizados do setor.
Atitudes	Auxiliar os colegas do setor sempre que possível.
	Agir de maneira amistosa e pacienciosa.
	Responsabilizar-se por suas tarefas.
	Agir de maneira proativa, realizando as tarefas necessárias sem que precise ser cobrado.
	Ouvir e buscar entender as necessidades do outro, respeitando suas limitações.
	Estar à disposição da equipe para esclarecer dúvidas.
	Participar, de maneira proativa, do planejamento das atividades do setor.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Equipe pode ser definida como:

Um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de uma forma compartilhada. A comunicação entre seus membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. (MOSCOVICI, 1994)

Dessa forma, a capacidade de trabalhar em grupo é fundamental para o desenvolvimento das competências organizacionais do CRPRS, em especial para os setores que realizam atendimento ao público e precisam dar respostas aos atendimentos em tempo real (atendimentos presenciais). Como funcionário da organização, o pesquisador observa que é necessário entrosamento e conversa entre os membros da equipe para permitir o envolvimento desde as coisas mais básicas,

como a manutenção do setor durante o intervalo de almoço, exigindo negociação e organização dos membros da equipe.

O bom andamento das atividades dos setores depende de que os membros da equipe cumpram com suas tarefas e deem seguimento aos processos administrativos iniciados. O dia a dia na organização demonstra que uma atuação proativa e colaboradora dos membros da equipe resultam em uma execução de tarefas menos estressante aos membros do setor.

Referente às atividades elencadas para o cargo, a presente competência individual abrangeria as seguintes atribuições: “Receber e anotar recados encaminhando-os a quem se destinar; Atender as solicitações de colegas, diretores e/ou conselheiros, em assuntos pertinentes a natureza do cargo” (CRPRS, 2016).

Analisando sua conexão com as competências organizacionais, a competência individual de trabalhar em equipe tem uma relação especial com as competências essencialmente administrativas, em especial nos setores mais volumosos da organização, afetando diretamente a competência organizacional de “Realizar a inscrição de profissionais, bem como de organizar e manter os registros dos profissionais inscritos” e “Realizar o planejamento, organização, gestão e controle das atribuições administrativas, financeiras e organizacionais”.

c) Prestar atendimento e informações à sociedade

Quadro 3 – Proposta inicial de conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência C

Conhecimentos	Conhecer as informações pertinentes ao setor em que estiver alocado.
	Conhecer genericamente as atividades realizadas por cada setor.
	Saber quais informações do setor precisam ser atualizadas periodicamente no portal da transparência.
	Conhecer a interface interna de uso do portal da transparência.
Habilidades	Saber apresentar informações de maneira clara e objetiva.
	Saber utilizar a interface interna do portal da transparência.
	Saber utilizar as ferramentas internas de comunicação (sistemática de ramais e programas eletrônicos de mensagens instantâneas).
Atitudes	Prestar atendimento de forma clara e atenciosa, seja por e-mail, por telefone ou pessoalmente.
	Prestar informações de forma responsável, ciente de que está respondendo pela instituição.
	Ouvir e buscar entender as necessidades do outro.
	Agir de maneira proativa, atualizando as informações do portal da transparência prontamente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As demandas da sociedade alcançam todos os setores da organização, ainda que não realizem atendimentos presenciais diários. Como participante da organização, o pesquisador presencia diariamente pedidos de informações e questionamentos vindos da sociedade sobre os mais variados assuntos, como informações sobre licitações, concurso público, vencimento de contratos, pagamento de faturas, dívidas pendentes com o CRPRS, pedidos vindos por meio da ouvidoria, dentre uma infinidade de outros temas que permeiam a organização. Dessa forma, torna-se uma competência individual de extrema importância e valor a capacidade de prestar com exatidão as informações solicitadas pela sociedade. O portal da transparência, por vezes, é capaz de sanar as dúvidas advindas da sociedade, o que reforça ainda a importância de mantê-lo atualizado - compromisso que é repartido entre todos os setores da organização.

Comparando com as atribuições do cargo, relacionam-se com essa competência as seguintes atribuições:

Atender e encaminhar a quem de direito, solicitações ou contatos efetuados pelo CFP, outros Conselhos Regionais, Órgãos/Repartições Públicas, fornecedores e terceiros;
 Análise e liberação de solicitações para cadastramento de psicólogos peritos da justiça no portal, receber e protocolar denúncias;
 Atender e orientar psicólogos que desejam informações. (CRPRS, 2016)

A competência individual de prestar atendimento e informações à sociedade tem uma relação direta com a competência organizacional de “Prestar contas à sociedade ao Conselho Federal de Psicologia”, e ainda uma relação com todos os serviços prestados pelo CRPRS que envolvam assistentes administrativos. Dessa forma, em uma segunda análise, é possível afirmar que há relação também com as competências de “Realizar o planejamento, organização, gestão e controle das atribuições administrativas, financeiras e organizacionais”, “Realizar a inscrição de profissionais, bem como de organizar e manter os registros dos profissionais inscritos” e “Promover, de forma ética e técnica, a democratização das políticas e ações comunitárias, o respeito à diversidade e à vida”.

d) Redigir, revisar e enviar relatórios, ofícios, portarias, instruções e orientações em geral

Quadro 4 – Proposta inicial de conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência D

Conhecimentos	Conhecer a formatação padrão de documentos oficiais.
	Conhecer os sistemas informatizados para elaboração dos documentos (tanto para escrita de texto como para elaboração de planilhas).
	Conhecer o sistema interno de protocolo.
	Conhecer a sistemática de envio de correspondência.
Habilidades	Saber utilizar as ferramentas <i>Word</i> e <i>Excel</i> do Pacote <i>Microsoft Office</i> .
	Saber utilizar as ferramentas <i>Writer</i> e <i>Calc</i> do <i>LibreOffice</i> .
	Ser capaz de registrar ofícios no sistema interno de protocolo.
	Saber realizar a atividade de envio de correspondência conforme os padrões da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.
Atitudes	Estar sempre atento na elaboração dos documentos, evitando erros em sua redação.
	Estar sempre atento a todas as informações relacionadas ao envio do documento ao destinatário final.
	Ser objetivo na prestação de informações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A necessidade de elaborar relatórios, ofícios e outras comunicações oficiais perpassa todos os setores da organização que contam com assistentes administrativos em sua equipe de trabalho. Seja para enviar correspondências para os profissionais inscritos; para notificar e convocar candidatos aprovados em concurso público; notificar fornecedores; ou ainda para enviar informações que irão compor o relatório de gestão da organização, a capacidade de elaborar documentos dentro das formalidades exigidas, bem como a capacidade de gerar relatórios claros e com gráficos que permitam um rápido entendimento de seu conteúdo, são fundamentais para o desempenho das atividades do CRPRS.

Analisando as tarefas atribuídas ao cargo e anteriormente listadas, essa competência individual tem estreita relação com as seguintes atribuições:

Redigir pareceres, relatórios e informações dos números físicos e financeiros do CRPRS;
Revisar, quanto ao aspecto redacional, resoluções, portarias, instruções e orientações em geral;
Elaborar pauta, acompanhar e fazer ata, enviar ofícios/convocações de comparecimento, providenciar materiais impressos, controle de pessoa jurídica e física para fiscalização;
Envio e controle de ofícios e processos éticos, atender partes, fazer fotocópia de processos. (CRPRS, 2016)

Buscando a influência dessa competência individual frente às competências organizacionais, é possível destacar que ela é bastante necessária para auxiliar no cumprimento das competências organizacionais de “Orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de Psicólogo” e “Funcionar como tribunal de ética profissional”.

Ainda que ambas competências sejam essencialmente cumpridas por funcionários do cargo de psicólogo-fiscal, os assistentes administrativos são responsáveis por prestar suporte e auxiliar no desempenho dessas competências organizacionais, redigindo ofícios e outras formas de correspondências para convocar psicólogos a comparecer ao CRPRS ou para informá-los sobre orientações e fiscalizações. A competência individual ainda é necessária também para auxiliar no cumprimento da competência organizacional de “Prestar contas à sociedade ao Conselho Federal de Psicologia”, sendo esses documentos - por vezes - publicados no portal da transparência, permitindo que a sociedade acompanhe com exatidão o andamento das atividades do CRPRS.

e) Participar proativamente dos eventos organizados e executados pelo CRPRS, engajando-se

Quadro 5 – Proposta inicial de conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência E

Conhecimentos	Saber "o que é" o evento, entender a "razão de ser" do evento.
	Conhecer a dinâmica do evento, como horários e turnos de trabalho.
	Conhecer as atividades que precisará desempenhar no suporte ao evento.
	Saber quais as atividades estão sob responsabilidade dos demais colegas.
	Conhecer o local em que o evento está sendo realizado.
Habilidades	Saber informar aos participantes do evento quem é o responsável por determinado assunto.
	Saber prestar informações gerais sobre o local do evento, como acesso ao palco, ao restaurante, à lanchonete, aos banheiros, ao local de credenciamento, dentre outros.
	Saber onde os participantes podem conferir informações sobre os palestrantes, horários e demais informações específicas.
	Saber utilizar o material físico que estiver sob sua responsabilidade, como porta banners, notebooks, entre outros.
Atitudes	Comprometer-se, em especial nos dias de evento, com o horário de chegada ao local de trabalho e com os horários de trocas de turno.
	Agir de maneira proativa, destacando-se para realizar atividades necessárias se estiver com poucas atividades.
	Estar à disposição da equipe responsável pelo evento para esclarecer dúvidas.
	Atender aos participantes com atenção, simpatia e presteza.
	Responsabilizar-se pelo material que estiver sob sua guarda, como <i>banners</i> , pranchetas, <i>notebooks</i> , <i>mouses</i> , entre outros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir da vivência com a dinâmica da organização, é possível perceber que o CRPRS valoriza muito sua capacidade de fazer eventos para a categoria profissional e para a sociedade como um todo. Os eventos são cuidadosamente organizados por uma área de comunicação, unindo assistentes administrativos, jornalistas e profissionais da área de relações públicas. Os assistentes administrativos tornam-se responsáveis pelo apoio e suporte ao evento. Merece destaque a atribuição de realizar o controle da entrada e da saída de pessoas, o que é - por vezes - o primeiro contato

do participante do evento com a equipe de trabalho, razão pela qual torna-se fundamental que o atendimento seja realizado com atenção, simpatia e presteza, adotando para si a responsabilidade de conduzir o participante do evento até a sala em que determinada parte do evento está ocorrendo, se necessário.

Ainda que atue em um setor que não envolva diretamente a organização de eventos, os assistentes administrativos devem estar prontos para auxiliar os eventos da organização, pois qualquer funcionário poderá ser convocado para prestar apoio, se houver necessidade. Nesse contexto, vão ao encontro dessa competência individual as seguintes atribuições do cargo:

Fornecer apoio e suporte administrativo e logístico para a realização de eventos;

Registrar as participações e representações de funcionários, colaboradores, convidados e conselheiros do CRPRS em reuniões e eventos internos e externos, procedendo aos encaminhamentos necessários quanto à realização de pagamentos e ressarcimentos pertinentes;

Apoiar as atividades e eventos internos e externos, através da realização de contato com palestrantes, contratação de serviços, recepção de convidados, controle das listas de presenças, operação de equipamentos (gravadores, data show), impressão de convites e certificados, locação de veículos, reserva de hotéis, compra de passagens, atualização do portal de gestão; elaboração de relatórios dos eventos. (CRPRS, 2016)

Analisando a relação com as competências organizacionais, destacam-se as competências de “Promover, de forma ética e técnica, a democratização das políticas e ações comunitárias, o respeito à diversidade e à vida” e “Orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de Psicólogo”, considerando que os eventos geralmente tem um caráter de democratização de políticas públicas ou voltado à orientação profissional.

f) Planejar-se e organizar-se para realizar, de maneira correta, as atividades dentro do seu escopo de atuação

Quadro 6 – Proposta inicial de conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência F

Conhecimentos	Conhecer as rotinas e atividades que deve executar.
	Conhecer a dinâmica das atividades do setor.
	Saber a importância da rotina que está executando para o bom andamento dos trabalhos da organização.
	Saber os prazos que envolvem a entrega de suas tarefas ou rotinas.
	Conhecer os sistemas informatizados necessários para a execução das atividades dentro do seu escopo de atuação (e-mail, sistema de protocolo e sistemas específicos do setor).
	Conhecer o Manual Administrativo e Financeiro elaborado pelo CFP, ou outros manuais internos.
	Conhecer os arquivos físicos do CRPRS e a rotina de arquivamento.
Habilidades	Ser capaz de ordenar suas atividades conforme a importância e o prazo das tarefas/rotinas executadas.
	Ser capaz de acompanhar as atividades que o setor está executando.
	Ser capaz de organizar os documentos e materiais em cima da estação de trabalho, possibilitando que sejam facilmente encontrados quando necessário.
	Organizar as tarefas que precisam ser realizadas, fazendo anotações - se necessário - para evitar que sejam esquecidas.
	Anotar, de forma que facilite o próprio entendimento, determinados detalhes das rotinas de trabalho, possibilitando que sejam realizadas com exatidão quando necessário.
	Saber utilizar os sistemas informatizados necessários para a execução das atividades sob as quais tem responsabilidade.
	Ser capaz de arquivar os documentos e pastas ordenadamente, conforme a dinâmica do setor.
Atitudes	Estar atento aos dias em que os colegas avisaram que não virão ou períodos em que estarão de férias.
	Estar à disposição da equipe para esclarecer dúvidas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O cargo de assistente administrativo é bastante amplo, como pôde ser visto na descrição das atividades, podendo atuar nos mais diversos setores, como financeiro, compras, licitações, recursos humanos, cobrança, cadastro, dentre outros existentes

na organização. Buscando competências que sejam comuns a todos e necessárias para executar o trabalho em qualquer setor, pode ser destacada a necessidade de planejamento e organização particular, visando cumprir as rotinas e tarefas como efetivamente devam ser realizadas, observando seu rito, prazo e os detalhes que permeiam a rotina.

Por vivência na organização, o pesquisador pôde observar que diversas falhas administrativas ocorrem em razão da não observação dos ritos descritos nos manuais, ou pela priorização de tarefas em razão de sua facilidade de execução, sem atentar aos prazos de entrega necessários ao seu ideal cumprimento. Dessa forma, é possível identificar que planejar as atividades e executá-las de forma organizada são a base para a execução das tarefas em qualquer setor, razão pela qual pode ser destacada uma relação com as seguintes atribuições do cargo de assistente administrativo:

- Examinar e providenciar a abertura de processos administrativos;
- Realizar procedimentos de inscrição do psicólogo e confecção da Carteira de Identidade Profissional do psicólogo;
- Realizar e conferir cálculos relativos a lançamentos, alterações ou negociações de anuidades, taxas, contribuições e emolumentos;
- Realizar e conferir cotações e licitações de materiais e equipamentos que necessitam ser adquiridos;
- Efetuar ou controlar o recebimento, conferência, armazenagem, estoque, conservação e liberação de materiais, equipamentos, máquinas e bens móveis;
- Realizar e manter atualizados os registros de bens e ativos patrimoniais;
- Executar atividades administrativas do CRPRS;
- Executar e acompanhar as rotinas e sistemas de pessoal;
- Executar e acompanhar todas as atividades relativas a pagamentos e movimentação bancária;
- Fazer registros e encaminhamentos, expedir certidões, responder e-mails;
- Arquivar e manter organizados os arquivos físicos e eletrônicos do CRPRS.

(CRPRS, 2016)

Ao analisar a relação dessa competência individual com as competências organizacionais (Quadro 7), destaca-se a relação íntima com as competências de “Realizar o planejamento, organização, gestão e controle das atribuições administrativas, financeiras e organizacionais”, “Realizar a inscrição de profissionais, bem como de organizar e manter os registros dos profissionais inscritos” e “Prestar contas à sociedade ao Conselho Federal de Psicologia”, representando as atividades de diversos setores administrativos da organização.

Quadro 7 – Relação entre competências individuais do cargo de assistente administrativo e as competências organizacionais

Competências individuais do Cargo de Assistente Administrativo	Competências organizacionais relacionadas
a) Prestar atendimento inicial à população em geral, de forma clara e objetiva, encaminhando ao setor necessário	2. Realizar a inscrição de profissionais, bem como de organizar e manter os registros dos profissionais inscritos 6. Promover, de forma ética e técnica, a democratização das políticas e ações comunitárias, o respeito à diversidade e à vida
b) Trabalhar em equipe	2. Realizar a inscrição de profissionais, bem como de organizar e manter os registros dos profissionais inscritos 5. Realizar o planejamento, organização, gestão e controle das atribuições administrativas, financeiras e organizacionais
c) Prestar atendimento e informações à sociedade	2. Realizar a inscrição de profissionais, bem como de organizar e manter os registros dos profissionais inscritos 5. Realizar o planejamento, organização, gestão e controle das atribuições administrativas, financeiras e organizacionais 6. Promover, de forma ética e técnica, a democratização das políticas e ações comunitárias, o respeito à diversidade e à vida
d) Redigir, revisar e enviar relatórios, ofícios, portarias, instruções e orientações em geral	1. Orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de Psicólogo 3. Funcionar como tribunal de ética profissional 4. Prestar contas à sociedade ao Conselho Federal de Psicologia
e) Participar proativamente dos eventos organizados e executados pelo CRPRS, engajando-se	1. Orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de Psicólogo 6. Promover, de forma ética e técnica, a democratização das políticas e ações comunitárias, o respeito à diversidade e à vida
f) Planejar-se e organizar-se para realizar, de maneira correta, as atividades dentro do seu escopo de atuação	2. Realizar a inscrição de profissionais, bem como de organizar e manter os registros dos profissionais inscritos 4. Prestar contas à sociedade ao Conselho Federal de Psicologia 5. Realizar o planejamento, organização, gestão e controle das atribuições administrativas, financeiras e organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.5.2 Percepções da gestora

A coordenadora administrativa da organização é contratada do cargo de assistente administrativo há mais de 10 anos. Ela completou a graduação em gestão pública durante o período de trabalho no CRPRS, estando à frente da coordenação administrativa do CRPRS desde 2014.

Para compreender as percepções da referida gestora, foi realizada uma entrevista, buscando responder aos questionamentos elencados no Apêndice B. Para responder a entrevista, o tema foi abordado com a gestora sem que ela tivesse acesso prévio à construção teórica do presente trabalho, apresentando a ela apenas as informações constantes no quadro resumo que demonstra a relação entre as competências individuais do cargo de assistente administrativo e as competências organizacionais do CRPRS. Dessa forma, a entrevista com a gestora objetivou explorar sua experiência profissional e a expertise enquanto coordenadora administrativa, sendo a chefe de quase todos os dos assistentes administrativos da organização.

A entrevista foi realizada em seu próprio ambiente de trabalho e teve uma duração aproximada de duas horas. Os dados coletados na entrevista foram analisados por meio de análise de conteúdo, e então foram classificados de acordo com as competências já descritas no presente trabalho, ramificando cada competência a partir dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) de cada uma. Diante do exposto, foi desenvolvido um quadro formado a partir das respostas da entrevista, acompanhado de um resumo dos comentários mais relevantes (Quadro 8).

Quadro 8 – Relação de conhecimentos, habilidades e atitudes para cada competência individual a partir da visão da gestora

COMPETÊNCIA	CHA's	CHA's NECESSÁRIAS	CHA's EXISTENTES	CHA's QUE NECESSITAM DESENVOLVER
a) Prestar atendimento inicial à população em geral, de forma clara e objetiva, encaminhando ao setor necessário	Conhecimentos	conhecer a estrutura do Conselho	85% dos assistentes desenvolvem as CHA's elencadas	- ampliar pensamento sistêmico
	Habilidades	habilidades de comunicação interpessoal para resolução de problemas		
		equilíbrio emocional para lidar com o público		
		visão sistêmica (um "pedaço de um problema" pode afetar outros elementos)		
	Atitudes	cordialidade		
responsabilidade (comprometimento)				
b) Trabalhar em equipe	Conhecimentos	conhecer previamente o trabalho realizado por outros setores	90% dos assistentes desenvolvem as CHA's elencadas	- proatividade, já no nível do planejamento para a equipe como um todo
	Habilidades	equilíbrio emocional		
		proatividade		
	Atitudes	abertura entre setores para troca de experiências		
		empatia		
		flexibilidade		
	espírito colaborativo	- abrir-se a demandas de outras áreas quando necessário		
c) Prestar atendimento e informações à sociedade	Conhecimentos	conhecer a estrutura do Conselho	90% dos assistentes desenvolvem as CHA's elencadas	- proatividade na atualização do portal da transparência
	Habilidades	conhecer elementos da área de atuação		
	Atitudes	prestar informações de forma atenciosa		
		proatividade		
d) Redigir, revisar e enviar relatórios, ofícios, portarias, instruções e orientações em geral	Conhecimentos	conhecer estrutura e normas dos diferentes tipos de documentos	95% dos assistentes desenvolvem as CHA's elencadas	- atenção na execução das tarefas do início ao fim
	Habilidades	saber elaborar/escrever os documentos		- domínio de softwares de apoio - Microsoft Excel
	Atitudes	redigir os documentos com cuidado e atenção		
e) Participar proativamente dos eventos organizados e executados pelo CRPRS, engajando-se	Conhecimentos	conhecer aspectos do evento	100% dos assistentes desenvolvem as CHA's elencadas	-
	Habilidades	saber prestar informações aos participantes dos eventos		
	Atitudes	cordialidade		
f) Planejar-se e organizar-se para realizar, de maneira correta, as atividades dentro do seu escopo de atuação	Conhecimentos	conhecer o conteúdo das tarefas	85% dos assistentes desenvolvem as CHA's elencadas	- habilidade de organização
		conhecer o prazo das tarefas		
	Habilidades	habilidade de concentração		
		habilidade de organização		
	Atitudes	disponibilidade para aprender constantemente		
		proatividade		

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A respeito da competência A, a gestora afirmou que 85% dos assistentes administrativos desenvolvem as CHAs elencadas, mas acredita que ainda existe a necessidade de ampliar o pensamento sistêmico. Para exemplificar, segue trecho da entrevista:

Ontem eu estava saindo daqui e tinha uma pessoa parada na porta, já estava quase tudo fechado e não estava em horário de atendimento. A pessoa que estava na porta queria ir em um evento, e eu não sabia de nenhum evento

acontecendo na sede no momento. Me dirigi até uma colega que trabalha no setor de eventos, e ela, para não precisar se comprometer, disse que já estava de saída, pegou a bolsa e saiu correndo pra bater o ponto e ir embora. Poxa, o assunto era muito mais do setor dela do que do meu, mas eu jamais vou abandonar a psicóloga [pessoa que estava sendo atendida] ali sozinha, e eu esperava o mesmo de qualquer outro colega, e eu não fiz isso porque sou coordenadora, fiz porque era o comprometimento que o momento exigia. No fim acabei fazendo algumas ligações para pessoas que já tinham ido embora para poder me informar a respeito do assunto e passar a informação correta para a psicóloga. É esse tipo de falta de comprometimento que não podemos ter. É preciso ter em vista que esses atendimentos são importantes e que podem envolver diversas áreas.

A respeito da competência B, a gestora afirmou que 90% dos assistentes administrativos desenvolvem as CHAs elencadas, mas pensa que é necessário que os assistentes administrativos tenham espírito colaborativo, tendo um maior conhecimento sobre as tarefas executadas pelos colegas do mesmo setor, conforme o seguinte trecho da entrevista:

Às vezes dentro das áreas a gente encontra umas ilhas de tarefas. Dentro de um setor se as pessoas não souberem fazer suas atividades e não conhecerem as demais atividades do setor, basta que um colega não venha para que o trabalho do setor pare. Vejo pouco isso nos assistentes, pra ser sincera, mas é algo que me preocupa. [...] Acho também que isso envolve uma má vontade de pessoas, às vezes as pessoas nem querem aprender pra não precisar se comprometer, mas entre os assistentes têm uma cumplicidade maior nesse sentido. E acho também que as pessoas precisam ter a capacidade de ouvir as coisas que os outros não gostaram, conseguir falar sobre isso sem que fiquem ofendidas.

Ela afirmou ainda que é preciso que os assistentes administrativos estejam abertos para trocas de experiências com outros setores:

Acredito que as equipes às vezes deixam de fazer um serviço bobo porque não é diretamente da sua área. Por exemplo: se você é da cobrança, e está realizando um atendimento por telefone. Já mandou um boleto por e-mail e prestou algumas informações solicitadas. O psicólogo do outro lado da linha pede pra atualizar o endereço, seria só ajustar o campo endereço, é algo simples e você já está com o cadastro do aberto. Seria simples fazer a atualização. Na prática as pessoas passam a ligação para o setor de cadastro, porquê atualização cadastral é com eles. Eu sei que é com eles, mas era só atualizar o endereço da pessoa, dava pra resolver sem fazer com que o psicólogo tivesse que passar por mais um atendente.

A respeito da competência C, a gestora afirmou que 90% dos assistentes administrativos desenvolvem as CHAs elencadas, contudo ela acredita que eles possam ser mais proativos na atualização do portal da transparência, propondo

soluções para eventuais dificuldades operacionais que possam encontrar. Para exemplificar, segue trecho da entrevista:

Tem um ou outro caso em que [os funcionários] estão sendo cobrados e que ainda não deram retorno, criam algum empecilho. Alguns assumem que o trabalho está atrasado, com dificuldade em agir de forma proativa e de dar uma data, por exemplo, de dizer que tal dia precisamos sentar e conversar sobre isso em uma reunião, ou ainda tomar medidas que permitam que aconteça o que for necessário para o bom andamento do trabalho.

Ainda referente à competência C, ela destacou que o portal da transparência poderia ser melhor utilizado se os funcionários tivessem uma intimidade maior com o referido portal, tendo ciência sobre as informações que estão disponíveis como um todo, e não apenas referente a sua área de trabalho:

Os funcionários não conhecem todo o conteúdo que está no portal da transparência. Os funcionários sabem quais os conteúdos disponíveis referentes a sua área, mas só! Eles não têm uma visão geral do portal da transparência. Também acho que precisariam ter consciência sobre a relevância das informações do portal da transparência, devem colocar as informações do seu setor e também saber o que mais tem lá [no portal da transparência] além das informações da sua área.

A respeito da competência D, a gestora destacou a necessidade de se ter cuidado e atenção ao redigir os documentos, bem como a responsabilidade que envolve a redação desses documentos:

Claro que é preciso saber a diferença entre portaria e ofício, por exemplo. Se não souber, eu espero que o funcionário que estiver fazendo o documento dê um jeito de conferir antes de mandar para assinatura, não quero que documentos incorretos cheguem na mesa para que sejam assinados. Na reunião de diretoria eu não quero que ter que me preocupar se o ofício está seguindo as normas internas de ofício, por exemplo. Quero confiar que quem redigiu o documento, já o conferiu. [...] É raro, mas aconteceu de algumas correspondências terem problema por estarem com endereçamento incorreto. Um erro assim, considerando o tipo de correspondência enviada [cobranças em grande quantidade], ocorre totalmente por falta de atenção, em razão de uma etiqueta colada na carta errada, ou uma impressão que saiu incompleta na etiqueta e quem enviou não parou para dar uma verificada básica.

Ainda a respeito da competência D, a gestora comentou sobre a importância de se desenvolver o domínio sobre os softwares que auxiliam na elaboração de relatórios e gráficos, como o *Microsoft Excel*, conforme o seguinte trecho da entrevista:

Na questão dos relatórios, acaba que algumas pessoas têm mais facilidade do que outras. Tem gente que escreve melhor que outras pessoas, e tem gente que vai compilar as informações bem melhor do que eu, por exemplo. Mas acho que, em geral, os assistentes administrativos poderiam ter uma familiaridade maior com programas como excel. No mês passado eu pedi relatórios com gráficos para usar no relatório de gestão, por exemplo, e alguns colegas me disseram que não sabiam como fazer, ou outros ainda precisaram de auxílio da área de TI.

Sobre a competência E, a gestora destacou a importância de que os assistentes administrativos conheçam o evento, que saibam quais os conselheiros que estão trabalhando para a realização daquele evento, conforme o seguinte trecho:

Acho que o funcionário lá no evento deve ser cordial e deve conhecer o evento minimamente. Seria legal que as pessoas tivessem mais claro o que é cada evento, quem está envolvido. Até não digo que deve conhecer só a equipe de funcionários envolvida, mas quais conselheiros, quais comissões, quais grupos de trabalho estão envolvidos e auxiliando na organização.

Ainda sobre a competência E, a gestora informou que em uma ou outra oportunidade teve algum problema com os funcionários, mas que seria algo raro, afirmando ser bastante orgulhosa sobre o desenvolvimento dessa competência por parte dos assistentes administrativos:

Teve uma vez em que um funcionário não quis atuar na função designada como todos os outros estavam. Ele não quis trabalhar de forma “braçal” como os demais, basicamente ele não obedeceu ao que foi estabelecido para ele. Mas conversamos e ele mudou seu posicionamento no evento mesmo. Foi algo pontual.

[...]

Aqui eu daria nota 1000 para os assistentes administrativos, ninguém se nega a participar ou participa de cara feia. O que pode faltar é isso de saber um pouco mais do evento, mas também acho que é injusto dizer que eles não têm isso se é algo que ainda não está na nossa cultura. Se nós não encontrarmos formas de inseri-los nos eventos de maneira mais conjunta, acho injusto cobrar de forma rígida um grande conhecimento. É claro que eu gostaria que soubessem, mas acho perdoável que não saibam.

Por fim, a gestora foi abordada a respeito da competência F, oportunidade em que ela destacou a importância da organização das tarefas no local de trabalho, afirmando que ela está satisfeita com a maioria dos funcionários, mas que há pontuais casos que poderiam melhorar essa habilidade.

Tem gente que não tem organização e isso reflete no setor. Se a pessoa é desorganizada e ela se ausenta por algum motivo, como doença, por exemplo, é muito difícil de outro colega ir lá e entender o trabalho, assim como substituir a pessoa durante alguns dias porque é difícil de entender como

estão as coisas no setor, já que tem poucos controles de atividade. Tem muita gente com as tarefas só na cabeça. E eu não fico conferindo como os colegas estão se organizando, então acabamos descobrindo essas coisas quando da algo errado.

Quando abordou a habilidade de concentração e o conhecimento dos prazos e fluxos de trabalho, ela destaca a importância de não deixar o trabalho ficar atrasado, e de não ficar postergando serviços. Contudo, ela também acredita que os manuais internos podem ser revisados e melhor elaborados, de forma que se tornem mais úteis, conforme o trecho a seguir:

Às vezes se posterga algo porque é complexo e fica muito atrasado. Eu prefiro que a gente negocie outros prazos do que ter funcionários que fiquem só fazendo o que é simples [...]. Olha, eu acho que é justificável que as pessoas não conheçam muito bem o manual, porque ele é genérico [...]. Os fluxos de processos também precisam ser atualizados. Os colegas em geral sabem as coisas, mas os manuais estão meio pobres quanto a isso. Acho que é interessante que todos conheçam, mas também precisamos melhorar os manuais para torná-los mais úteis e atrativos.

Após a realização da entrevista, bem como da análise de conteúdo realizada, a descrição das competências individuais elaboradas anteriormente (item 4.5.1) sofreu alterações, sendo complementada a partir de comentários e opiniões da gestora. Sendo assim, os Quadros 9 a 14 apresentam a relação atualizada das competências individuais inerentes ao cargo de assistente administrativo, mantendo em **negrito** e *itálico* as alterações realizadas:

a) Prestar atendimento inicial à população em geral, de forma clara e objetiva, encaminhando ao setor necessário

Quadro 9 – Conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência A

Conhecimentos	Conhecer genericamente as atividades realizadas pelos setores do CRPRS.
	Conhecer as ferramentas internas de comunicação disponíveis (sistemática de ramais e programas eletrônicos de mensagens instantâneas).
	Saber quem são os funcionários dos setores.
Habilidades	Saber apresentar informações de maneira clara e objetiva.
	Saber utilizar as ferramentas internas de comunicação (sistemática de ramais e programas eletrônicos de mensagens instantâneas).
	<i>Desenvolver uma visão sistêmica a partir de sua própria tarefa (entender que o que se faz é parte de um todo maior)</i>
Atitudes	Realizar o atendimento de forma paciente e cordial .
	Respeitar as limitações do outro.
	Agir com presteza e proatividade para auxiliar a pessoa que está sendo atendida.
	Ouvir e buscar entender as necessidades do outro.
	Responsabilizar-se por conduzir a pessoa atendida até o local onde ela poderá receber o atendimento adequado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

b) Trabalhar em equipe

Quadro 10 – Conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência B

Conhecimentos	Conhecer a divisão de trabalho dentro do setor em que está alocado.
	Conhecer razoavelmente as tarefas dos demais colegas da equipe/setor.
	Ter noção sobre as tarefas executadas pelos outros setores.
	Conhecer os sistemas informatizados necessários para o serviço do setor.
	Saber onde pode buscar por mais informações caso desconheça alguma rotina.
Habilidades	Saber apresentar informações de maneira clara e objetiva.
	Saber ouvir e dar feedback.
	Ser capaz de realizar as tarefas e rotinas do setor.
	Ser capaz de estabelecer bons relacionamentos interpessoais, com equilíbrio emocional.
	Ser capaz de operar com propriedade os sistemas informatizados do setor.
Atitudes	Auxiliar os colegas do setor sempre que possível.
	Agir com flexibilidade, auxiliando os colegas de outros setores em situações necessárias.
	Agir de maneira amistosa e paciente.
	Responsabilizar-se por suas tarefas.
	Agir de maneira proativa, realizando as tarefas necessárias sem que precise ser cobrado.
	Ouvir e buscar entender as necessidades do outro, respeitando suas limitações, tendo empatia.
	Estar à disposição da equipe para esclarecer dúvidas.
	Participar, de maneira proativa, do planejamento das atividades do setor.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

c) Prestar atendimento e informações à sociedade

Quadro 11 – Conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência C

Conhecimentos	Conhecer as informações pertinentes ao setor em que estiver alocado.
	Conhecer genericamente as atividades realizadas por cada setor, a estrutura do Conselho em geral.
	Saber quais informações do setor precisam ser atualizadas periodicamente no portal da transparência.
	Conhecer a interface interna de uso do portal da transparência.
Habilidades	Saber apresentar informações de maneira clara e objetiva.
	Saber utilizar a interface interna do portal da transparência.
	Saber utilizar as ferramentas internas de comunicação (sistemática de ramais e programas eletrônicos de mensagens instantâneas).
Atitudes	Prestar atendimento de forma clara e atenciosa, seja por e-mail, por telefone ou pessoalmente.
	Prestar informações de forma responsável, ciente de que está respondendo pela instituição.
	Ouvir e buscar entender as necessidades do outro.
	Agir de maneira proativa, atualizando as informações do portal da transparência prontamente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

d) Redigir, revisar e enviar relatórios, ofícios, portarias, instruções e orientações em geral

Quadro 12 – Conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência D

Conhecimentos	Conhecer a formatação padrão de documentos oficiais.
	Conhecer os sistemas informatizados para elaboração dos documentos (tanto para escrita de texto como para elaboração de planilhas).
	Conhecer o sistema interno de protocolo.
	Conhecer a sistemática de envio de correspondência.
Habilidades	Saber utilizar a ferramenta Word do Pacote Microsoft Office.
	Saber utilizar a ferramenta Excel do Pacote Microsoft Office.
	Saber utilizar a ferramenta Writer do LibreOffice.
	Saber utilizar a ferramenta Calc do LibreOffice.
	Ser capaz de registrar ofícios no sistema interno de protocolo.
	Saber realizar a atividade de envio de correspondência conforme os padrões da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.
	Ter habilidades de escrita para elaboração de documentos técnicos.
Atitudes	Estar sempre atento na elaboração dos documentos, evitando erros em sua redação.
	Estar sempre atento a todas as informações relacionadas ao envio do documento ao destinatário final.
	Ser objetivo na prestação de informações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

e) Participar proativamente dos eventos organizados e executados pelo CRPRS, engajando-se

Quadro 13 – Conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência E

Conhecimentos	Saber "o que é" o evento, entender a "razão de ser" do evento.
	Conhecer a dinâmica do evento, como horários e turnos de trabalho.
	Conhecer as atividades que precisará desempenhar no suporte ao evento.
	Saber quais as atividades estão sob responsabilidade dos demais colegas.
	Conhecer o local em que o evento está sendo realizado.
Habilidades	Saber informar aos participantes do evento quem é o responsável por determinado assunto.
	Saber prestar informações gerais sobre o local do evento, como acesso ao palco, ao restaurante, à lanchonete, aos banheiros, ao local de credenciamento, dentre outros.
	Saber onde os participantes podem conferir informações sobre os palestrantes, horários e demais informações específicas.
	Saber utilizar o material físico que estiver sob sua responsabilidade, como porta <i>banners</i> , <i>notebooks</i> , entre outros.
Atitudes	Comprometer-se, em especial nos dias de evento, com o horário de chegada ao local de trabalho e com os horários de trocas de turno.
	Agir de maneira proativa, destacando-se para realizar atividades necessárias se estiver com poucas atividades.
	Estar à disposição da equipe responsável pelo evento para esclarecer dúvidas.
	Atender aos participantes com atenção, simpatia e presteza (cordialidade).
	Responsabilizar-se pelo material que estiver sob sua guarda, como <i>banners</i> , pranchetas, <i>notebooks</i> , <i>mouses</i> , entre outros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

f) Planejar-se e organizar-se para realizar, de maneira correta, as atividades dentro do seu escopo de atuação

Quadro 14 – Conhecimentos, habilidades e atitudes para a competência F

Conhecimentos	Conhecer as rotinas e atividades que deve executar.
	Conhecer a dinâmica das atividades do setor.
	Saber a importância da rotina que está executando para o bom andamento dos trabalhos da organização.
	Saber os prazos que envolvem a entrega de suas tarefas ou rotinas.
	Conhecer os sistemas informatizados necessários para a execução das atividades dentro do seu escopo de atuação (e-mail, sistema de protocolo e sistemas específicos do setor).
	Conhecer o Manual Administrativo e Financeiro elaborado pelo CFP, ou outros manuais internos.
	Conhecer os arquivos físicos do CRPRS e a rotina de arquivamento.
Habilidades	Ser capaz de ordenar suas atividades conforme a importância e o prazo das tarefas/rotinas executadas.
	Ser capaz de acompanhar as atividades que o setor está executando.
	<i>Manter-se concentrado durante a realização das tarefas.</i>
	Ser capaz de organizar os documentos e materiais em cima da estação de trabalho, possibilitando que sejam facilmente encontrados quando necessário.
	Organizar as tarefas que precisam ser realizadas, fazendo anotações - se necessário - para evitar que sejam esquecidas.
	Anotar, de forma que facilite o próprio entendimento, determinados detalhes das rotinas de trabalho, possibilitando que sejam realizadas com exatidão quando necessário.
	Saber utilizar os sistemas informatizados necessários para a execução das atividades sob as quais tem responsabilidade.
	Ser capaz de arquivar os documentos e pastas ordenadamente, conforme a dinâmica do setor.
Atitudes	Estar atento aos dias em que os colegas avisaram que não virão ou períodos em que estarão de férias.
	Estar à disposição da equipe para esclarecer dúvidas.
	<i>Estar disponível para aprender constantemente.</i>
	<i>Ser proativo na resolução de problemas.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.5.3 Percepções dos ocupantes do cargo

Para identificar as percepções dos ocupantes do cargo de assistente administrativo foi elaborado um roteiro de pesquisa baseado na relação atualizada das competências individuais demonstrada no item anterior, resultado da construção teórica do pesquisador com a complementação dos dados da entrevista com a coordenadora administrativa do CRPRS.

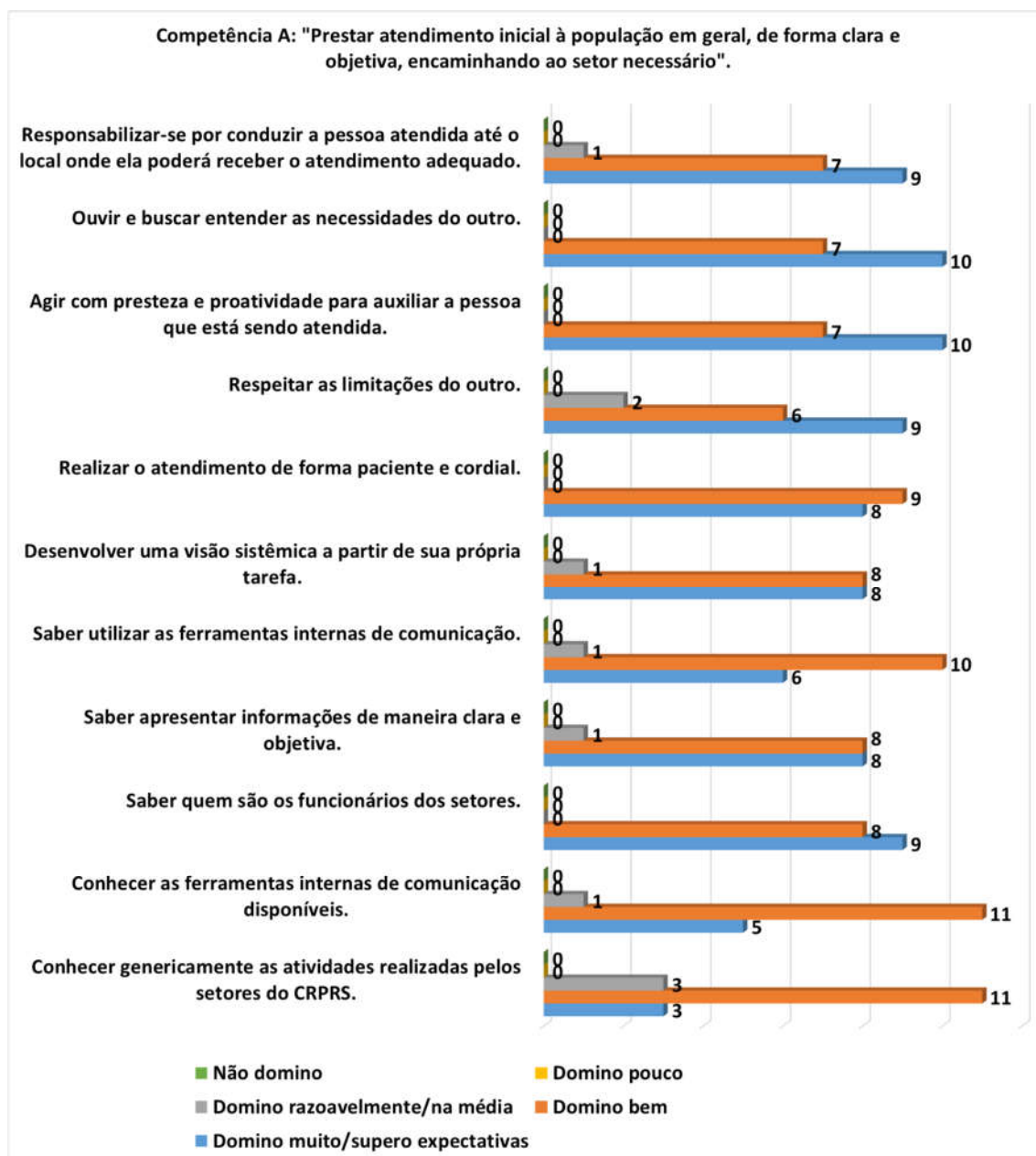
O questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms*, e distribuído aos funcionários por meio de seu e-mail institucional. Em adicional, o pesquisador teve uma breve conversa com cada um dos participantes, introduzindo o tema do presente trabalho e disponibilizando-se a esclarecer quaisquer dúvidas.

O questionário inicia com uma breve explicação sobre a pesquisa e com algumas orientações sobre seu preenchimento. As questões foram organizadas de forma que os assistentes administrativos precisarão definir seu grau de domínio sobre cada conhecimento, habilidade e atitude atribuída às competências individuais necessárias, selecionando entre as seguintes opções: "Domino muito/supero expectativas", "Domino bem", "Domino razoavelmente/na média", "Domino pouco" e "Não domino". São apresentados, a seguir, os resultados relacionados à percepção de cada competência.

4.5.3.1 Competência A: "Prestar atendimento inicial à população em geral, de forma clara e objetiva, encaminhando ao setor necessário"

Após a realização da pesquisa junto aos ocupantes do cargo de assistente administrativo, as respostas foram compiladas e organizadas em formato de gráfico, sendo apresentadas as seguintes respostas para a competência A (Figura 4):

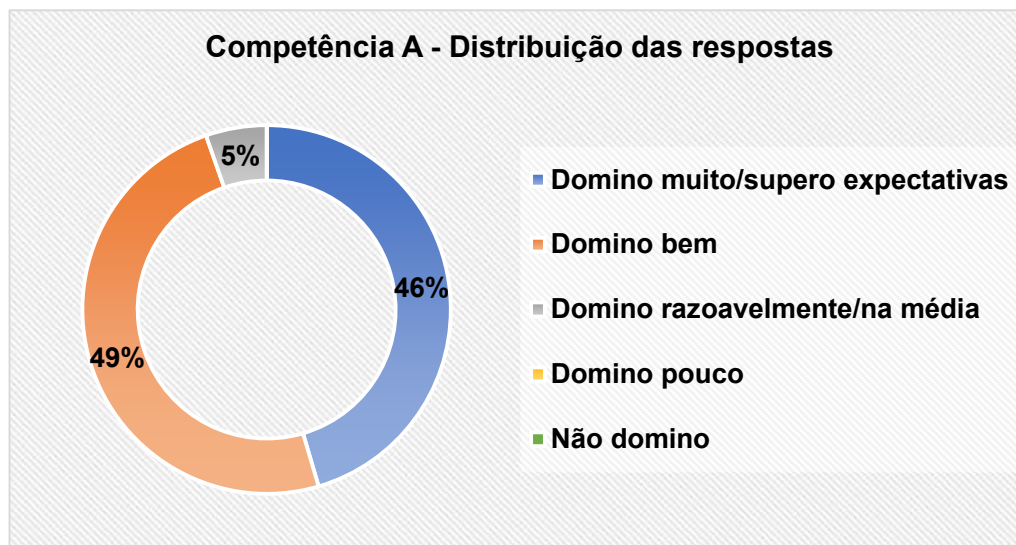
Figura 4 – Percepções dos ocupantes do cargo de assistente administrativo sobre a competência A



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quanto ao grau de domínio da competência A, as respostas apresentam a seguinte distribuição (Figura 5):

Figura 5 – Competência A – Distribuição das respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Dessa forma, é possível verificar que 95% dos participantes da pesquisa acreditam que dominam muito ou que dominam bem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para executar a competência A, inexistindo respondentes que acreditam que dominam pouco ou que não dominam os CHAs necessários para realizar a referida competência.

É relevante destacar que, apesar de os resultados apresentarem certo equilíbrio entre as respostas “domino muito/supero expectativas” e “domino bem”, para as atitudes as respostas predominantes são “domino muito/supero expectativas”, enquanto para os conhecimentos as respostas dominantes são “domino bem”, mantendo as habilidades equilíbrio entre as duas respostas. Como membro da instituição, observo que existe de fato uma boa vontade e atenção de parte dos assistentes administrativos do CRPRS para realizar esse primeiro atendimento ao público externo, o que colabora com o alto grau de domínio encontrado especialmente nas atitudes.

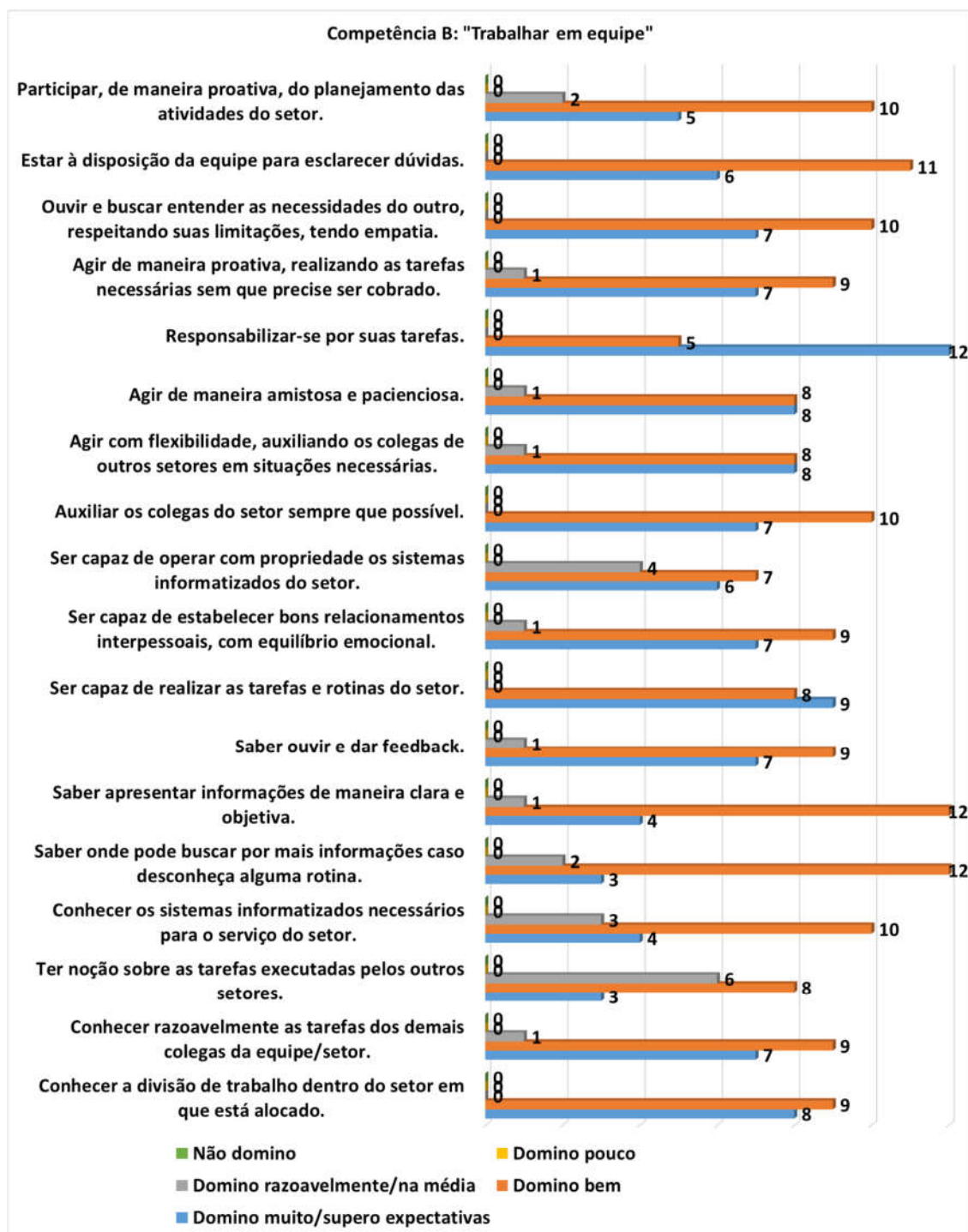
Em comparação com as expectativas apresentadas pela Coordenadora Administrativa, pode-se verificar que os respondentes acreditam possuir 95% dos participantes da pesquisa acreditam que dominam bem ou muito bem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para executar a competência A, enquanto a Coordenadora Administrativa avaliou – de forma genérica, que 85% dos funcionários desenvolvem bem a referida competência. Ainda que a resposta da

coordenadora apresente um resultado inferior à autoavaliação, durante a entrevista ela passou uma ideia de satisfação com o grupo no que tange à prestação de atendimento inicial à população em geral, de forma clara e objetiva, encaminhando ao setor necessário (competência A), de forma que é possível afirmar que há certa consonância entre a resposta da gestora e a dos respondentes da pesquisa.

4.5.3.2 Competência B: "Trabalhar em equipe".

A partir da compilação das respostas referentes à competência B, é possível demonstrar os resultados da seguinte forma (Figura 6):

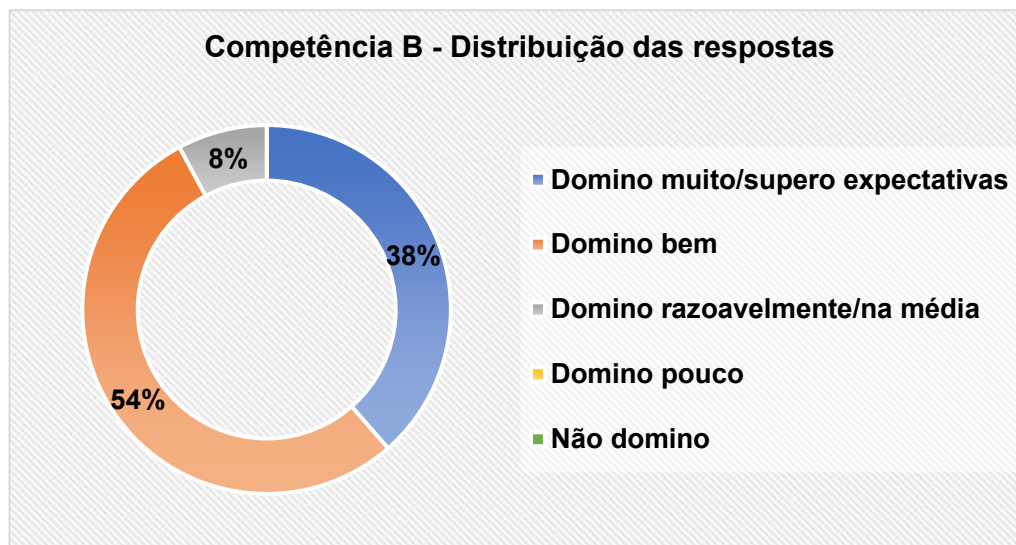
Figura 6 – Percepções dos ocupantes do cargo de assistente administrativo sobre a competência B



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quanto ao grau de domínio da competência B, as respostas apresentam a seguinte distribuição (Figura 7):

Figura 7 – Competência B – Distribuição das respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quanto à competência B, 92% dos respondentes acreditam que dominam muito ou que dominam bem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para executar a referida competência, inexistindo respondentes que acreditam que dominam pouco ou que não dominam os CHAs apresentados.

Analisando os resultados, é visível que “domino bem” foi a alternativa indicada com maior frequência em comparação às demais, sendo claramente superior em alguns itens, como “Saber apresentar informações de maneira clara e objetiva.”, “Saber onde pode buscar por mais informações caso desconheça alguma rotina.”, e “Conhecer os sistemas informatizados necessários para o serviço do setor.”. Nesses itens a alternativa “domino bem” foi selecionada mais que o dobro da quantidade de vezes em que “domino muito/supero expectativas”. Em contraponto, nos itens “Ser capaz de realizar as tarefas e rotinas do setor.” e “Responsabilizar-se por suas tarefas.” apresentaram resultado superior em “domino muito/supero expectativas”, em especial nesse último, no qual 70% dos respondentes afirma superar as expectativas no que tange a responsabilizar-se por suas tarefas.

Considerando a competência anteriormente analisada, é possível visualizar a primeira ocorrência em que a opção “domino razoavelmente/na média” superou a opção “domino muito/supero expectativas”, referindo-se ao conhecimento: “Ter noção sobre as tarefas executadas pelos outros setores”. Esse resultado pode apresentar indícios da necessidade de uma maior interação entre os setores, promovendo assim

uma maior compreensão das atividades dos outros e buscando aumentar a empatia dentro da organização.

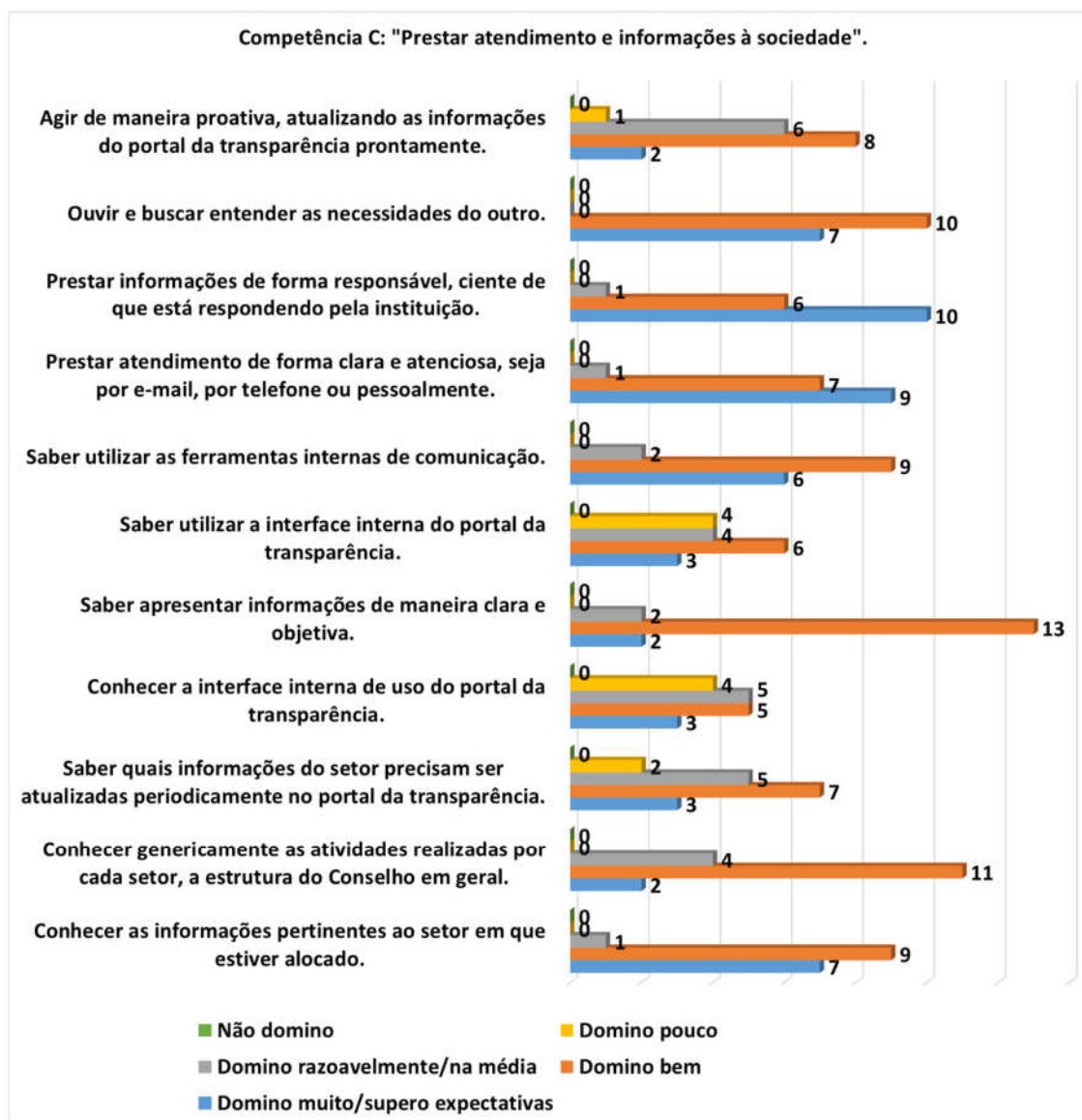
Os resultados estão bem próximos da avaliação realizada pela Coordenadora Administrativa, que acredita que 90% dos assistentes administrativos desenvolvem bem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para executar a competência B. A coordenadora ainda destacou que acredita ser bastante importante conhecer o trabalho realizado pelos outros setores, bem como seus prazos e ritos formais, de forma a gerar empatia e espírito colaborativo com as limitações dos processos realizados pelos outros, evidenciando que acredita é necessário que os assistentes administrativos estejam abertos a demandas de outras áreas quando necessário.

Em contraponto, pode-se verificar que os itens “Ouvir e buscar entender as necessidades do outro, respeitando suas limitações, tendo empatia.” e “Agir com flexibilidade, auxiliando os colegas de outros setores em situações necessárias.” apresentam 97% de ocorrência para as respostas “domino bem” e “domino muito/supero expectativas” (cumulativamente). Comparando as observações realizadas pela gestora com os resultados obtidos, pode-se afirmar que existe uma discordância sobre a ideia apresentada pela gestora e a autoavaliação, já que, em geral, os assistentes administrativos acreditam ter um grau de domínio de pelo menos “domino bem” no que tange à atitude empática e ao auxílio aos demais setores em suas atividades quando existe uma solicitação.

4.5.3.3 Competência C: "Prestar atendimento e informações à sociedade".

A partir da compilação das respostas referentes ao grau de dominância dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a competência C, é possível demonstrar os resultados da seguinte forma (Figura 8):

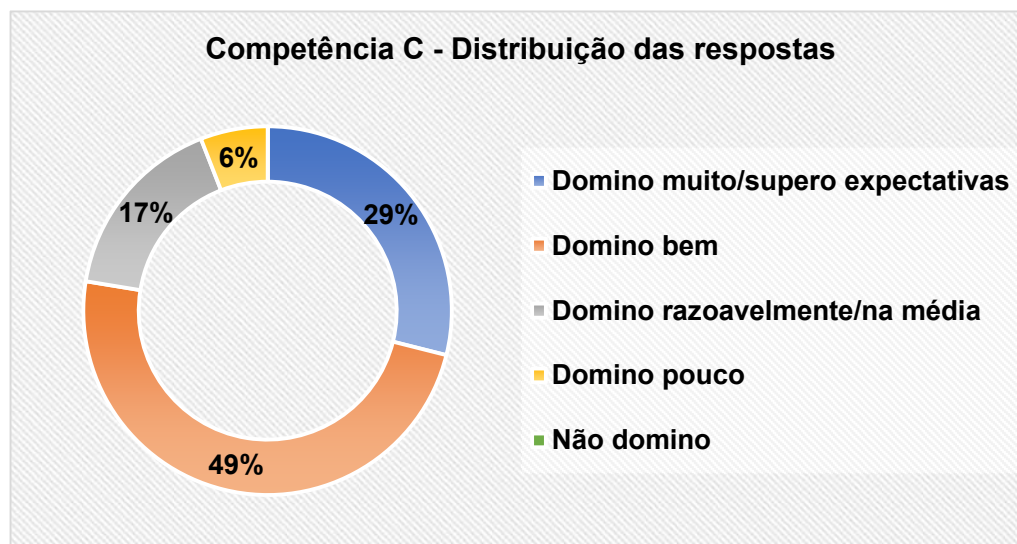
Figura 8 – Percepções dos ocupantes do cargo de assistente administrativo sobre a competência C



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quanto ao grau de domínio da competência C, as respostas apresentam a seguinte distribuição (Figura 9):

Figura 9 – Competência C – Distribuição das respostas

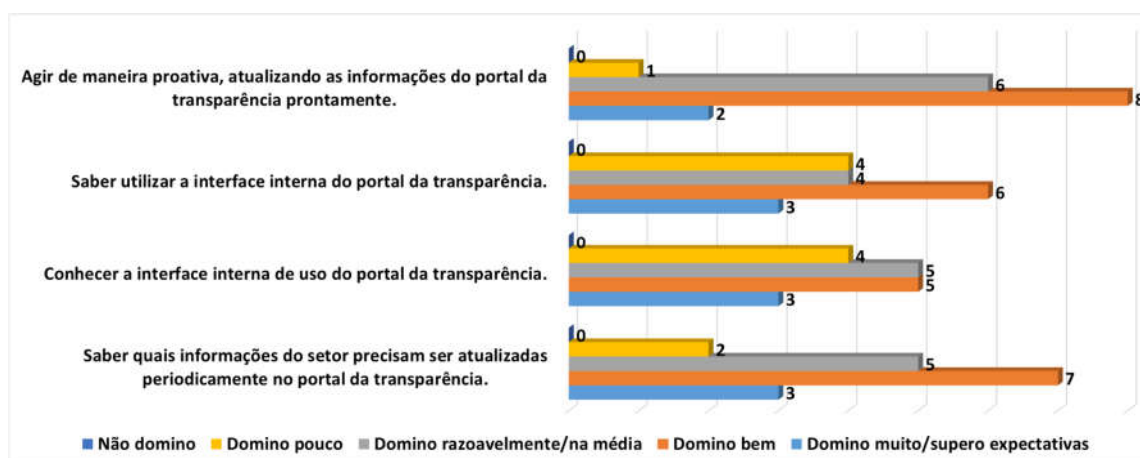


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Comparativamente às competências anteriormente analisadas, essa competência apresenta a menor porcentagem de respondentes que acreditam que dominam muito ou que dominam bem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para executar a referida competência, sendo 78% das respostas classificadas como “domino bem” ou “domino muito/supero expectativas”.

Essa competência também proporcionou a primeira ocorrência da resposta “Domino pouco”. Para que possam ser avaliados os itens com respostas que contenham “Domino pouco”, segue, na Figura 10, recorte do gráfico da Competência C, contendo apenas os itens em que há respostas “Domino pouco”:

Figura 10 – Destaque de determinadas CHAs da competência C



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Diante do recorte apresentado, é possível identificar que todos os itens em que há a ocorrência de “Domino pouco” na competência C são relativos ao portal da transparência, tanto em conhecimentos como em habilidades e em atitudes. Desses, ganharam destaque a habilidade de saber utilizar a interface e o conhecimento a respeito da interface e do uso do portal da transparência. Ainda referente ao conhecimento a respeito da interface e do uso do portal da transparência, é relevante destacar que foi a primeira ocorrência em que um item apresentou equivalência de frequência entre as opções “Domino razoavelmente/na média” e “Domino bem”, resultando em 52% de respondentes que se consideram com grau de domínio pouco ou na média. Assim é possível evidenciar a necessidade de trabalhar as ferramentas de gestão do portal da transparência com o grupo de assistentes administrativos.

Em sua entrevista, a gestora relatou que acredita que ainda é preciso desenvolver uma maior proatividade na atualização do portal da transparência, destacando a dificuldade de alguns assistentes administrativos em realizar a atualização das informações sobre as quais são responsáveis, bem como destacando a falta de proatividade em resolver os empecilhos necessários para que ocorra a atualização das informações. Essas críticas vão ao encontro do que é possível identificar na autoavaliação dos funcionários, que parecem reconhecer que existem falhas quanto ao domínio da ferramenta que gerencia o portal da transparência.

Quanto à avaliação de existência dessa competência olhando para o grupo de funcionários, a gestora afirma que ela acredita que 90% dos assistentes administrativos possuem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução dessa competência, enquanto os respondentes – em geral – não demonstraram resultados tão positivos em sua autoavaliação. Contudo, enquanto participante da organização, o pesquisador destaca que é necessário levar em consideração que de fato nem todos os funcionários possuem a tarefa diária ou mesmo semanal de atualizar de fato o portal da transparência, razão pela qual alguns têm mais contato e, por consequência, mais conhecimento a respeito da referida ferramenta, da mesma forma que nem todos os funcionários atendem ao público externo com a mesma frequência, por exemplo.

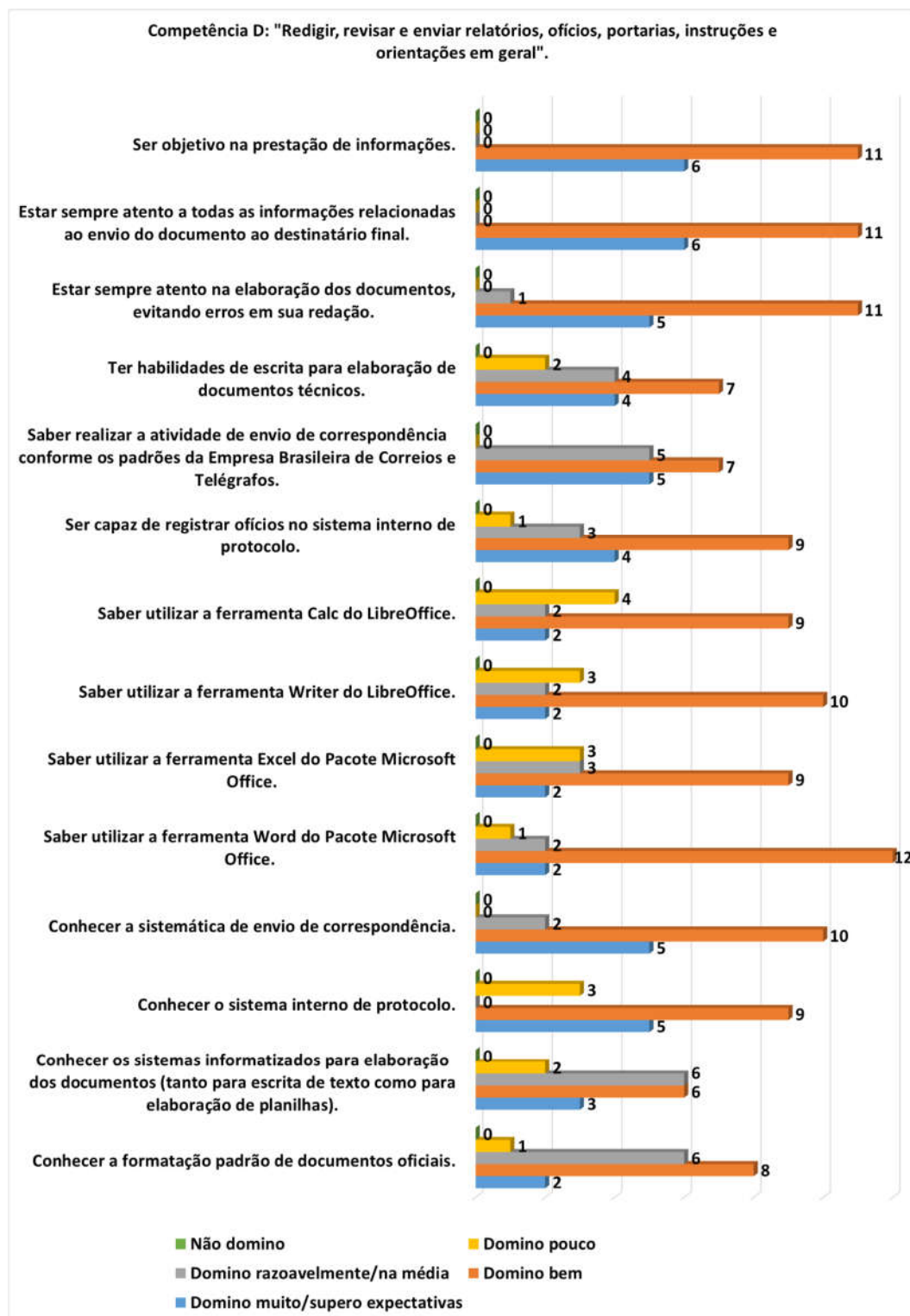
Ponderando que a maior parte das ocorrências de “Domino pouco” envolve conhecimentos e habilidades referentes ao portal da transparência do CRPRS, a realização de treinamentos poderia auxiliar no desenvolvimento dessa competência, realizando, dessa forma, processos de aprendizagem visando suprir a lacuna de

competências existente na organização (SCHIKMANN, 2006), avaliando a complexidade e o padrão da carreira em que se encontram, já que quanto maior o padrão de carreira, maior também será a complexidade das competências exigidas (PIRES, 2005). Para tanto, poderiam ser desenvolvidas capacitações internas sobre o tema, no formato de cursos de curta duração (CARVALHO et al., 2009), proporcionando etapas de auto aprendizado e a da capacidade de resolver problemas (PIRES, 2005).

4.5.3.4 Competência D: "Redigir, revisar e enviar relatórios, ofícios, portarias, instruções e orientações em geral".

A partir da compilação das respostas referentes ao grau de dominância dos CHAs necessários para a competência D, é possível visualizar o seguinte resultado, na Figura 11:

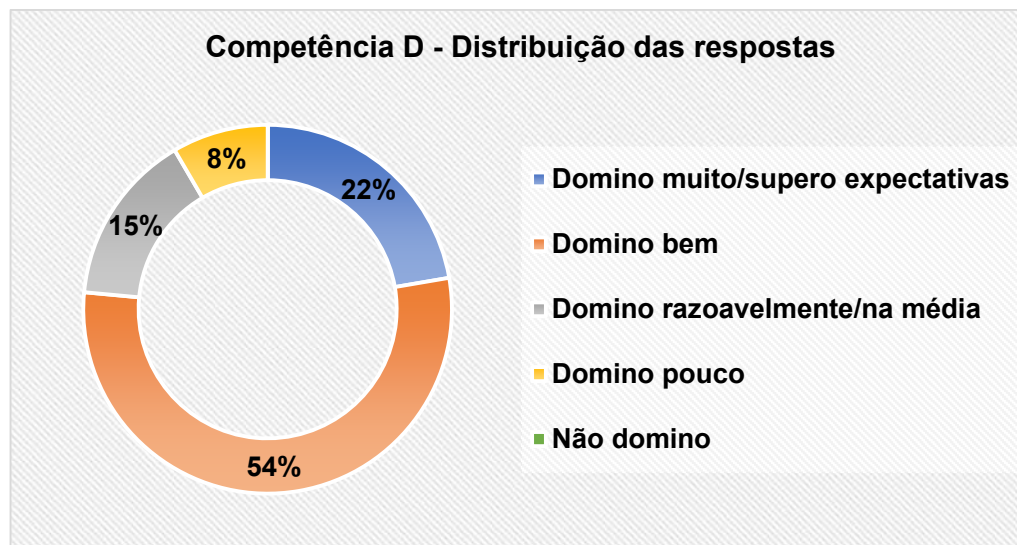
Figura 11 – Percepções dos ocupantes do cargo de assistente administrativo sobre a competência D



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quanto ao grau de domínio da competência D, as respostas apresentam a seguinte distribuição, na Figura 12:

Figura 12 – Competência D – Distribuição das respostas

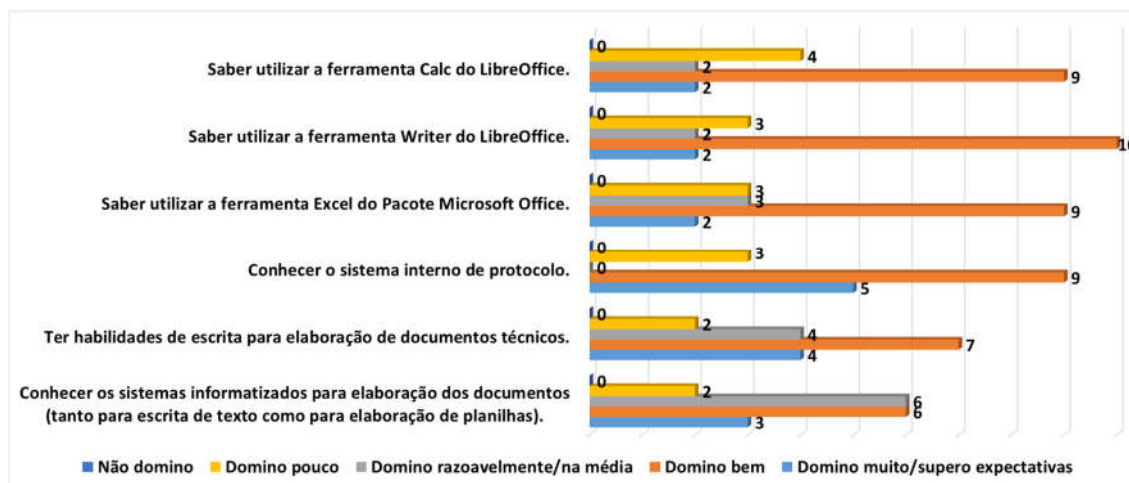


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A competência D apresentou a maior proporção de respostas como “Domino pouco” entre todas as demais competências, ainda que não possua nenhuma resposta identificada como “Não domino”, possuindo 76% das respostas classificadas como “domino bem” ou “domino muito/supero expectativas”.

Para analisar as ocorrências de “Domino pouco”, segue recorte, na Figura 13, evidenciando os casos em que há maior frequência da referida resposta:

Figura 13 – Destaque de determinados CHAs da competência D



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir do destaque realizado na figura, é possível verificar que as maiores ocorrências de baixa dominância envolvem as habilidades de uso de ferramentas de criação e edição de textos e planilhas, em especial aquelas que são referentes ao grupo de ferramentas do *LibreOffice*, seguidas da habilidade de uso do *Microsoft Excel* e de conhecimentos sobre o sistema interno de protocolo.

Como gestor de recursos humanos da instituição, o pesquisador observa que a falta de um bom domínio nas ferramentas de criação e edição de textos e planilhas são fundamentais para a execução do trabalho administrativo, e a falta de domínio sobre essas ferramentas geram diversos chamados técnicos para a área de Tecnologia da Informação (TI), seja para auxílio com o uso das ferramentas ou pedidos de elaboração de relatórios. Considerando a grande quantidade e a complexidade diária dos problemas enfrentados pela área de TI, seria mais proveitoso para a estrutura do CRPRS se os problemas de uso dessas ferramentas fossem resolvidos pelos próprios usuários, solicitando apoio se houvesse, por exemplo, a necessidade de instalação de uma nova atualização para o sistema. O pouco domínio sobre esses conhecimentos e habilidades evidencia uma clara necessidade de treinamento para o grupo como um todo, possibilitando assim o aprimoramento no uso das ferramentas e a prestação de serviço de forma mais qualificada, inclusive para clientes internos da organização.

A visão do pesquisador, enquanto observador participante da organização, está em consonância com a da gestora no que tange à importância e à necessidade de desenvolver conhecimentos a respeito das ferramentas de criação e edição de textos e planilhas, conforme ela destacou em sua entrevista, exemplificando momentos em que a falta de domínio sobre as referidas ferramentas ocasionaram lentidão na emissão de relatórios e sobrecarregaram o setor de TI.

Quanto à avaliação geral sobre o domínio dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o cumprimento ideal da competência D, a gestora afirma que 95% dos assistentes administrativos desenvolvem de forma satisfatória, sendo assim um pouco mais otimista do que os próprios ocupantes do cargo em sua autoavaliação, já que apenas 76% desses julgam que dominam bem ou que dominam muito os referidos CHAs. Contudo, também cabe comentar que a gestora fixou seu olhar sobre o conhecimento da estrutura e das normas dos documentos ao afirmar que 95% dos assistentes administrativos desenvolvem a competência D de forma satisfatória, conforme foi possível observar em sua entrevista, não dando tanto valor

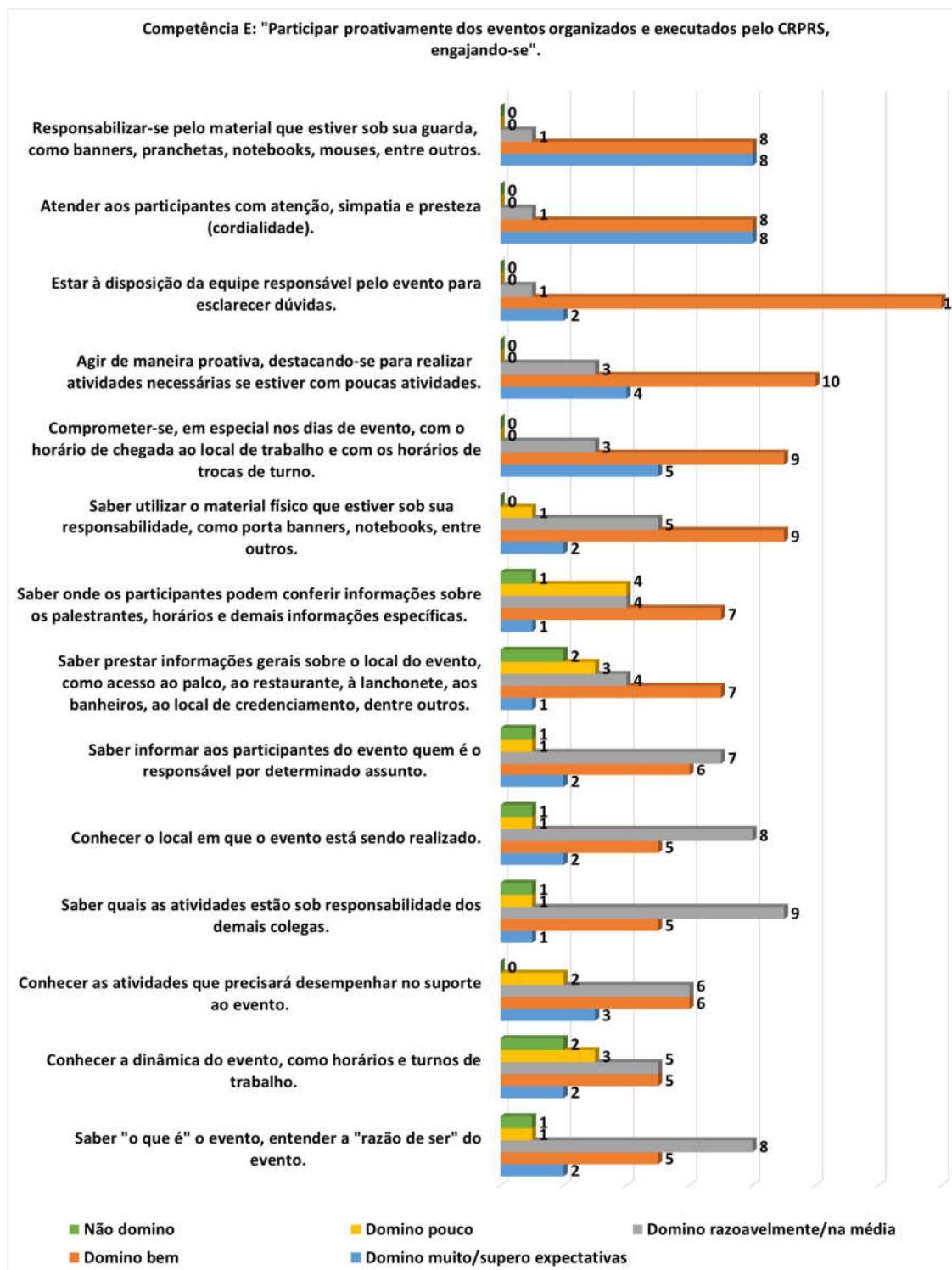
– na hora de determinar essa porcentagem – para o domínio dos softwares de edição de textos e planilhas, e os conhecimentos e habilidades que baixaram a porcentagem na autoavaliação dos assistentes administrativos tratam exatamente sobre esse tema.

Considerando que a maior dificuldade presente nessa competência, como se pode verificar a partir das autoavaliações, envolve o conhecimento de *softwares* e a habilidade para utilizá-los, o grupo de empregados poderia ter essa competência melhor desenvolvida por meio de processos de aprendizagem. Definidos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o ideal desenvolvimento da competência, a aprendizagem se coloca entre a estratégia da organização e as competências necessárias para seu ideal desenvolvimento, de forma que a organização pode criar e aplicar metodologias de aprendizagem que possibilitem o desenvolvimento de determinadas competências, e as competências melhoradas e bem desenvolvidas passarão a influenciar as estratégias organizacionais, formando um ciclo de desenvolvimento (FLEURY; FLEURY, 2001).

4.5.3.5 Competência E: "Participar proativamente dos eventos organizados e executados pelo CRPRS, engajando-se".

A partir da compilação das respostas referentes ao grau de dominância dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a devida execução da competência E, é possível demonstrar o seguinte resultado (Figura 14):

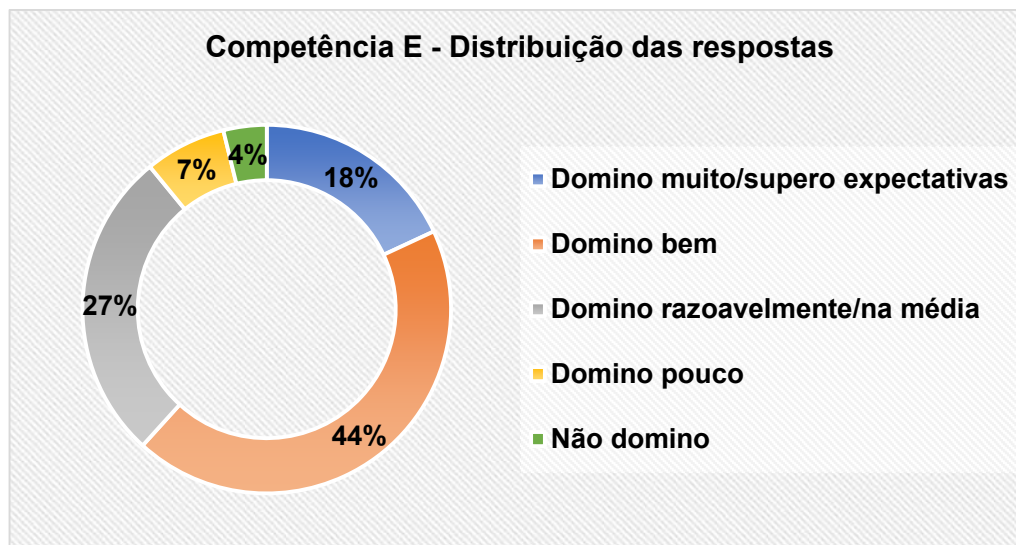
Figura 14 – Percepções dos ocupantes do cargo de assistente administrativo sobre a competência E



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quanto ao grau de domínio da competência E, as respostas apresentam a seguinte distribuição (Figura 15):

Figura 15 – Competência E – Distribuição das respostas

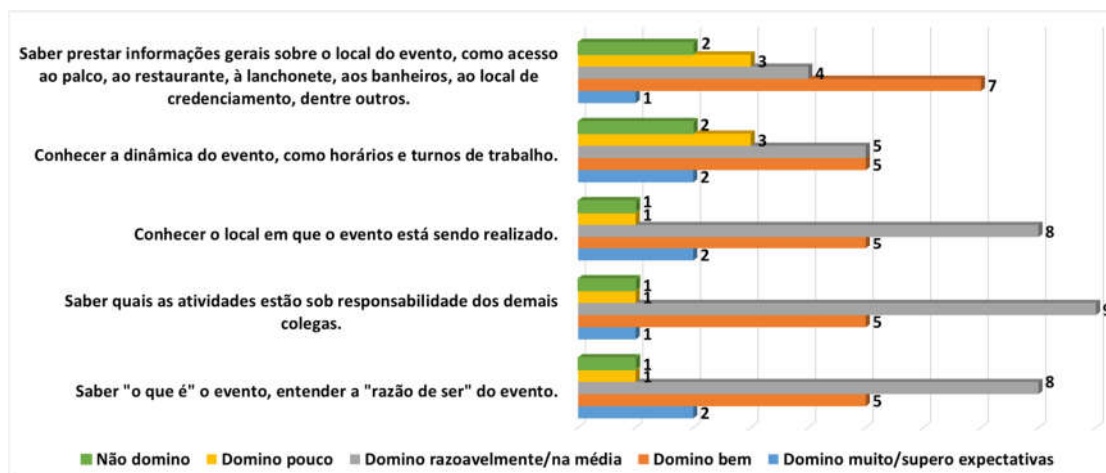


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Destaca-se a competência E por ser a única em que existe a ocorrência de “Não domino” nas respostas dos participantes da pesquisa. Ainda é possível observar um aumento na porcentagem da resposta “Domino razoavelmente/na média” e a redução na porcentagem de “Domino muito/supero expectativas”.

Com a finalidade de focar os casos de ocorrência da alternativa “Não domino”, bem como do aumento do uso da alternativa “Domino razoavelmente/na média”, serão destacados no seguinte recorte (Figura 16) os dois itens com maior ocorrência de “Não domino” e os três itens com maior ocorrência de dominância na média:

Figura 16 – Destaque de determinadas CHAs da competência E



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O destaque apresentado evidencia que cerca de 30% dos assistentes administrativos não dominam ou dominam pouco a habilidade de prestação de informações gerais sobre o local do evento, bem como o conhecimento da dinâmica do evento e dos turnos de trabalho. A habilidade citada está diretamente ligada aos conhecimentos “Conhecer o local em que o evento está sendo realizado.” E “Saber “o que é” o evento, entender “a razão de ser” do evento.”, sendo esses dois dos maiores casos de ocorrência de “Domino razoavelmente/na média”. O domínio apenas intermediário desses dois conhecimentos reforça a quantidade de assistentes administrativos que afirmam não conseguir prestar informações sobre o evento e desconhecer sua dinâmica.

Ainda que essa seja a competência com mais casos de ocorrência de “Não domino” nas respostas, a gestora afirma que tem orgulho do serviço prestado pelos assistentes administrativos no desenvolvimento dessa competência, inclusive afirma que acredita que 100% deles desenvolvem bem o serviço de apoio aos eventos organizados e executados pelo CRPRS. A elevada discrepância entre a avaliação da gestora e a autoavaliação dos respondentes pode ser justificada em razão de a gestora não julgar ser tão importante um conhecimento mais amplo sobre os eventos realizados, ela afirma que o conhecimento básico sobre o evento é suficiente, e que acredita que o funcionário deve ter um conhecimento melhor desenvolvido sobre suas tarefas.

Como participante da organização, o pesquisador observa que o setor de comunicação, formado por profissionais com formação específica, é responsável pela organização dos eventos e distribuição das atribuições entre os assistentes administrativos que atuarão no evento, contando com o auxílio da coordenadora administrativa para essa organização. Antes dos eventos costuma ser realizada uma reunião com os assistentes administrativos para explicar como será o evento, quem trabalhará e quais os turnos de trabalho. Contudo, talvez esse único momento de contato não seja suficiente para que os ocupantes do cargo possam internalizar as informações a ponto de se sentirem seguros para afirmar que dominam as referidas informações.

O possível aumento em reuniões para tratar de assuntos pertinentes ao evento poderia proporcionar uma comunicação mais verdadeira entre os membros da equipe, gerando opiniões divergentes que poderiam ser importantes para o melhor desenvolvimento do evento, aumentando a confiança no grupo e promovendo o

compartilhamento de riscos, objetivos e resultados, fortalecendo o grupo e desenvolvendo-o como uma equipe (MOSCOVICI, 1994). Os processos de preparação da equipe poderiam ser intensificados, proporcionando também momentos de aprendizagem sobre a própria organização do evento, transformando o conhecimento da área que planeja os eventos no desenvolvimento de competências para que os assistentes administrativos executem melhor seu papel (FLEURY; FLEURY, 2001) durante a realização dos eventos. Dessa forma, os processos de aprendizagem afetam diretamente os resultados da organização e o alcance dos seus objetivos, aprimorando seus sistemas e criando rotinas e procedimentos padronizados para lidar com novos problemas (FLEURY; FLEURY, 2001).

4.5.3.6 Competência F: "Planejar-se e organizar-se para realizar, de maneira correta, as atividades dentro do seu escopo de atuação".

A partir da compilação das respostas referentes ao grau de dominância dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a competência F, é possível identificar os seguintes resultados (Figura 17):

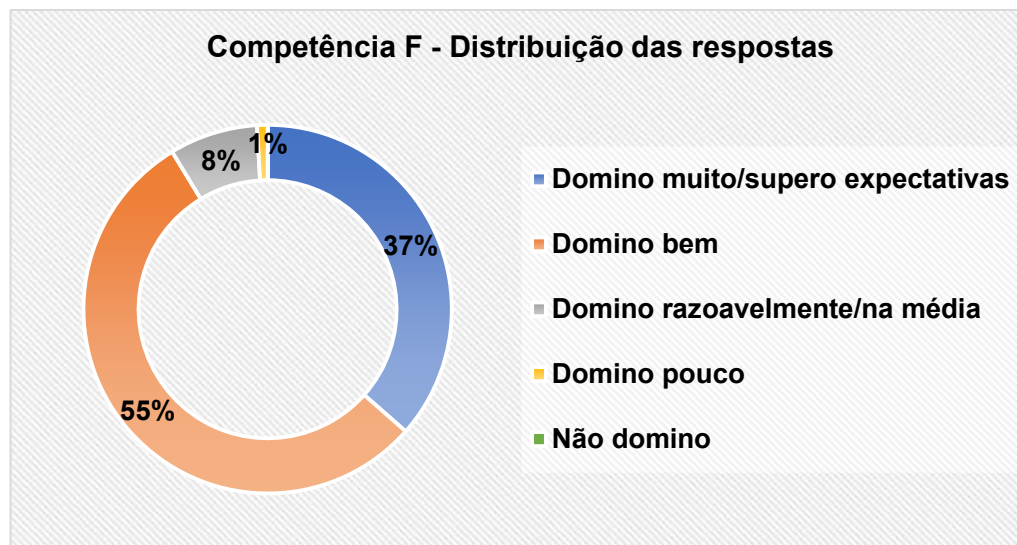
Figura 17 – Percepções dos ocupantes do cargo de assistente administrativo sobre a competência F



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quanto ao grau de domínio da competência F, as respostas apresentam a seguinte distribuição, na Figura 18:

Figura 18 – Competência F – Distribuição das respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir da distribuição das respostas dos participantes, é possível identificar que 92% dos respondentes acreditam que dominam muito ou dominam bem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução da competência F. A competência também se destaca em razão de ter a maior ocorrência de “Domino bem”, quando comparado às demais competências apresentadas.

Ainda que tenha sido relativamente pequena a porcentagem de respostas, a ocorrência de “Domino pouco” (12% dos respondentes) foi mais relevante no conhecimento “Conhecer o Manual Administrativo e Financeiro elaborado pelo CFP, ou outros manuais internos.”, sendo esse também um dos itens em que mais ocorreu marcações de “Domino razoavelmente/na média” (23% dos respondentes). Nesse sentido, o resultado da autoavaliação está em consonância com a declaração da gestora em sua entrevista, ao afirmar que acredita ser justificável que os assistentes administrativos não conheçam o Manual Administrativo e Financeiro, já que ele não era atualizado há muitos anos – estando em processo de atualização durante o ano de 2019. Ela afirma ainda que os próprios desenhos de fluxos internos de trabalho precisam ser revisados, porque as rotinas vão sendo alteradas e os manuais não são atualizados, ficando em descompasso.

Em geral a gestora acredita que 85% dos assistentes administrativos desenvolvem de maneira satisfatória os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução da competência F, porcentagem semelhante aos 92% identificados na autoavaliação dos ocupantes do cargo. Contudo, a gestora destacou que ainda é importante desenvolver melhor a habilidade de concentração e o conhecimento dos prazos e fluxos de trabalho, deixando claro que gostaria que os assistentes atentassem mais aos prazos de trabalho e que não deixassem o trabalho atrasar, renegociando prazos, se necessário.

Como responsável pelo setor de recursos humanos da organização, o pesquisador mantém seu olhar semelhante ao da gestora, avaliando que a maior parte dos assistentes administrativos mantém seu trabalho organizado e planeja a melhor forma de executá-lo, quando necessário. Contudo, conforme cita a gestora em sua entrevista, há casos pontuais de assistentes administrativos que acabam tendo suas entregas de trabalho atrasadas com uma frequência indesejada. Ainda que sejam poucas ocorrências, esses casos poderiam ser melhor trabalhados, buscando melhorar as entregas para a instituição.

Conforme afirma Dutra (2004), as competências individuais não podem ser compostas apenas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, assim como não podem ser reduzidas às atribuições descritas para seus cargos. O referido autor destaca a importância de que seja destacado e levado em consideração o quanto cada empregado efetivamente entrega para a instituição, ponderando o quanto efetivamente agrega para agregação de valor à instituição, relacionando essas entregas com a complexidade das tarefas e o espaço ocupado pelo funcionário.

Quando há uma entrega de competência para a organização e se constrói uma real agregação de valor, a entrega permanece na organização ainda que o empregado não faça mais parte da organização, como a melhoria de processos ou o desenvolvimento de tecnologias (DUTRA, 2004). Por fim, ainda é relevante destacar que não somente a organização ganha com as entregas efetivamente realizadas e o bom desempenho das competências, já que essas ações também agregam valor social ao indivíduo, resultando em funcionários que se aprimoram enquanto pessoas as desenvolverem competências que são essenciais para a organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

5 CONCLUSÕES

A gestão estratégica de pessoas pressupõe que o foco da organização seja nos resultados esperados, preocupando-se com os objetivos e metas da organização, bem como com o desempenho e as formas de atuação necessárias para concretizar esses objetivos (SCHIKMANN, 2010). Tendo as pessoas como elemento central da organização, propõe também que o desempenho da organização dependerá do desempenho individual de cada pessoa que atua efetivamente na referida organização.

Dentro do grupo de práticas existentes na gestão estratégica de pessoas, a presente pesquisa buscou destacar a gestão por competências, modelo que preconiza que as competências individuais dos servidores, aliadas a outros recursos e processos, são a base de sustentação das competências organizacionais (PIRES, 2005). Na administração pública a gestão por competências foi legalmente instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, mas com limitações, uma vez que o decreto buscou apenas estabelecer um sistema adequado de capacitação para os servidores.

A organização estudada não possui gestão por competências, seja como um sistema formal de capacitação para os seus empregados públicos ou como modelo mais amplo conforme descrevem diversos autores utilizados no presente trabalho. Diante do exposto, essa pesquisa realizou um projeto-piloto junto ao Conselho Regional de Psicologia do RS, propondo analisar o cargo de Assistente Administrativo do CRPRS à luz da gestão de competências, e, para tanto, fez-se necessária a definição das competências organizacionais do CRPRS (objetivo específico A), e a definição das competências individuais necessárias para o cargo a partir da descrição do cargo e da percepção da gestão (objetivos específicos B e C), para enfim poder verificar quais seriam as competências individuais existentes na organização e analisá-las (objetivo específico D).

Cabe destacar que, em razão do tempo e das limitações inerentes ao próprio modelo de trabalho de conclusão de graduação, como a sua elaboração em caráter individual, a presente pesquisa desenvolveu-se dentro da organização sem a análise de alguns fatores ambientais que poderiam justificar ou explicar melhor determinados resultados encontrados com a pesquisa. Por exemplo, o não domínio de determinado conhecimento, habilidade ou atitude poderia existir em razão de alguma falta de estrutura, treinamento, oportunidade ou ainda outros fatores que possam afetar o

trabalho diário do empregado. Realizado esse apontamento, alguns resultados merecem ser enfatizados, considerando toda a metodologia e forma de abordagem da presente pesquisa.

Dentre os resultados encontrados, merecem destaque os seguintes: na competência C (“Prestar atendimento e informações à sociedade”) foi possível identificar que existem dificuldades quanto ao uso do portal da transparência, chegando a 23,5% dos respondentes indicarem que “Dominam pouco” a habilidade de “Saber utilizar a interface interna do portal da transparência” e o conhecimento “Conhecer a interface interna de uso do portal da transparência”. Por seu turno, na competência D (“Redigir, revisar e enviar relatórios, ofícios, portarias, instruções e orientações em geral”), destacam-se os resultados que envolvem a habilidade de saber utilizar ferramentas como o *Writer* do *LibreOffice* e o *Microsoft Excel*, apresentando respostas de “Domino pouco” em 17,6% para ambos os sistemas.

Observando o fato de que a maior parte das ocorrências de “Domino pouco” descritas no parágrafo anterior envolvem o conhecimento de *softwares* e a habilidade para utilizá-los, o grupo de empregados poderia ter essas competências melhor desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem (SCHIKMANN, 2006). Nesse caso é bem visível que a aprendizagem está entre a estratégia da organização e as competências necessárias para seu ideal desenvolvimento, de forma que, ao criar e aplicar metodologias de aprendizagem que possibilitem o desenvolvimento de determinadas competências, a organização terá competências melhoradas e bem desenvolvidas, e essas passarão a influenciar as estratégias organizacionais, possibilitando que seja completo o ciclo de desenvolvimento (FLEURY; FLEURY, 2001).

Também deve ser destacada a competência E (“Participar proativamente dos eventos organizados e executados pelo CRPRS, engajando-se.”), já que foi a única competência que recebeu a resposta “Não domino” pelos respondentes da pesquisa. Os casos mais relevantes da ocorrência de “Não domino” fizeram referência à habilidade “Saber prestar informações gerais sobre o local do evento, como acesso ao palco, ao restaurante, à lanchonete, aos banheiros, ao local de credenciamento, dentre outros.” e ao conhecimento “Conhecer a dinâmica do evento e dos turnos de trabalho.”, apresentando cada um a ocorrência de “Não domino” em 11,7% das respostas, e 17,6% de respostas como “Domino pouco”. A partir da entrevista e da observação do pesquisador, é possível concluir que o aumento do número de reuniões

para tratar a respeito do evento poderia proporcionar um maior esclarecimento das informações pertinentes ao evento, promovendo o compartilhamento de riscos, objetivos e resultados, fortalecendo o grupo e desenvolvendo-o como uma equipe (MOSCOVICI, 1994), além de propiciar a melhoria da referida competência e, ao mesmo tempo, da prestação de serviço realizada pela organização.

Por fim, cumpre evidenciar que as competências A (“Prestar atendimento inicial à população em geral, de forma clara e objetiva, encaminhando ao setor necessário”), B (“Trabalhar em equipe”) e F (“Planejar-se e organizar-se para realizar, de maneira correta, as atividades dentro do seu escopo de atuação”) apresentaram um alto percentual de respostas “Domino bem” ou “Domino muito/supero expectativas” – maior do que 90% – havendo ainda concordância entre a opinião da gestora e a autoavaliação dos participantes da pesquisa.

Desta forma, conclui-se que o objetivo geral e os objetivos específicos da presente pesquisa foram atingidos, restando, para pesquisas futuras, dois pontos relevantes: o primeiro, pensando especificamente no universo desta organização, seria o aprofundamento da pesquisa, ampliando a quantidade de cargos e até a participação de grupos de trabalho na descrição das competências; e o segundo envolveria abordar os conceitos da gestão por competências de uma forma mais ampla, à luz de outras concepções e com maior apropriação à esfera pública, uma vez que, aparentemente, a literatura ainda apresenta predominância de conceitos (como, por exemplo, o de *core competences*, dentre outros) mais facilmente adaptáveis somente ao setor privado e que, em sua concepção original, não se aplicam integralmente a análises na gestão pública brasileira.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 22ª ed. São Paulo: Método, 2014.

AMARAL, Roniberto Morato. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: **XV SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (SNBU)**, 2008, São Paulo. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/237782436_GESTAO_DE_PESSOAS_POR_COMPETENCIAS_EM_ORGANIZACOES_PUBLICAS>. Acesso em: 8 jan. de 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BERGUE, Sandro Trescastro. **A redução sociológica no processo de transposição de tecnologias gerenciais: gestão pela qualidade e certificação ISO 9001:2000 no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul**. Tese de Doutorado. PPGA/UFRGS, 2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso**. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p.31-48.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomáz de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar, 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>> Acesso em: 06 de jan. de 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena; BARRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, p. 179-194, Abr/Jun 2005. Disponível em <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/0>> Acesso em: 01 de jan. de 2019.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Diário Oficial da União**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília: 1967. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-lei/Del0200.htm> Acesso em: 23 de dez. de 2018.

BRASIL. Decreto-Lei nº 968 de 13 de outubro de 1969. **Diário Oficial da União**. Dispõe sobre o Exercício da Supervisão Ministerial relativamente às Entidades Incumbidas da Fiscalização do Exercício de Profissões Liberais. Brasília: 1969. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0968.htm>. Acesso em: 28 de dez. de 2018.

BRASIL. Lei nº 5.766 de 20 de dezembro de 1971. **Diário Oficial da União**. Cria o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Psicologia e dá outras providências. Brasília: 1971. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5766.htm> Acesso em: 17 de maio de 2019.

BRASIL. Lei nº 79.882 de 17 de junho de 1977. **Diário Oficial da União**. Regulamenta a Lei nº 5.766, de 20 de dezembro de 1971, que criou o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Psicologia e dá outras providências. Brasília: 1977. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D79822.htm> Acesso em: 17 de maio de 2019.

BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da União**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília: 2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em: 30 de dez. de 2018.

BRASIL. Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011. **Diário Oficial da União**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm> Acesso em: 17 de maio de 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. 1996. **Revista do Serviço Público**, ENAP, volume 120, nº 1 jan/abr, p. 07-40. Disponível em <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>> Acesso em: 23 de dez. de 2018.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARVALHO, Antônio Ivo de *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em <<http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/398>> Acesso em: 01 de jan. de 2019.

CEAJUD. CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2016. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/11/6df487e745d2ed907c5ea433b6ebee96.pdf>> Acesso em: 02 de jan. de 2019.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, ano 55, n. 1 e 2, jan/jun 2004. Disponível em <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/247>> Acesso em: 07 de jan. de 2019.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). **Resolução CFP nº 11/2016**. Aprova o Regimento Interno do Conselho Regional de Psicologia da 7ª Região. Brasília: 2016. Disponível em <<https://transparencia.cfp.org.br/wp-content/uploads/sites/8/2017/08/Regimento-Interno2016.pdf>> Acesso em: 18 de maio de 2019.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL (CRPRS). **Plano de Cargos e Salários**. Porto Alegre, RS: 2016. Disponível em <<https://transparencia.cfp.org.br/crp07/wp-content/uploads/sites/8/2019/01/Vers%C3%A3o-Registrada-no-MTE-PLANO-DE-CARGOS-E-SALARIOS-CRPRS-2016-abril-2016.pdf>> Acesso em: 19 de maio de 2019.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL (CRPRS). **Planejamento Estratégico 2017/2019**. Porto Alegre, RS: 2017. Disponível em <<https://transparencia.cfp.org.br/wp-content/uploads/sites/8/2017/10/Planejamento-Estrat%C3%A9gico-2017-2019.pdf>> Acesso em: 18 de maio de 2019.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL (CRPRS). **Relatório de Gestão: Exercício 2017**. Porto Alegre, RS: 2018. Disponível em <<https://transparencia.cfp.org.br/wp-content/uploads/sites/8/2018/06/Relat%C3%B3rio-Gest%C3%A3o-2017.pdf>> Acesso em: 18 de maio de 2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 31. ed. rev. atual e ampliada. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

DIAS, Gisele B. et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Teresa Leme; RUAS, Roberto (Organizadores). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder: formação do patronato político brasileiro**. 3. ed. [s. l.]: Globo, 2001.

FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti; SILVA, Lindomar Pinto da. Retomando o debate sobre a reforma do estado e a nova administração pública. In: **XXXII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD)**, 2008, Rio de Janeiro. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/TC%20APS-B831.pdf>> Acesso em: 10 de jan. de 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>> Acesso em: 27 de dez. 2018.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Disponível em:

<http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila__METODOLOGIA_DA_PESQUISA%281%29.pdf> Acesso em: 17 de jan. 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 16 de jan. de 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 4ª ed., 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Junho de 1995. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>> Acesso em 17 de jan. 2019.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa; GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira de. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos Caminhos da Administração Pública Brasileira. **Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun.2010. Disponível em <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/face/ojs/index.php/face/article/view/8231/5903>> Acesso em: 13 de jan. de 2019.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes; BURLE FILHO, José Emmanuel. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 8. ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2003.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. 2. ed. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2016.

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: ENAP, 2015. Disponível em < <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2395>> Acesso em: 31 de dez. de 2018.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em < <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>> Acesso em: 31 de dez. de 2018.

PLOTHOW, Célia Bueno de André; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Remuneração por competências: alternativas e implicações. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Teresa Leme; RUAS, Roberto (Organizadores). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

REZENDE, Renato Monteiro de. Provimento de cargos em comissão por servidores sem vínculo efetivo: o que muda com o decreto nº 9.021, de 2017?. **Boletim Legislativo 61 - Núcleo de Estudos e Pesquisas da Consultoria Legislativa**, abril/2017. Disponível em <<https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/boletins-legislativos/bol61>> Acesso em: 07 de jan. de 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999, 2.ed.

RUAS, Roberto. Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2003, São Paulo. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-grt-2292.pdf>> Acesso: 28 de dez. de 2018.

SECRETARIA DA GESTÃO PÚBLICA (GESPÚBLICA). **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/content/guia-da-gest%C3%A3o-da-capacita%C3%A7%C3%A3o-por-compet%C3%Aancias>> Acesso em: 01 de jan. de 2019.

SERVA, Maurício; JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 64-79, mai/jun 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38247/36963>> Acesso em: 20 de jan. de 2019.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira**. Brasília: ENAP, 2006. Disponível em < <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2114>> Acesso: 26 de dez. de 2018.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p.9-28.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan./jun.2013.

SOUZA, Francisco Antonio de Camargo Rodrigues de. A natureza jurídica dos Conselhos de Fiscalização Profissional, a prestação de contas ao TCU e o desvio de poder. **Jusbrasil**. 2016. Disponível em <<https://franciscocamargosouza.jusbrasil.com.br/artigos/365809114/a-natureza-juridica-dos-conselhos-de-fiscalizacao-profissional-a-prestacao-de-contas-ao-tcu-e-o-desvio-de-poder>> Acesso em: 23 de dez. de 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão 3.023/2013**. Natureza: Relatório de Levantamento. Brasília: 2013. Disponível em <https://www12.senado.leg.br/transparencia/adm/arquivos/acordao_tcu_3023_2013> Acesso em 31 de dez. de 2018.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu,, abaixo assinado(a), autorizo Mauricio Inácio Borges, estudante do Curso de Graduação em Administração Pública e Social da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a utilizar as informações por mim prestadas, para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE DO CARGO DE ASSISTENTE ADMINISTRATIVO DO CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL e está sendo orientado pela Prof.^a Dr.^a Christine da Silva Schröder.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus, e com a finalidade exclusiva de colaborar para com a pesquisa. Minha colaboração se dará por meio de entrevista semiestruturada a ser gravada a partir da assinatura desta autorização.

O acesso e a análise dos dados se farão apenas pelo pesquisador, Mauricio Inácio Borges, e pela orientadora, Prof.^a Dr.^a Christine da Silva Schröder, bem como todos os dados obtidos serão utilizados de forma global e anônima.

Diante disto, eu confirmo que estou ciente dos objetivos desta pesquisa, bem como da minha forma de participação.

Eu li e compreendi este termo de consentimento, portanto, eu concordo em participar nesta pesquisa nas condições acima informadas.

Este termo é por mim assinado em 02 (duas) vias de igual teor, ficando uma delas em meu poder e outra restando com o pesquisador.

Porto Alegre,.....de.....de 2019.

Assinatura do entrevistado(a)

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A GESTORA

Questões:

A partir de análise documental realizada envolvendo documentos estratégicos do CRPRS, identificamos competências individuais do cargo de Assistente Administrativo. Estas competências são elencadas a seguir (mostrar o quadro abaixo):

Competências individuais do Cargo de Assistente Administrativo	Competências organizacionais relacionadas
a) Prestar atendimento inicial à população em geral, de forma clara e objetiva, encaminhando ao setor necessário	2. Realizar a inscrição de profissionais, bem como de organizar e manter os registros dos profissionais inscritos 6. Promover, de forma ética e técnica, a democratização das políticas e ações comunitárias, o respeito à diversidade e à vida
b) Trabalhar em equipe	2. Realizar a inscrição de profissionais, bem como de organizar e manter os registros dos profissionais inscritos 5. Realizar o planejamento, organização, gestão e controle das atribuições administrativas, financeiras e organizacionais
c) Prestar atendimento e informações à sociedade	2. Realizar a inscrição de profissionais, bem como de organizar e manter os registros dos profissionais inscritos 5. Realizar o planejamento, organização, gestão e controle das atribuições administrativas, financeiras e organizacionais 6. Promover, de forma ética e técnica, a democratização das políticas e ações comunitárias, o respeito à diversidade e à vida
d) Redigir, revisar e enviar relatórios, ofícios, portarias, instruções e orientações em geral	2. Orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de Psicólogo 3. Funcionar como tribunal de ética profissional 4. Prestar contas à sociedade ao Conselho Federal de Psicologia
e) Participar proativamente dos eventos organizados e executados pelo CRPRS, engajando-se	2. Orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de Psicólogo 6. Promover, de forma ética e técnica, a democratização das políticas e ações comunitárias, o respeito à diversidade e à vida

<p>f) Planejar-se e organizar-se para realizar, de maneira correta, as atividades dentro do seu escopo de atuação</p>	<p>2. Realizar a inscrição de profissionais, bem como de organizar e manter os registros dos profissionais inscritos</p> <p>4. Prestar contas à sociedade ao Conselho Federal de Psicologia</p> <p>5. Realizar o planejamento, organização, gestão e controle das atribuições administrativas, financeiras e organizacionais</p>
---	--

A partir destas competências individuais identificadas, comente o quanto você percebe que os assistentes sob sua supervisão desenvolveram conhecimentos (*saber algo*), habilidades (*saber fazer algo*) e atitudes (*querer fazer algo*) suficientes para atendê-las (as competências):

<p>a) Prestar atendimento inicial à população em geral, de forma clara e objetiva, encaminhando ao setor necessário</p> <p>a.1) Que conhecimentos, habilidades e atitudes <u>você supõe que são necessários</u> para o atendimento desta competência? <u>Por quê?</u></p> <p>a.2) Que conhecimentos, habilidades e atitudes <u>você supõe que os assistentes sob sua supervisão já possuem e desenvolvem bem</u> para o atendimento desta competência? <u>Por quê? Se necessário use exemplos.</u></p> <p>a.3) Que conhecimentos, habilidades e atitudes <u>você supõe que os assistentes sob sua supervisão ainda precisam desenvolver</u> para o atendimento desta competência? <u>Por quê? Se necessário use exemplos.</u></p>
<p>b) Trabalhar em equipe</p> <p>b.1) Que conhecimentos, habilidades e atitudes <u>você supõe que são necessários</u> para o atendimento desta competência? <u>Por quê?</u></p> <p>b.2) Que conhecimentos, habilidades e atitudes <u>você supõe que os assistentes sob sua supervisão já possuem e desenvolvem bem</u> para o atendimento desta competência? <u>Por quê? Se necessário use exemplos.</u></p> <p>b.3) Que conhecimentos, habilidades e atitudes <u>você supõe que os assistentes sob sua supervisão ainda precisam desenvolver</u> para o atendimento desta competência? <u>Por quê? Se necessário use exemplos.</u></p>

c) Prestar atendimento e informações à sociedade

c.1) Que conhecimentos, habilidades e atitudes você supõe que são necessários para o atendimento desta competência? Por quê?

c.2) Que conhecimentos, habilidades e atitudes você supõe que os assistentes sob sua supervisão já possuem e desenvolvem bem para o atendimento desta competência? Por quê? Se necessário use exemplos.

c.3) Que conhecimentos, habilidades e atitudes você supõe que os assistentes sob sua supervisão ainda precisam desenvolver para o atendimento desta competência? Por quê? Se necessário use exemplos.

d) Redigir, revisar e enviar relatórios, ofícios, portarias, instruções e orientações em geral

d.1) Que conhecimentos, habilidades e atitudes você supõe que são necessários para o atendimento desta competência? Por quê?

d.2) Que conhecimentos, habilidades e atitudes você supõe que os assistentes sob sua supervisão já possuem e desenvolvem bem para o atendimento desta competência? Por quê? Se necessário use exemplos.

d.3) Que conhecimentos, habilidades e atitudes você supõe que os assistentes sob sua supervisão ainda precisam desenvolver para o atendimento desta competência? Por quê? Se necessário use exemplos.

e) Participar proativamente dos eventos organizados e executados pelo CRPRS, engajando-se

e.1) Que conhecimentos, habilidades e atitudes você supõe que são necessários para o atendimento desta competência? Por quê?

e.2) Que conhecimentos, habilidades e atitudes você supõe que os assistentes sob sua supervisão já possuem e desenvolvem bem para o atendimento desta competência? Por quê? Se necessário use exemplos.

e.3) Que conhecimentos, habilidades e atitudes você supõe que os assistentes sob sua supervisão ainda precisam desenvolver para o atendimento desta competência? Por quê? Se necessário use exemplos.

f) Planejar-se e organizar-se para realizar, de maneira correta, as atividades dentro do seu escopo de atuação

f.1) Que conhecimentos, habilidades e atitudes você supõe que são necessários para o atendimento desta competência? Por quê?

f.2) Que conhecimentos, habilidades e atitudes você supõe que os assistentes sob sua supervisão já possuem e desenvolvem bem para o atendimento desta competência? Por quê? Se necessário use exemplos.

f.3) Que conhecimentos, habilidades e atitudes você supõe que os assistentes sob sua supervisão ainda precisam desenvolver para o atendimento desta competência? Por quê? Se necessário use exemplos.

APÊNDICE C – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Questionário - Competências dos Assistentes Administrativos do CRPRS

Estimado(a) colega,

Você está sendo convidado(a) a participar, através deste formulário, de pesquisa desenvolvida por Maurício Inácio Borges (graduando em Administração Pública e Social, e gestor de RH da organização) e orientado pela Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder.

Nosso objetivo é identificar, junto aos assistentes administrativos, a percepção individual quanto ao desenvolvimento de suas competências individuais no exercício do cargo. Cada competência apresentada possui um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes a ela relacionados; para cada um destes elementos, você deve responder marcando a opção que melhor representa sua percepção a respeito, indicando seu grau de domínio percebido.

Sua participação será totalmente ANÔNIMA (por este motivo, sendo o grupo pequeno, não estamos identificando idade, gênero nem setor), e de forma alguma você será identificado(a). Os dados serão analisados de forma totalmente global. Esta pesquisa não deverá lhe causar qualquer dano, e você poderá declinar da participação a qualquer momento. O tempo para preenchimento está estimado em 05 (cinco) minutos.

Agradecemos pela sua contribuição para nossa pesquisa, em que vemos relevância acadêmica, social e institucional.

Muito obrigado!

*Obrigatório

1. Competência A: "Prestar atendimento inicial à população em geral, de forma clara e objetiva, encaminhando ao setor necessário". *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Domino muito/supero expectativas	Domino bem	Domino razoavelmente/na média	Domino pouco	Não domino
Conhecer genericamente as atividades realizadas pelos setores do CRPRS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer as ferramentas internas de comunicação disponíveis (sistemática de ramais e programas eletrônicos de mensagens instantâneas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber quem são os funcionários dos setores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber apresentar informações de maneira clara e objetiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber utilizar as ferramentas internas de comunicação (sistemática de ramais e programas eletrônicos de mensagens instantâneas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver uma visão sistêmica a partir de sua própria tarefa (entender que o que se faz é parte de um todo maior)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar o atendimento de forma paciente e cordial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeitar as limitações do outro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agir com presteza e proatividade para auxiliar a pessoa que está sendo atendida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ouvir e buscar entender as necessidades do outro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilizar-se por conduzir a pessoa atendida até o local onde ela poderá receber o atendimento adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Competência B: "Trabalhar em equipe". *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Domino muito/supero expectativas	Domino bem	Domino razoavelmente/na média	Domino pouco	Não domino
Conhecer a divisão de trabalho dentro do setor em que está alocado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer razoavelmente as tarefas dos demais colegas da equipe/setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter noção sobre as tarefas executadas pelos outros setores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer os sistemas informatizados necessários para o serviço do setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber onde pode buscar por mais informações caso desconheça alguma rotina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber apresentar informações de maneira clara e objetiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber ouvir e dar feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser capaz de realizar as tarefas e rotinas do setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser capaz de estabelecer bons relacionamentos interpessoais, com equilíbrio emocional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser capaz de operar com propriedade os sistemas informatizados do setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auxiliar os colegas do setor sempre que possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agir com flexibilidade, auxiliando os colegas de outros setores em situações necessárias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agir de maneira amistosa e paciente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilizar-se por suas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Domino muito/supero expectativas	Domino bem	Domino razoavelmente/na média	Domino pouco	Não domino
Agir de maneira proativa, realizando as tarefas necessárias sem que precise ser cobrado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ouvir e buscar entender as necessidades do outro, respeitando suas limitações, tendo empatia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar à disposição da equipe para esclarecer dúvidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar, de maneira proativa, do planejamento das atividades do setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Competência C: "Prestar atendimento e informações à sociedade". *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Domino muito/supero expectativas	Domino bem	Domino razoavelmente/na média	Domino pouco	Não domino
Conhecer as informações pertinentes ao setor em que estiver alocado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer genericamente as atividades realizadas por cada setor, a estrutura do Conselho em geral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber quais informações do setor precisam ser atualizadas periodicamente no portal da transparência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer a interface interna de uso do portal da transparência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber apresentar informações de maneira clara e objetiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber utilizar a interface interna do portal da transparência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber utilizar as ferramentas internas de comunicação (sistemática de ramais e programas eletrônicos de mensagens instantâneas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestar atendimento de forma clara e atenciosa, seja por e-mail, por telefone ou pessoalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestar informações de forma responsável, ciente de que está respondendo pela instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ouvir e buscar entender as necessidades do outro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agir de maneira proativa, atualizando as informações do portal da transparência prontamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Competência D: "Redigir, revisar e enviar relatórios, ofícios, portarias, instruções e orientações em geral". *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Domino muito/supero expectativas	Domino bem	Domino razoavelmente/na média	Domino pouco	Não domino
Conhecer a formatação padrão de documentos oficiais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer os sistemas informatizados para elaboração dos documentos (tanto para escrita de texto como para elaboração de planilhas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer o sistema interno de protocolo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer a sistemática de envio de correspondência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber utilizar a ferramenta Word do Pacote Microsoft Office.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber utilizar a ferramenta Excel do Pacote Microsoft Office.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber utilizar a ferramenta Writer do LibreOffice.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber utilizar a ferramenta Calc do LibreOffice.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser capaz de registrar ofícios no sistema interno de protocolo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber realizar a atividade de envio de correspondência conforme os padrões da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter habilidades de escrita para elaboração de documentos técnicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar sempre atento na elaboração dos documentos, evitando erros em sua redação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Domino muito/supero expectativas	Domino bem	Domino razoavelmente/na média	Domino pouco	Não domino
Estar sempre atento a todas as informações relacionadas ao envio do documento ao destinatário final.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser objetivo na prestação de informações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Competência E: "Participar proativamente dos eventos organizados e executados pelo CRPRS, engajando-se". *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Domino muito/supero expectativas	Domino bem	Domino razoavelmente/na média	Domino pouco	Não domino
Saber "o que é" o evento, entender a "razão de ser" do evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer a dinâmica do evento, como horários e turnos de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer as atividades que precisará desempenhar no suporte ao evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber quais as atividades estão sob responsabilidade dos demais colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer o local em que o evento está sendo realizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber informar aos participantes do evento quem é o responsável por determinado assunto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber prestar informações gerais sobre o local do evento, como acesso ao palco, ao restaurante, à lanchonete, aos banheiros, ao local de credenciamento, dentre outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber onde os participantes podem conferir informações sobre os palestrantes, horários e demais informações específicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber utilizar o material físico que estiver sob sua responsabilidade, como porta banners, notebooks, entre outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Domino muito/supero expectativas	Domino bem	Domino razoavelmente/na média	Domino pouco	Não domino
Comprometer-se, em especial nos dias de evento, com o horário de chegada ao local de trabalho e com os horários de trocas de turno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agir de maneira proativa, destacando-se para realizar atividades necessárias se estiver com poucas atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar à disposição da equipe responsável pelo evento para esclarecer dúvidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atender aos participantes com atenção, simpatia e presteza (cordialidade).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilizar-se pelo material que estiver sob sua guarda, como banners, pranchetas, notebooks, mouses, entre outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Competência F: "Planejar-se e organizar-se para realizar, de maneira correta, as atividades dentro do seu escopo de atuação". *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Domino muito/supero expectativas	Domino bem	Domino razoavelmente/na média	Domino pouco	Não domino
Conhecer as rotinas e atividades que deve executar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer a dinâmica das atividades do setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber a importância da rotina que está executando para o bom andamento dos trabalhos da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber os prazos que envolvem a entrega de suas tarefas ou rotinas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer os sistemas informatizados necessários para a execução das atividades dentro do seu escopo de atuação (e-mail, sistema de protocolo e sistemas específicos do setor).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer o Manual Administrativo e Financeiro elaborado pelo CFP, ou outros manuais internos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer os arquivos físicos do CRPRS e a rotina de arquivamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser capaz de ordenar suas atividades conforme a importância e o prazo das tarefas/rotinas executadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser capaz de acompanhar as atividades que o setor está executando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manter-se concentrado durante a realização das tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Domino muito/supero expectativas	Domino bem	Domino razoavelmente/na média	Domino pouco	Não domino
Ser capaz de organizar os documentos e materiais em cima da estação de trabalho, possibilitando que sejam facilmente encontrados quando necessário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizar as tarefas que precisam ser realizadas, fazendo anotações - se necessário - para evitar que sejam esquecidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anotar, de forma que facilite o próprio entendimento, determinados detalhes das rotinas de trabalho, possibilitando que sejam realizadas com exatidão quando necessário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber utilizar os sistemas informatizados necessários para a execução das atividades sob as quais tem responsabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser capaz de arquivar os documentos e pastas ordenadamente, conforme a dinâmica do setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar atento aos dias em que os colegas avisaram que não virão ou períodos em que estarão de férias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar à disposição da equipe para esclarecer dúvidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar disponível para aprender constantemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser proativo na resolução de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO A – CARTA DE ANUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO



CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA
CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA - 7ª Região

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prezados Senhores,

Em janeiro de 2019 o funcionário MAURICIO INÁCIO BORGES nos apresentou, de maneira prévia e informal, sua proposta de trabalho de conclusão de curso. Na oportunidade o referido funcionário introduziu o tema da gestão por competências e nos apresentou o ciclo da gestão por competências.

Internamente temos conversado com frequência sobre a viabilidade de implantação de um procedimento de avaliação de desempenho e acreditamos que a pesquisa proposta pelo funcionário poderá nos auxiliar a desenvolver uma futura avaliação de desempenho. O CRPRS possui interesse em que o desenvolvimento da avaliação de desempenho seja ao menos iniciado no primeiro semestre de 2019, de forma que se torna relevante o início do mapeamento de competências o mais breve possível.

Porto Alegre, 11 de fevereiro de 2019.


Evelise Arispé de Campos
Coordenadora Administrativa - CRA/RS 1526
Conselho Regional de Psicologia 7ª Região

03.230.787/0001-76
CONSELHO REGIONAL DE
PSICOLOGIA SÉTIMA REGIÃO
AV. PROTÁSIO ALVES, 2854 - SALA 301
RIO BRANCO - CEP 90410-006
PORTO ALEGRE - RS

Av. Protásio Alves, 2854, sala 301 - Fones/Fax: (51) 3334.6799 - CEP 90410-006 – Porto Alegre/RS
www.crprs.org.br - E-mail: crprs@crprs.org.br