



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DA SAÚDE - FACES
CURSO DE PSICOLOGIA

**ANÁLISE DO PROJETO DE CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS DA ANEEL À
LUZ DA LITERATURA DE COMPETÊNCIAS**

JANILA GARCIA SANTIAGO

Brasília, 2009.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DA SAÚDE - FACES
CURSO DE PSICOLOGIA

**ANÁLISE DO PROJETO DE CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS DA ANEEL À
LUZ DA LITERATURA DE COMPETÊNCIAS**

JANI LA GARCIA SANTIAGO

Trabalho monográfico apresentado como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Psicóloga em cumprimento às exigências do Regimento Interno do Curso de Psicologia do Centro Universitário de Brasília – UNICEUB.

Orientador: Antônio Isidro Filho

Brasília, 2009.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DA SAÚDE - FACES
CURSO DE PSICOLOGIA

**ANÁLISE DO PROJETO DE CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS DA ANEEL À
LUZ DA LITERATURA DE COMPETÊNCIAS**

JANILA GARCIA SANTIAGO

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Msc. Antônio Isidro da Silva Filho
Centro Universitário de Brasília – UNICEUB

Prof. Msc. Kleuton Izídio Brandão e Silva
Centro Universitário de Brasília – UNICEUB

Prof. Msc. Frederico Guilherme Ocampo Abreu
Centro Universitário de Brasília – UNICEUB

Brasília, 08 de dezembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

À todos os professores do curso de graduação em psicologia que me ensinaram sobre a profissão.

Ao Professor, Antônio Isidro Filho, que me acompanhou, orientou e aturou durante o último semestre da faculdade.

À toda minha família que me ajudou para realização deste sonho.

Ao meu pai, Nilo Santiago Filho, que me ligava todo dia para saber como estava o andamento da minha monografia.

Aos colegas de trabalho que muito me apoiaram e incentivaram para a conclusão deste projeto de pesquisa.

À minha chefinha Juliana Ramos que permitiu a minha participação no presente objeto de estudo.

Aos colegas de faculdade e a frase mais ouvida durante o semestre: “E aí, já terminou a monografia?”.

Às minhas amigas e amigos que me proporcionaram grandes risadas ao longo desta trajetória.

À amiga Vanessa Kuhlmann e seu lema: “Estilo Nuno Cobra, foco e determinação”.

À amiga Larissa Wittler que dormia na biblioteca, enquanto eu estudava.

Às amigas Ludmila Rocha e Mariana Capelo que me tiraram da biblioteca para relaxar.

Por fim, aos parceiros do “No final, tudo dá certo”.

Dedicatória

À minha avó Rosa Santiago a quem muito amo,
respeito e considero.

“Não considere nenhuma prática como imutável. Mude e esteja pronto a mudar novamente. Não aceite verdade eterna. Experimente” (Skinner, 1978).

Resumo

O conceito de competências aparece como uma nova tendência nas organizações públicas e privadas. A partir do mapeamento de competências, as empresas buscam identificar àquelas que lhe são essenciais e contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos. Dessa forma, a presente pesquisa teve como objetivo principal analisar o projeto de capacitação por competências da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, de forma a identificar as convergências e divergências teóricas e metodológicas à luz da literatura de competências. Para tanto, foram realizadas pesquisas qualitativas através da observação participante e análise de documentos. Os resultados revelam que o projeto de mapeamento de competências, de forma geral, condiz com a literatura. No entanto, foram identificados alguns problemas significativos nas descrições das competências. Além disso, foram indicadas, ao final do estudo, sugestões de melhorias ao projeto e sugestões de novos projetos de estudos que corroborem à gestão de competências, em órgãos públicos.

PALAVRAS-CHAVE

Competências, competências essenciais, competências gerenciais, mapeamento de competências, ANEEL.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 O Conceito de Competências nos Países Norte-Americanos	11
2.2 A Construção do Conceito de Competências para Autores Franceses ...	13
2.3 O Modelo Integrador e o Conceito de Competências no Brasil	17
2.4 Estabelecimento do Conceito de Competências	19
2.5 Tipologia das Competências	23
2.6 Gestão de Pessoas por Competências.....	26
3. MÉTODO	32
3.1 A Agência Nacional de Energia Elétrica	32
3.2 Caracterização do Objeto de Estudo	33
3.3 Modelo de Análise da Pesquisa.....	34
3.4 Procedimento de Coleta de Dados.....	35
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
4.1 Análise da Metodologia do Mapeamento de Competências	37
4.2 Análise da Tipologia das Competências	43
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
ANEXOS	57

O mundo contemporâneo, em virtude dos processos de globalização, tem provocado grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. Essas mudanças, também, resultam em processos de reestruturação produtiva, o que exige às empresas a incorporação de novas tecnologias e modelos de gestão que lidem com as pressões da competitividade (Brandão & Guimarães, 2001; Sant'Anna, 2008; Dutra, 2008). Da mesma forma, Batista, Quandt, Pacheco e Terra (2005) enfatizam que a contemporaneidade se depara com uma população cada vez mais diversificada, a qual demanda de variados tipos de serviços às instituições. Assim, cabe às empresas suprir essas necessidades, satisfazendo o conjunto de expectativas dos cidadãos. O sucesso deste trabalho proporcionará legitimidade e autoridade às organizações que por fim, podem liderar o mercado.

A Gestão por Competências surge como um instrumento que propõem alternativas eficientes para que as empresas modernas alcancem seus objetivos estratégicos e garantam a vantagem competitiva. No entanto, o conceito de competência vem apresentando-se de forma multifacetada, o que pode acarretar em diversas interpretações e conseqüentemente, variados métodos de aplicação (Brandão, 2008). Ressalta-se que nos últimos anos, esse tipo de gestão dominou grande parte das empresas privadas e, mais recentemente está sendo incorporada nas organizações públicas.

Segundo Batista (2004) os objetivos em gerir competências, nas organizações públicas e privadas, são bastante diferenciados. Pode-se dizer que as instituições privadas buscam a satisfação do cliente através de produtos e serviços qualificados, com baixo custo, alta produtividade e bom posicionamento quanto á concorrência. Para isso, ela aperfeiçoa e busca competências, no mercado, que atendam seus objetivos. Quanto aos órgãos públicos, o papel da gestão de competências é voltado ao atendimento e suporte eficiente ao cidadão. Os servidores públicos devem atender a sociedade de maneira adequada, responsável e transparente, garantindo

a eficácia no serviço prestado. Entende-se que as organizações públicas competem com o setor privado para conquistar e manter competências humanas desejáveis, em seu quadro de servidores. Uma das estratégias utilizadas é o investimento em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Estes favorecem tanto para a organização, quanto para o indivíduo (Batista et al., 2005).

Dessa forma, este trabalho propõe um estudo de caso da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, uma organização pública que buscará desenvolver as competências essenciais de seus servidores em programas de treinamento, desenvolvimento & educação (TD&E), durante o ano de 2010. Para isso, a instituição criou um projeto de capacitação por competências, o qual subsidiará a elaboração do Plano Anual de Capacitação 2010 (PAC 2010). O mesmo buscará identificar a lacuna entre as competências disponíveis e as desejadas, através do mapeamento de competências de todos os servidores da Agência.

Com base neste cenário, o presente estudo propõe responder a seguinte pergunta: Quais as convergências e divergências teóricas e metodológicas do Projeto de Capacitação por Competências da ANEEL, à luz da literatura de competência?

Portanto, tem-se como objetivo principal identificar as convergências e divergências teóricas e metodológicas do Projeto de Capacitação por Competências da ANEEL, à luz da literatura de competência. De tal modo, dever-se-á cumprir aos objetivos específicos abaixo:

- Identificar a metodologia utilizada para a elaboração do Projeto de Capacitação por Competências da ANEEL;
- Analisar a tipologia e a classificação das competências proposta para o trabalho;
- Analisar a metodologia de mapeamento de competências;
- Sugerir propostas de melhoria ao Projeto de Capacitação por Competências.

Este estudo é de grande valia para as organizações privadas e, em especial para as públicas, que ainda não implementaram o sistema de Gestão por Competências, e podem vir a implementar, a partir de uma melhor compreensão do tema. Contribui-se, também para as instituições que já possuem um projeto de competências, uma vez que se apresenta um caso concreto, com sucessos e situações de dificuldades, que devem ser devidamente resolvidas. Este trabalho auxilia na compreensão da importância desse tipo de gestão para as atividades de recursos humanos, assim como revisa alguns conceitos de competências, apresenta correlações com os processos de aprendizagem e sugere metodologias empíricas para o mapeamento de competências. Ademais, propõe-se a resolver as divergências práticas e teóricas do projeto de capacitação por competências da ANEEL.

Tal trabalho corrobora com outros estudos sobre gestão de competências, assim como possibilita uma revisão crítica e teórica de seu conceito. O mesmo busca proporcionar o aprimoramento das práticas de mapeamento de competências, ressaltando aspectos que facilitam sua compreensão e orientando para a realização de novas práticas, mais fidedignas ao seu objeto de estudo.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 O Conceito de Competências nos Países Norte-Americanos.

Diversos autores (Brandão & Guimarães, 2001; Albuquerque e Oliveira, 2001; Brandão e Borges-Andrade, 2007) enfatizam que o conceito de competência vem sendo estudado desde os antigos modelos de gestão de Taylor e Ford. Estes conceituavam a competência como um desempenho eficiente na realização de tarefas, tal atribuição pode ser mais bem compreendida através de uma revisão histórica dos objetivos de trabalho, á época da Revolução Industrial. Esse período foi marcado pelo sistema de produção em série, o qual exigia uma especialização técnica dos empregados para a execução de uma atividade específica. Assim, as empresas buscavam contratar pessoas que apresentassem competências necessárias ao cargo em questão, ou mesmo proporcionavam ações de treinamento voltadas à particularidade do trabalho.

Segundo Fleury e Fleury (2001), durante o ano de 1970, o tema competência foi introduzido às organizações americanas como um desempenho superior na realização de tarefas. Os autores enfatizam que, o início do debate sobre competência nessas empresas iniciou-se em 1973, a partir da publicação do paper *Testing for Competence rather than Intelligence*, escrito por Mc Clelland. O autor americano trazia o conceito de competência como uma “característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”. Mas, foi em 1980 (Brandão, 2007) que as organizações, realmente, se interessaram sobre essa temática e então, realizaram discussões teóricas e pesquisas, as quais proporcionaram novas definições e debates para o assunto.

Para Gilbert (*apud* Brandão & Borges-Andrade, 2007) a competência era tida como um desempenho ou comportamento do sujeito em seu ambiente de trabalho. Essa definição, de caráter behaviorista, provoca o entendimento de que comportamento está estritamente vinculado

às relações de estímulos (S) e respostas (R) dispostos no ambiente. Já para Richard Boyatzis, segundo Fleury e Fleury (2001), a competência era delineada por características e traços psicológicos particulares a cada indivíduo. Esses seriam os responsáveis pelo seguimento do desempenho superior. Assim o conceito de competência descrito por esse autor compreende o conjunto de capacidades humanas e aspectos da inteligência e da personalidade de cada indivíduo para o alto desempenho. Brandão e Borges-Andrade (2007) interpõem que essa compreensão foi influenciada pela abordagem cognitivista, a qual pressupõe a interação do sujeito com os estímulos/ respostas do ambiente, sendo mediados por aspectos cognitivos.

Diante do exposto, Parry (*apud* Dutra, Hipólito & Silva, 2000) questionou sobre o estudo dos traços de personalidade na conceituação de competência. Apesar de reconhecer que os aspectos psicológicos podem influenciar na execução das tarefas, o autor defende que a análise da competência deve ser atribuída àquilo que pode ser desenvolvido por ações de treinamento. Dessa forma, competência deveria ser entendida como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam a maior parte de alguma tarefa” e que pode ser aprimorada por programas de treinamento e desenvolvimento.

Em Brandão (2007) observa-se que, grande parte dos autores norte-americanos descrevem a competência como um desempenho humano que permite a realização de determinado trabalho, com eficácia.. Fleury e Fleury (2001) também suscitam que, na literatura americana, competência é atrelada a tarefa seguindo os mesmos “princípios do taylorismo-fordismo”. Desse modo, entende-se que o conceito de competência para os autores americanos está intrinsecamente correlacionado ao desempenho eficiente diante das atribuições do cargo/ tarefa. Albuquerque e Oliveira (2001) interpõem que muitas organizações, no mundo, utilizam os sistemas de administração de recursos humanos baseado nos cargos. Antigamente este tipo de sistema compreendia o homem como uma mão-de-obra barata e pouco qualificada, a qual deveria se

especializar em determinada atribuição possibilitando o rápido crescimento industrial. Ao longo dos anos, o sistema de gestão de recursos humanos baseado nos cargos modificou-se e de especificadamente técnico passou a assumir características humanas e comportamentais. Esse avanço deu-se através de pesquisas, elaboradas por psicólogos sociais, os quais buscavam correlacionar os objetivos da empresa ao trabalho em equipe. Dessa forma, os gerentes passaram a dar maior importância ao desenvolvimento dos funcionários atrelados ao desenvolvimento organizacional.

Fleury e Fleury (2001) enfatizam que o modelo ford-taylorista, baseado em cargos, é inflexível e não atende às demandas de uma organização complexa e mutável, do mundo contemporâneo. Tal discurso é amparado por autores franceses, que valorizam as competências e o desenvolvimento dos indivíduos em prol das estratégias organizacionais.

2.2 A Construção do Conceito de Competência para Autores Franceses.

Para Zarifian (2001) a “emergência da problemática competência” inicia com as grandes mudanças históricas acerca dos conceitos de trabalho em série, produção em massa e da compreensão do papel do trabalhador. Como mencionado anteriormente, no período da Revolução Industrial, a força de trabalho era operacionalizada e com ênfase no cargo, porém ocorreram mudanças significativas na forma como os funcionários eram vistos e o mecanicismo e a rigidez da descrição das tarefas passaram a ser questionados. O autor interpõe que a conjunção dos eventos (situação parcialmente imprevista, que perturba o desenrolar comum do sistema de produção e que a empresa necessita superar para permanecer no mercado), a comunicação (entendimento dos problemas e obrigações do outro e próprios, assim como o compartilhamento de informações prioritárias para o bom funcionamento do trabalho) e o próprio serviço (a elaboração de um produto que proporcionará ao cliente-usuário uma mudança de seu estado ou

atividade) proporcionavam o novo entendimento de competência humana. Assim, o “trabalho torna-se o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional”.

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situação profissional torna o imprevisível cada vez mais cotidiano e rotineiro (Fleury & Fleury, 2001, p. 186).

Os autores franceses enfatizavam que a “qualificação” do trabalhador, no modelo taylorista e fordista, era limitado ao cargo em questão e aos conhecimentos dignos de certificação educacional. Seus estudos sobre o conceito de competência iniciaram, também, em 1970 com o questionamento desta qualificação e do processo de formação profissional. Sugeriu-se que a capacitação deveria ser estabelecida pela relação entre competências e o saber agir. Zarifian (2001) cita o conceito de competência para Medef, ex-CNPF, divulgado em outubro de 1998:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (p. 66).

A proposta era desvincular a competência do cargo e enfatizar a competência humana. O julgamento avaliativo deveria ser dirigido às competências pessoais do trabalhador. E assim, favorecer as novas estratégias de Gestão de Recursos Humanos (GRH), tais como:

- Novas práticas de recrutamento – caracterizada pela alta seletividade, uma vez que havia uma grande oferta de mão-de-obra, e o objetivo das organizações era o de encontrar profissionais qualificados com competências compatíveis às esperadas pela empresa;
- Novo compromisso no que concerne à mobilidade interna – a mobilidade nas progressões na carreira era fundamentada nos compromissos contratuais. O empregado deveria desenvolver suas competências de acordo com as mutações organizacionais e esta se comprometia em facilitar os processos de desenvolvimento e a promoção profissional flexível (horizontal e vertical).

Observa-se que essas novas estratégias de GRH opõem-se ao Sistema de Gestão baseados no cargo, o qual possuía uma considerável oferta de mão-de-obra, com baixa exigência de qualificação (Dutra *apud* Albuquerque & Oliveira, 2001, p.15). No entanto, para Zarifian (2001) existem algumas dificuldades práticas para a aplicação do novo modelo de gestão, em diversos países. Uma delas é que o conceito de trabalho ainda está correlacionado ao modelo taylorista, assim as competências dos profissionais são atreladas ao cargo ocupado pelo empregado.

Em Hipólito (citado por Albuquerque & Oliveira, 2001) os sistemas de gestão baseados nos cargos limitam-se quanto à “baixa flexibilidade, reduzindo a agilidade organizacional” uma vez que o trabalho concreto pode não existir como cargo ou não corresponder à realidade das atividades; e diante dos sistemas salariais baseados nos cargos, os indivíduos não são recompensados pelo que fazem, “não encorajando o desenvolvimento de habilidades e

competências”; assim como a baixa qualificação do trabalho quanto ao mensuramento e quantificação dos cargos em funções semelhantes. Embora o sistema de gestão baseado por cargos apresente várias limitações, ele ainda hoje é o mais popular. Esse sistema permite uma maior visualização das estruturas hierárquicas, assim como uma equidade externa (comparação com empresas do mercado) em relação aos sistemas de cargos e salários.

O conceito de competência corrobora ao modelo de gestão de pessoas, posteriormente chamado de “Modelo de Gestão por Competências”, enfatizando a importância da participação dos funcionários para o alcance dos objetivos estratégicos e vantagem competitiva, em relação às demais organizações (Lawler *apud* Albuquerque & Oliveira, 2001, p.16). Dessa forma, Zariffian (*apud* Fleury & Fleury, 2001) define a competência como uma “inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”. Ou seja, a competência do indivíduo existe enquanto este for capaz de refletir sobre o trabalho e assumir suas responsabilidades frente a situações de trabalho cotidianas e inéditas.

Em Le Boterf (*apud* Fleury & Fleury, 2001) a competência é estruturada em três eixos: a própria pessoa que é composta pelo conjunto de aprendizagens sociais; sua formação educacional, ou seja, os conhecimentos adquiridos sobre o “saber o que fazer” e por fim, pela sua experiência profissional “saber como fazer”. Assim, o mesmo define competência como: “um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros”, mobilizando, integrando e transferindo seus conhecimentos e habilidades dentro da organização. Da mesma forma, Perrenoud (*apud* Primi et al., 2001) considera que a competência está correlacionada ao conhecimento e a mobilização deste conhecimento frente a uma situação problema. Em Barbosa, Ferraz e Lopes (2002) Le Boterf interpõe que é o próprio indivíduo que elabora suas competências. Assim conclui-se que para os autores franceses “as competências são sempre contextualizadas”, em

tempo e espaço determinados. E faz-se necessário o uso da comunicação na transmissão de conhecimentos e habilidades para que se promova a competência (Fleury & Fleury, 2001).

Para a melhor compreensão desses dois modelos de competências, Moura e Bitencourt (2006) propuseram o quadro comparativo abaixo:

Competências Gerenciais	
Proposta Racionalista	Proposta Interpretativista
Visão aplicada das competências	Visão estratégica das competências
Perspectiva indutiva e racionalista	Perspectiva dedutiva e fenomenológica
Paradigma descritivo e estático	Paradigma interpretativo e dinâmico
A cultura e o modelo de gestão não são considerados variáveis intervenientes para a definição das competências gerenciais	A cultura e o modelo de gestão determinam aspectos na definição das competências gerenciais
Ênfase sobre a definição de competências que traduzem o melhor desempenho gerencial	Ênfase sobre as exigências macro-organizacionais e a internalização do significado do trabalho
Corrente Americana (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer e Spencer, 1993).	Corrente europeia (Sandberg, 1996; Le Boterf, 1997; Zarifian, 2001).

Quadro 1: Comparativo do Conceito de Competências para autores americanos e franceses.

2.3 O Modelo Integrador e o Conceito de Competências no Brasil.

Brandão (2007) alude sobre uma nova corrente teórica, nos estudos de competência. Esta é caracterizada por um modelo integrador de conceitos concebidos por autores norte-americanos e franceses. Infere-se que este modelo busca definir a competência a partir das qualificações humanas (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para a execução do trabalho, assim como o desempenho da pessoa em determinado contexto. “Essa posição é defendida por Gonczi (1999), para quem a competência possui a peculiaridade de associar atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao ambiente e ao trabalho que a pessoa realiza” (Brandão, 2008, p. 324).

Em Fleury e Fleury (2001) o estudo das competências, no Brasil, fundamenta-se inicialmente pelas inferências americanas e em seguida, agrega-se ao conceito dos modelos franceses. Diante de tantas influências teóricas, Brandão (2007) realizou uma pesquisa cujo um

dos objetivos foi identificar as principais características da produção científica brasileira sobre o conceito de competência. O autor observou que, a maioria dos autores brasileiros descrevem as competências profissionais a partir de seus elementos constitutivos, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes, assim como os autores norte-americanos. A outra parte de sua pesquisa apontou que alguns autores referem-se à competência como um desempenho apurado por comportamentos observáveis no trabalho ou como comportamentos manifestos no trabalho diante de suas conseqüências. Apenas um de seus objetos de pesquisa apontou o conceito integrador supracitado.

No entanto, pode-se observar que mais autores brasileiros descrevem a competência como um elo entre os atributos individuais e a estratégia organizacional, promovendo a valorização tanto do indivíduo, quanto da organização. Entende-se que ao desenvolver profissionais com vistas aos objetivos estratégicos, a empresa ganha em produtividade e o sujeito recebe o reconhecimento social almejado (Brandão, 2007).

Para Brandão e Bahry (2005) a competência é observável por comportamentos que demonstram o desempenho profissional expresso em conhecimentos, habilidades e atitudes, unidos de forma sinérgica dentro de determinado contexto, e atrelado as estratégias organizacionais. Já Brandão e Guimarães (2001) enfatizam a interdependência dos aspectos de desempenho, uma vez que, determinado comportamento só pode ser emitido com eficiência, pois, previamente foi adquirido um conhecimento, determinado por atitudes apropriadas e conseqüenciado em habilidades desenvolvidas. Em Fleury e Fleury (2001) a competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (p. 188).

Assim, ao momento que as pessoas têm a oportunidade de desenvolver as competências essenciais em prol da organização, entende-se que estas também investem em si mesmas como cidadãos organizacionais, do país e do mundo. Da mesma forma Freitas e Brandão (*apud* Brandão, 2007) se referem à competência como uma combinação entre o desempenho profissional (conhecimentos, habilidades e atitudes) capaz de agregar valor às pessoas e as organizações. Para Dutra, Hipólito e Silva (*apud* Brandão & Guimarães, 2001) a competência além de contar com qualificações do indivíduo, deve apresentar a experiência prática em utilizar essas qualificações em determinados contextos, gerando resultados compatíveis aos objetivos organizacionais. Dutra (2008) entende que os conhecimentos, habilidades e atitudes são expressos pela sua capacidade de entrega no trabalho, ou seja, como a competência é apresentada.

2.4 Estabelecimento do Conceito de Competência

A partir do estudo de algumas teorias sobre o conceito de competência, propõem-se, para este trabalho que as competências humanas são comportamentos observáveis expressos pelo desempenho profissional (Brandão & Bahry, 2005). Este desempenho é determinado pela correlação entre conhecimentos, habilidades e atitudes manifestos em determinado trabalho e de acordo com as estratégias organizacionais (Brandão, 2007; Brandão & Bahry, 2005; Bruno-Faria & Brandão, 2003).

Diz-se que são comportamentos observáveis, uma vez que as “competências são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais” (Zarifian *apud* Brandão & Bahry, 2005, p. 180). Assim, o desempenho profissional gerado pela aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes, no trabalho, é expresso pelo comportamento observável e mantido pelas suas conseqüências/ resultados (Gilbert *apud* Brandão & Bahry, 2005).

Diante do conceito de competência apresentado, espera-se que este atenda aos objetivos estratégicos, contribuindo para o alcance de resultados institucionais. Assim, a gestão por competências é uma das ferramentas utilizadas pela área de recursos humanos e que esta pode ser construída, aperfeiçoada e corrigida, seguindo uma perspectiva construtivista e que busca o constante desenvolvimento das competências da organização (Moura & Bitencourt, 2006). As autoras inferem que apesar do objetivo competência estar diretamente correlacionado ao alcance de resultados, o desenvolvimento desta privilegia os processos de aprendizagens individuais e coletivos, articulando entre os desempenhos desejáveis e demais objetivos organizacionais.

Aqui, faz-se necessária a compreensão dos elementos constitutivos da competência, já que foram dispostos como causa e expressão do desempenho (Brandão & Borges-Andrade, 2007). O **conhecimento** refere-se ao conjunto de informações que o indivíduo recebe e assimila de forma a modificar seu julgamento e comportamento (o conteúdo é armazenado na memória, por meio de processos psicológicos); a **habilidade** é o resgate do conhecimento adquirido, através de processos cognitivos, os quais captam e trabalham a informação de forma a solucionar ou lidar com problemas de situações específicas; por fim, a **atitude** envolve aspectos sociais e afetivos em relação ao trabalho, são descritos como as preferências e interesses que a pessoa tem em relação a algo, e por isso podem influenciar o comportamento. Ademais, os autores enfatizam que esses três elementos correlacionam-se de forma mútua, complementar e interdependentemente. Ou seja, para que a competência manifeste-se eficazmente, os conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser coordenados em suas diferentes combinações.

É importante destacar que a aprendizagem é o meio pelo qual as competências serão desenvolvidas, enquanto que o seu desempenho é a forma como a pessoa expressa a competência aprendida (Brandão e Bahry, 2005; Brandão, 2008). Dessa forma, as competências estão atreladas ao domínio de operações cognitivas e ao potencial de executar estas operações: “Uma

nova competência revela, inexoravelmente, que a pessoa aprendeu algo novo, porque mudou sua forma de atuar” (Freitas & Brandão *apud* Brandão, 2008, p.325).

Entende-se que a aprendizagem organizacional sinaliza um processo complexo, o qual envolve pessoas, grupos e a própria empresa (Moura e Bitencourt, 2006). O mesmo é expresso pela mudança de comportamentos frente à aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes (Pozo *apud* Brandão, 2008). Essa mudança pode ser observada através da comparação do desempenho da pessoa antes e depois do processo de aprendizagem (Brandão & Borges-Andrade, 2007). Assim, o desenvolvimento das competências é um dos grandes desafios para as organizações. E a promoção de oportunidades e experiências de aprendizagens deve correlacionar-se a todas esferas organizacionais (Moura e Bitencourt, 2006) uma vez que, “qualquer situação de trabalho pode tornar-se uma oportunidade de aprendizagem à medida que constitui um objeto de análise, um momento de reflexão, de ação e de profissionalização” (Le Boterf *apud* Brandão, 2008, p. 325).

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004) a taxonomia é uma técnica de classificação que facilita o planejamento, a execução e a avaliação de ações voltadas à aprendizagem. É a partir da hierarquização de resultados de aprendizagem que as empresas identificam os níveis de expectativa e de desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes. De acordo com os autores, para que este método de classificação seja proveitoso, deve-se obedecer a três critérios: hierarquia (cada categoria é maior que a anterior); eixo comum (as categorias partilham da natureza de uma mesma entidade); e cumulatividade (cada categoria deve abranger as precedentes). Bloom et al propuseram o estudo de taxonomias aos objetivos educacionais, a fim de melhor compreender os diferentes tipos de resultados de aprendizagem. Os autores identificaram três elementos constitutivos desta: domínio cognitivo, psicomotor e afetivo (descritos abaixo), os quais foram, posteriormente, equiparados aos elementos constitutivos da

competência (conhecimentos, habilidades e atitudes). De tal modo, tornou-se possível associar as taxonomias de objetivos educacionais às classificações de hierarquia de competências (Brandão & Borges-Andrade, 2007).

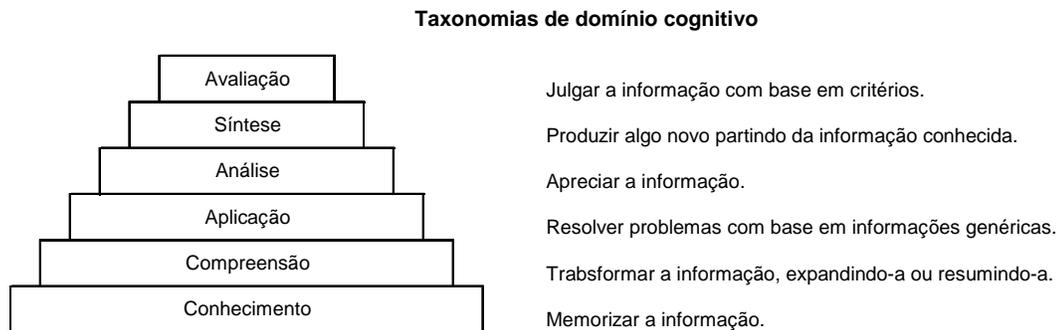


Figura 1: Taxonomias de domínio cognitivo.

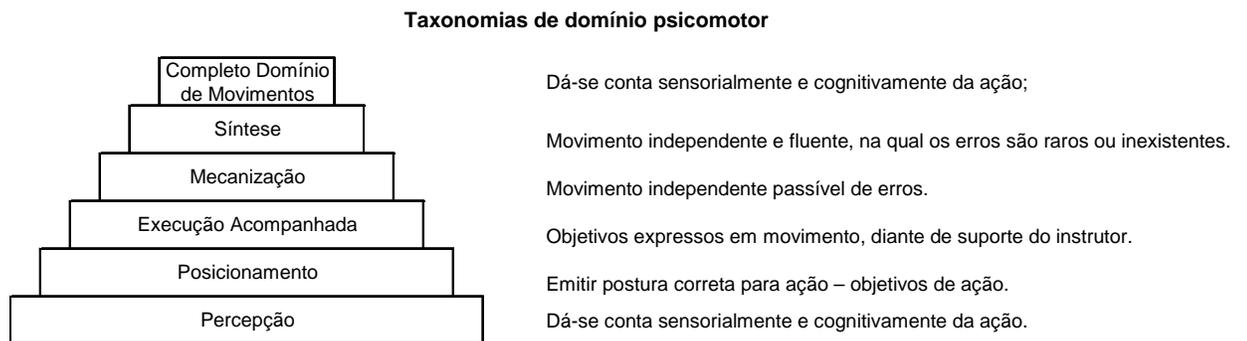


Figura 2: Taxonomias de domínio psicomotor.

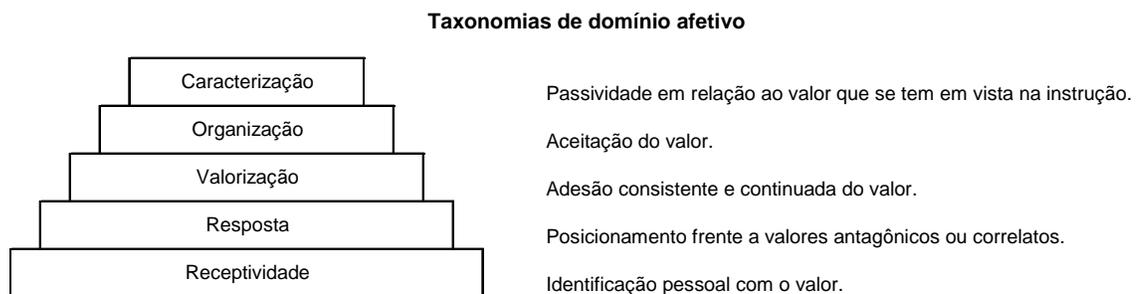


Figura 3: Taxonomias de domínio afetivo.

Rodrigues Jr. (2006) sinaliza que o uso de taxonomias tem sido muito utilizado nos âmbitos da educação e da psicologia. No entanto, o autor critica este método de classificação, pois ele provoca “uma noção equivocada de que a aprendizagem ocorre em compartimentos” (p.282) além de não oferecer comprovação empírica satisfatória que obedecem aos critérios de hierarquia, cumulatividade e eixo comum. Em contrapartida, Dutra (2008) defende a hierarquização de níveis de conhecimento, pois estes facilitam os processos de avaliação de desempenho, assim como o acompanhamento do desenvolvimento das competências, no âmbito organizacional.

2.5 Tipologia das competências

Brandão e Bahry (2005) enfatizam que o conceito de competências não atinge apenas pessoas, mas também equipes de trabalho e organizações. Os autores citam Le Boterf, o qual define as competências coletivas como aquelas advindas das relações sociais de um grupo e do próprio compartilhamento de competências individuais. Citam também, os autores Prahalad e Hamel que atribuem ao conceito de competências organizacionais àquelas que são intrínsecas a toda organização. A competência entendida no nível organizacional ou **Core Competence**, remete-se ao “conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização” (Prahalad & Hamel *apud* Brandão & Guimarães, 2001) e que resultam em um diferencial fundamental para a competitividade da empresa (Ruas, 2003).

As **competências organizacionais** estão interligadas à visão, missão e estratégias da instituição e por isso são tidas como essenciais a uma organização (Moura & Bitencourt, 2006). A partir da identificação dessas, as empresas podem investir em recursos para o cumprimento do foco estratégico e impulsionar a companhia para a competitividade. Segundo as autoras, existem outras referências que dão preferência à terminologia de competência organizacional ao invés de

competência essencial ao mercado empresarial brasileiro, já que este último alude a idéia de empresas que “criam e lideram um espaço de competição”. Dutra (2008) enfatiza que as competências atreladas as idéias de vantagem competitivas são as distintivas e não as essenciais, uma vez que são vistas como diferenciais entre as empresas competidoras.

Para Fleury e Fleury (2001) as **competências essenciais** de uma empresa são integradas ao domínio de qualquer processo de execução do trabalho. E devem estar associadas a um plano de capacitação para que ocorram atualização e inovação no processo. Dutra (2008) corrobora com os autores supracitados definindo competências essenciais como aquelas que só fundamentais para o cumprimento das estratégias da organização.

Em Ruas (2003) as competências organizacionais configuram-se em duas dimensões:

- Competências Funcionais ou Coletivas: são associadas aos grupos ou áreas de atividade da organização;
- Competências Individuais e Gerenciais: correlacionadas as ações que alcançam os objetivos organizacionais.

Ressalta-se que essas competências funcionais e individuais também podem ser chamadas de **competências profissionais** ou **humanas**, uma vez que são inerentes a pessoas ou grupos de trabalho. Estas representam as combinações, anteriormente expressas, de conhecimentos, habilidades e atitudes em determinado contexto organizacional e capaz de agregar valor à pessoa e organização (Bruno-Faria & Brandão, 2003). O conjunto das competências profissionais e outros recursos disponíveis pela empresa sustentam as competências organizacionais, que são expressas pelo desempenho e desenvolvidas pelos processos de aprendizagem.

Após a compreensão do modelo de competência, Zarifian (2001) percebeu que os diferentes conteúdos aos quais as competências estavam envolvidas poderiam direcionar os

objetivos de desenvolvimento. Dessa forma, o autor descreveu algumas transformações dos conteúdos profissionais, associados às competências:

1. Competências sobre processos: as empresas contemporâneas, organizadas por multiprocessos, exigem trabalhadores polivalentes, que conheçam e atuem em toda a estrutura da organização. Dessa forma, a desespecialização do trabalho acarreta numa competência centrada nos processos ou invés do comportamento individual do cargo;
2. Competências técnicas: dizem respeito da especialização do trabalho e estão integradas aos desempenhos produtivos. Entende-se que, para alcançar os desempenhos estabelecidos pela organização é necessário um conhecimento técnico, no entanto este está cada vez menos correlacionado ao nível de competências profissionais;
3. Competências sobre a organização: quando os assalariados possuem autonomia dentro da organização, eles buscam aprimorar e redefinir processos organizacionais;
4. Competências de serviço: o indivíduo deve saber e prever os impactos que seu produto ou serviço geram em seus destinatários; é o mesmo que comportar-se como usuário, consumidor e trabalhador, perante o serviço prestado;
5. Competências sociais e do saber-ser: saber lidar com os outros, incluindo atitudes que sustentam seus comportamentos.

Dutra (2008) ainda cita mais duas categorias de competências:

1. Competências de unidade ou negócio: são atividades-chave de cada unidade de negócio, que são almeçadas pela organização;
2. Competências de suporte: são atividades que não influenciam diretamente na produção ou serviço prestado da organização, todavia, podem ser indispensáveis para

o sucesso de uma competência essencial. Caracterizam-se por dar suporte a execução de outras atividades.

2.6 Gestão de Pessoas por Competências

Diante das constantes transformações (sociais, econômicas e culturais) que ocorrem na sociedade contemporânea, o ambiente organizacional necessita inovar para que seus objetivos possam ser alcançados. Brandão e Borges-Andrade (2007) inferem que os modelos gerenciais utilizam-se do propósito competência para melhorar seus níveis de desempenhos. Em busca de uma gestão flexível e promotora de ações que possibilitem a melhoria da qualidade e da eficiência nos serviços prestados, os órgãos públicos tem procurado participar do recente movimento sobre competências (Guimarães *apud* Brandão e Bahry, 2005). De acordo com o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o conceito de competências, na administração pública, é entendido como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores visando ao alcance dos objetivos estratégicos da instituição”. Dessa forma, a gestão de competências busca desenvolver seus servidores, para que os mesmos possam alcançar os resultados esperados pelo governo.

Dessa forma, a gestão de recursos humanos por competências visa interligar as possibilidades de ganhos organizacionais às propostas de recompensar os esforços dos indivíduos integrantes da organização, assim como gerar vantagem competitiva e desenvolver a estratégia e o negócio organizacional. Barbosa et. al (2002) enfatizam que esse discurso contemporâneo valoriza o indivíduo dentro de um modelo de gestão integrada de recursos humanos (integrar a missão, informação, cultura e competências), proporcionando a articulação de GRH ao modelo de competências.

A ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado (Brandão & Guimarães, 2001, p. 9).

A gestão de competências deve ter como objetivo maior não somente a melhoria das *performances* profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo. Somente assim a competência representaria, ao mesmo tempo, um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo (Brandão & Guimarães, 2001, p. 13).

Para Bruno-Faria e Brandão (2003), a gestão de competências atrela-se à gestão de pessoas no que se refere ao desenvolvimento de competências essenciais ao cumprimento dos objetivos estratégicos. Souza (*apud* Bruno-Faria e Brandão, 2003) esclarece que esses objetivos estratégicos são intenções e direções a serem seguidas de forma a cumprir com os objetivos previstos na missão e visão organizacional de determinada empresa. Da mesma forma, Brandão e Bahry (2005) visam a gestão de competências como um planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências necessárias ao cumprimento dos objetivos estratégicos.

Entende-se que a gestão por competências é um processo contínuo que abrange desde a elaboração da estratégia organizacional à identificação e desenvolvimento das competências necessárias para seu alcance (Brandão et al, 2008). A mesma torna-se estratégica quando é capaz

de atrair, desenvolver e manter os trabalhadores para o cumprimento desses objetivos organizacionais. Assim, o modelo de gestão de competências gera subsídios para o alcance estratégico, uma vez que sustenta a gestão da carreira, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, entre outras estratégias organizacionais (Brandão & Guimarães, 2001).

Em Moura e Bitencourt (2006) o surgimento da estratégia organizacional deve estar vinculado às competências, ou seja, a gestão da empresa articula o desenvolvimento estratégico com as competências organizacionais, grupais e individuais. Essa tática valoriza os trabalhadores e suas competências, uma vez que as organizações passam a capacitar os empregados com vistas ao aprimoramento das competências tidas como necessárias ao trabalho (Sant'Anna, 2008). Brandão e Bahry (2005) também aludem que o objetivo principal da ferramenta de competências é gerenciar as lacunas existentes entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais daquelas disponíveis na organização. Os autores inferem que a partir do mapeamento de competências as organizações poderão elaborar planos de ação para capacitar, desenvolver, avaliar e retribuir essas competências.

Dessa forma, após definição da estratégia organizacional (missão, visão de futuro, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas) a GRH é capaz de realizar o mapeamento de competências para identificação da lacuna entre as competências esperadas e as disponíveis (Brandão e Bahry, 2005). A primeira etapa do mapeamento é composta pela identificação das competências necessárias ou essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos. Os mesmos sugerem as seguintes etapas para sua identificação:

- Análise de documentos relativos ao planejamento estratégico da organização, cujo maior objetivo é identificar indicadores que possibilitem a dedução de competências organizacionais necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais;

- Em seguida, realiza-se a coleta de dados com “pessoas-chave” da organização. Estas devem deter bons conhecimentos sobre toda empresa, tendo em vista que, seu objetivo é descobrir quais as competências profissionais estão envolvidas para consecução dos objetivos organizacionais. Ressalta-se que existem diversas técnicas de pesquisa para a coleta de dados, tais como: observação, grupos focais, questionários estruturados, etc.
- Os resultados dos dados obtidos devem ser confrontados com a análise documental. Assim, é possível identificar inconsistências e inadequações das competências encontradas aos objetivos estratégicos.

Brandão e Bahry (2005) enfatizam que a descrição de competência deve ser clara para que o participante não tenha dúvidas e acabe por interpretar da melhor forma que o convém. Dessa forma, sugere-se que as competências sejam definidas a partir de comportamentos objetivos e passíveis de observação, no ambiente de trabalho. Os autores inferem que a competência, representada pelos comportamentos esperados para o alcance dos objetivos estratégicos, deve ser descrita por um verbo que expresse uma ação concreta e um objeto de ação (ex. controla o fluxo de solicitações de viagens). Sempre que necessário, a condição em que se espera que o desempenho ocorra deve ser descrita (ex. controla o fluxo de solicitações de viagens utilizando o sistema disponível pela empresa). Ademais, as competências podem apresentar um critério indicativo da qualidade do comportamento (ex. controla o fluxo de solicitações de viagens, com precisão).

Os mesmos citam alguns tipos de descrições de competências que devem ser evitadas:

- descrições longas, utilização de termos técnicos e ambiguidades podem dificultar o entendimento e interpretação das pessoas;

- obviedades, irrelevâncias e duplicidades devem ser descartadas, uma vez que estas não contribuem para a melhor compreensão;
- a utilização de termos abstratos e verbos que não expressem ações concretas podem gerar diferentes tipos de interpretação, além de não serem passíveis de observação;
- Após a identificação das competências profissionais necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos identifica-se o grau de importância de determinada competência. Esse grau representará quais competências são necessárias à organização.
- Em seguida, deve-se verificar as competências internas disponíveis. Esta última possibilitará a identificação da lacuna entre as competências necessárias e as existentes.

A partir do diagnóstico de competências, a gestão de recursos humanos deve buscar reduzir ao máximo as lacunas existentes para que os resultados alcançados possam ser o mais próximos possíveis dos esperados. Assim, a gestão de competências utiliza-se de métodos dentro do planejamento, seleção, desenvolvimento e avaliação que podem minimizar essa discrepância (Bruno-Faria & Brandão, 2003; Brandão & Guimarães, 2001, Brandão & Bahry, 2005):

- investimento no desenvolvimento – possibilitando que as competências internas possam ser aprimoradas (recursos de aprendizagem)
- captação de novas competências – fundamentada pela necessidade de competências não disponíveis na organização e necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos. Deste modo, a GRH pode abrir processos de recrutamento e seleção de pessoas.

- gestão de desempenho – visa identificar e corrigir desvios entre o que era esperado e o que foi alcançado.

Barbosa et. al (2002) afirmam que a utilização de instrumentos de avaliação, treinamento e remuneração validam e ajustam os modelos de competências as diferentes estratégias de negócio. Ou seja, a aplicabilidade do modelo de competências busca fortalecer a cultura do desempenho e reforça a ênfase nos resultados organizacionais. Por exemplo, a remuneração por competências; tal circunstância envolveria o desenvolvimento de competências que ao direito de recompensação do esforço do indivíduo, no entanto seus resultados são apenas incorporados à cultura organizacional. O autor conclui que, “mesmo que o discurso da gestão de competências esteja associado a um processo que percebe a importância do desenvolvimento da competência do indivíduo”, na prática esta só pode ser percebida pela mensuração do comportamento manifestado em desempenho e resultados, o que dificulta, por exemplo, a adoção de modelos de remuneração por competência. A avaliação de desempenho, também tem papel importante para o processo de mapeamento de competências, pois este instrumento pode indicar a existência de lacunas de desempenho no trabalho. Para Fleury e Fleury (2001) as competências devem estar correlacionadas às estratégias organizacionais, logo, cabe a instituição e ao governo defini-las para que as competências essenciais sejam encontradas. Após delimitação das competências a gestão de recursos humanos poderá elaborar um “processo de aprendizagem permanente” para que haja uma retroalimentação dos processos envolvidos para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

3. MÉTODO

3.1 A Agência Nacional de Energia Elétrica

A Lei nº 9.427, de dezembro de 1996, criou a Agência Nacional de Energia Elétrica sob regime especial, vinculada ao Ministério das Minas e Energia, com sede no Distrito Federal. Sua força de trabalho era composta por contratos temporários, mas com a aprovação da Lei nº. 10.871, de 20 de maio de 2004 que dispõe a criação de carreiras e organização de cargos efetivos, a Agência foi obrigada a substituir o pessoal contratado em regime temporário por servidores efetivos aprovados em concurso público. Dessa forma, a organização contratou, no mesmo ano, um projeto de consultoria para identificar as suas competências essenciais e específicas, tendo em vista a realização de concurso público no ano seguinte; o estabelecimento de critérios para avaliação de desempenho de seu quadro efetivo, dentre outros.

O cenário da Agência sofreu algumas transformações, ao longo desses anos. Em 2007 não havia mais mão-de-obra temporária, nas atividades de apoio administrativo, o que ocasionou a perda de muitas pessoas experientes, as quais detinham as competências necessárias para a execução de atividades da ANEEL. Recentemente, os desafios estratégicos da Agência foram reestruturados e demandam de novos comportamentos para seu cumprimento até o ano de 2012. Dessa forma, a SRH definiu nova meta institucional, a qual subsidiará as demandas da organização através da elaboração do Plano Anual de Capacitação 2010 com base no diagnóstico de necessidades de capacitação por competências.

3.2 Caracterização do Objeto de Estudo

Para a consecução do projeto de capacitação por competências, a Superintendência de Recursos Humanos da ANEEL – SRH realizou durante o 2º semestre de 2009 o mapeamento das competências essenciais à Agência. Este objetivou identificar a lacuna existente entre as competências internas disponíveis e as competências esperadas, assim como sugerido por diversos autores (Brandão, 2007; Dutra, 2008; Bruno-Faria & Brandão, 2003). Desta forma, os desempenhos que apresentarem nível de entrega inferior ao esperado deverão ser desenvolvidos através do Plano Anual de Capacitação – PAC 2010.

Destaca-se que o projeto foi estruturado em sete etapas, das quais três, foram devidamente cumpridas durante o mês de outubro e o início de novembro de 2009. O projeto deverá ser encerrado em dezembro com a apresentação do PAC 2010. Abaixo, segue discriminação do plano de execução do projeto:

1. **Elaboração do projeto:** análise documental dos produtos da consultoria 2004; análise do modelo de gestão por processos da ANEEL; análise do desafio estratégico da ANEEL 2009-2012; definição de metodologia de coleta e análise de dados; definição de estratégias de comunicação e identidade visual do projeto com a Assessoria de Comunicação Interna - ACI.
2. **Sensibilização e apresentação da metodologia de trabalho:** apresentação do projeto a ser desenvolvido para Diretoria (reunião de gestão administrativa) e para titulares das unidades (reunião de gestão); divulgação do projeto para servidores (meios de comunicação interna).
3. **Identificação das competências essenciais da ANEEL:** elaboração dos instrumentos necessários para coleta de dados; oficina de identificação das competências essenciais e níveis de entrega esperados por processo com titulares das unidades organizacionais;

consolidação dos resultados da oficina e formatação do mapa de competência e apresentação para diretoria.

4. **Mapeamento de competências dos servidores e diagnóstico de necessidades de capacitação:** seleção de multiplicadores do projeto; realização de mapeamento piloto com a SRH, multiplicadores e outra unidade organizacional; capacitação dos multiplicadores do projeto; apresentação dos resultados do piloto para diretoria e titulares das unidades; apresentação do projeto para servidores (sensibilização para o envolvimento nas atividades); mapeamento de competências dos servidores e diagnóstico de necessidades de capacitação a partir do preenchimento de instrumento próprio; tabulação e análise dos dados coletados.
5. **Elaboração do Plano Anual de Capacitação 2010 por competências:** consolidação dos dados e emissão da matriz de competências essenciais da ANEEL; validação da matriz com titulares das unidades e equipes; consolidação das ações propostas no Plano Anual 2010.
6. **Aprovação do Plano Anual de Capacitação 2010:** deliberação do assunto em reunião de gestão administrativa.
7. **Divulgação e execução do Plano Anual de Capacitação 2010:** apresentação da versão aprovada do Plano aos titulares e servidores; divulgação nos meios de comunicação interna; Execução das ações programadas.

3.3 Modelo da Análise de Pesquisa

O presente estudo tem por finalidade identificar as convergências e divergências teóricas e metodológicas do projeto de capacitação por competências da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, em relação ao embasamento teórico apresentado. Dessa forma, adotou-se o

método de pesquisa qualitativo para analisar a metodologia e alguns resultados do projeto supracitado. Tendo em vista que, esta investigação desenvolveu-se por meio de um estudo de caso concreto, a pesquisa qualitativa permite a melhor compreensão dos fenômenos observados em relação às articulações teóricas (Andrade, 1999).

A pesquisa de campo foi fundamentada na observação dos fatos, tal como ocorreram em tempo real. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados se basearam em análise de documentos, observação participante e grupos focais. O estudo foi realizado durante o período de outubro à novembro de 2009. A partir da observação participante, pôde-se identificar a metodologia utilizada para a elaboração do projeto de capacitação por competências da ANEEL e atuar nos grupos focais com os superintendentes e assessores de todas unidades organizacionais. Esse tipo de pesquisa ocorre quando o observador é membro do grupo ou comunidade estudada (Lakatos & Marconi, 2001). A análise de documentos proporcionou uma maior reflexão para a revisão crítica da metodologia, tipologia e classificação das competências utilizadas no projeto.

3.4 Procedimento de Coleta de Dados

Foram organizados sete grupos focais, de forma a abranger as 26 (vinte e seis) unidades organizacionais da Agência, os encontros duraram aproximadamente duas horas, cada. Estes obedeceram a um roteiro e cronograma pré-estabelecidos pela organização. O objetivo proposto era o de identificar as competências essenciais e gerenciais da ANEEL. Para isso, foram apresentados aos participantes os seguintes conceitos:

- Competências essenciais são comportamentos, habilidades e atitudes que todo servidor da Agência deve apresentar.

- Competências gerenciais dizem respeito apenas aos líderes da Agência, ou seja, são essenciais à prática do gestor.

Durante os encontros foram utilizados: cópias do desafio estratégico da ANEEL 2009-2012 (anexo 1), para que os participantes pudessem identificar em qual desafio sua superintendência atua de forma a contribuir para sua consecução, seja estrategicamente ou com parceria a outras unidades; cópias da revisão do dicionário de competências da ANEEL 2004, para que os mesmos pudessem conhecer as competências e sugerir propostas de melhoria na compreensão do texto; e um formulário de mapeamento de competências elaborado pela própria SRH (anexo 2). Neste último, os participantes deveriam classificar as competências apresentadas como essenciais ou gerenciais e posteriormente identificar o nível de importância das mesmas, porém, apenas sete competências (quatro essenciais e três gerenciais) poderiam receber nota máxima. Ademais, foi solicitado que os superintendentes indicassem o nível de entrega esperado, para cada competência, de seus colaboradores por cargo. Este resultado é insumo para a identificação da lacuna entre as competências essenciais esperadas e as competências disponíveis.

O projeto da ANEEL teve sua continuidade de acordo com seu planejamento (mencionado anteriormente). No entanto, este estudo limitar-se-á à análise de resultados dos grupos focais e da construção do projeto como um todo, tendo em vista que o mesmo ainda não foi finalizado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A observação participante em parte do projeto permitiu a compreensão de como este foi elaborado. Concomitantemente a pesquisa bibliográfica proporcionou a aquisição de conhecimentos empíricos e científicos. A partir da análise do projeto, à luz da teoria, pode-se identificar convergências e divergências de sua estrutura, estes serão devidamente esclarecidos nos tópicos seguintes:

4.1 Análise da Metodologia do Mapeamento de Competências

A elaboração do projeto de capacitação por competências firmou-se a partir da análise documental do antigo Caderno de Competências da ANEEL, produto de um mapeamento realizado por uma consultoria, no ano de 2004. O referido documento apresenta 09 competências corporativas e 14 competências humanas (identificadas abaixo), tidas como “valorizadas e requeridas” pela organização.

Competências Corporativas	
1. Regulação do Setor Elétrico	6. Gestão da Informação e do Conhecimento
2. Monitoramento do Setor Elétrico	7. Visão Estratégica
3. Senso Público	8. Inovação
4. Efetividade Organizacional	9. Aprendizagem Organizacional
5. Excelência na Gestão	
Competências Humanas	
1. Negociação	8. Aprendizagem Contínua
2. Liderança	9. Visão Sistêmica
3. Relacionamento Humano	10. Conduta Pública
4. Flexibilidade	11. Comprometimento
5. Análise e Solução de Problemas	12. Criatividade
6. Gestão de Processos	13. Trabalho em Equipe
7. Comunicação	14. Especialização Técnica

Quadro 2: Listagem de Competências do Caderno de Competências da ANEEL.

A partir deste instrumento, a Superintendência de Recursos Humanos validou 13 (treze) competências humanas e reestruturou o texto de definições e níveis de entrega, para adequá-las ao cenário atual da Agência, criando assim, a primeira versão do novo dicionário de

competências humanas. Ressalta-se que dentre as 14 (quatorze) competências humanas propostas no antigo dicionário, a única que não foi incluída na nova versão 2009 foi o **comprometimento**. Segundo Rego e Souto (2004) o comprometimento pode envolver fatores afetivos ou cognitivos no estabelecimento do vínculo do indivíduo com a organização. A equipe de Recursos Humanos supôs que este tema não poderia ser desenvolvido por ações de capacitação e conseqüentemente desconsiderou-a, neste projeto.

Concomitantemente à análise das competências mapeadas durante o ano de 2004, determinou-se que os desafios estratégicos da ANEEL 2009-2012 seriam utilizados como instrumento necessário para definição das competências essenciais. Diversos autores (Barbosa et. al., 2002; Brandão, 2007; Moura & Bitencourt, 2004) enfatizam que as competências devem ser desenvolvidas de forma a beneficiar o cumprimento dos objetivos estratégicos. Este agrupamento representa a consonância com os modelos metodológicos propostos por Brandão e Bahry (2005). Ademais, Fleury e Fleury (2001) apontam que a interseção entre estratégias e competências favorece a implementação de processos de aprendizagem, de forma permanente.

No início de outubro, o projeto foi apresentado à Diretoria e Titulares das unidades da ANEEL, afim de sensibilizá-los quanto à importância do mapeamento de competências para a elaboração do Plano Anual de Capacitação. O termo competência foi definido como “comportamentos observáveis expressos pelo desempenho profissional, o qual é estabelecido pela correlação entre conhecimentos, habilidades e atitudes manifestos em determinado trabalho e de acordo com as estratégias organizacionais” (Brandão, 2007). E a associação entre o PAC 2010 e o mapeamento são fundamentais para a identificação das necessidades de treinamento, visando o cumprimento dos desafios estratégicos. Segundo Bruno-Faria e Brandão (2003) o diagnóstico de competências além de identificar àquelas que são essenciais à organização, subsidia as ações de treinamento e desenvolvimento aliadas à consecução de seus objetivos.

Após validação da Diretoria foram organizados sete grupos focais composto por Superintendentes e Assessores das 26 (vinte e seis) unidades organizacionais. Estes tinham como propósito a identificação das competências essenciais e gerenciais da ANEEL. Pacheco (2002) ressalta a importância da valoração das competências gerenciais, uma vez que competências que envolvem conhecimentos e habilidades de gestão são fundamentais para indivíduos que ocupam papéis de dirigentes nas organizações. Segundo o autor a administração pública é carente de competências qualificadas de direção, uma vez que o foco tem sido voltado para competências técnicas. Para melhor compreensão dos participantes, definiu-se que competências essenciais devem ser do domínio de toda organização, independente de qual seja sua atividade e as competências gerenciais são específicas aos líderes da Agência.

Durante a coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos:

- cópia dos desafios estratégicos da ANEEL 2009-2012;
- primeira versão do novo dicionário de competências 2009;
- formulário de mapeamento de competências.

As orientações para o preenchimento dos formulários deram-se da seguinte forma:

- Primeiramente foram apresentados os desafios estratégicos, da Agência, para que as superintendências pudessem identificar à quais desafios seus processos estavam envolvidos (diretamente ou em parceria com outra unidade).
- Em seguida, apresentou-se a primeira versão do novo dicionário de competências 2009. Logo, foi solicitado aos titulares das unidades, que discutissem os conceitos e níveis de entrega das competências sugeridas, a fim de rever e validar o texto escrito para a melhor compreensão de todos (Brandão & Bahry, 2005).

- Posteriormente, foi entregue o formulário de mapeamento de competências. Este apresentava as 13 (treze) competências do dicionário e foi requerido aos participantes que identificassem, na opinião deles, quais competências caracterizavam-se como essenciais e como gerenciais. Após esta identificação, os líderes deveriam elencar o grau de importância (escala de 0 a 4) de cada uma das competências. Ressalta-se que a nota máxima poderia ser dada apenas para quatro competências essenciais e três para as competências gerenciais. Dessa forma, foi apresentada a seguinte pergunta: “Pensando em toda a ANEEL, quais dessas competências vocês julgam mais importantes para a consecução dos objetivos organizacionais?”. Por fim, os gestores foram convidados a identificar o nível de entrega, das competências, esperados para cada cargo dentro de sua unidade (de acordo como os níveis de entrega listados na primeira versão do novo dicionário de competências).

A partir dos resultados obtidos dos grupos focais, a Superintendência de Recursos Humanos – SRH pôde analisar o conteúdo das críticas e sugestões quanto ao modelo do dicionário de competências, o que resultou na sua versão final (anexo 3). Quanto a definição das competências essenciais e gerenciais, estas foram estabelecidas através dos níveis de frequências obtidos nas respostas dos participantes, segue discriminação dos resultados, no quadro abaixo:

Resultado Grupos Focais				
Área	Moda	Média	Essencial	Gerencial
Especialização Técnica	4	3,92	24	0
Gestão de Pessoas	4	3,75	1	23
Visão Estratégica	4	3,67	9	14
Liderança	4	3,64	1	22
Trabalho em Equipe	4	3,56	23	0
Senso Público/ Conduta Pública	4	3,54	23	0
Tomada de Decisão	4	3,46	5	15
Comunicação	4	3,29	20	3
Planejamento Estratégico e Gestão de Processos	3	3,17	12	11
Relacionamento Interpessoal	3	3,16	23	0
Adaptabilidade	3	2,96	23	0
Criatividade	2	2,88	21	1
Negociação	2	2,71	16	6

Quadro 3: Resultado dos Grupos Focais com Líderes das U.O.s

Considerando-se que os participantes dos grupos focais podiam pontuar o grau de importância das competências listadas, com notas de zero (nenhuma importância) à quatro (fundamental importância), considerou-se que as competências prioritária ou essenciais seriam àquelas que obtivessem moda (respostas frequentes aos itens) igual a quatro. Para definição da categoria da competência (essencial ou gerencial) comparou-se o maior nível de frequência na opinião dos gestores. Como mencionado anteriormente, o projeto buscou trabalhar apenas sete competências, das quais quatro são essenciais e três gerenciais. Dessa forma, ficou estabelecido que as quatro competências essenciais à toda ANEEL seriam, **Especialização Técnica, Trabalho em Equipe, Senso Público/ Conduta Pública e Comunicação**; quanto às competências gerenciais classificaram-se: **Gestão de Pessoas, Visão Estratégica, Liderança e Tomada de Decisão**.

Durante a realização dos grupos focais, alguns participantes inferiram que dentre as competências listadas havia uma grande correlação de conhecimentos, tais como: Trabalho em Equipe e Relacionamento Interpessoal, Adaptabilidade/ Flexibilidade e Trabalho em Equipe; Gestão de Pessoas e Liderança. Diante do exposto, a Superintendência de Recursos Humanos

acatou as sugestões e inseriram nas competências Trabalho em Equipe a área de conhecimento referente ao Relacionamento Interpessoal e na Gestão de Pessoas, o conhecimento em Liderança. Dessa forma, as três competências gerenciais foram **Gestão de Pessoas, Visão Estratégica e Tomada de Decisão**.

Tal resultado foi apresentado no início de novembro de 2009 à Diretoria, a qual aprovou a execução da próxima etapa, referente ao mapeamento dos níveis de entrega disponíveis à Agência. Tendo em vista que, os líderes já indicaram os níveis desejáveis a cada competência em relação aos cargos de sua unidade, poder-se-á, após análise dos dados do mapeamento de todos os servidores, identificar a lacuna existente entre o esperado e o que se tem disponível. Assim, o PAC 2010 procurará desenvolver as competências de acordo com a necessidade de cada servidor.

De forma geral, a metodologia utilizada para o mapeamento de competências essenciais da ANEEL compreende o que vem sendo proposto na literatura acerca de competências. Constata-se que os grupos focais foram utilizados tanto para coleta de dados, como para validação de análises documentais. Segundo Pasqueli (apud Brandão & Bahry, 2005) a verificação dos dados apurados na análise documental é de extrema relevância, uma vez que coteja eventuais dificuldades de interpretação, falhas e ambigüidades que devem ser imediatamente corrigidas. A utilização da Agenda de Desafios Estratégicos da ANEEL contribuiu para que os participantes dos grupos focais visualizassem, de forma integrada, os principais resultados que a instituição busca alcançar, em um período de quatro anos. Assim, como correlacioná-las às competências essenciais e posteriormente ao desenvolvimento das mesmas, proporcionando a simbiose entre competências, processos de aprendizagens e objetivos organizacionais (Fleury & Fleury, 2001). Ressalta-se que a averiguação das competências essenciais, também foram análogas aos referenciais teóricos, uma vez que estas constam como a primeira etapa do mapeamento. Brandão e Bahry (2005) inferem que a verificação da frequência

de resposta obtidas em cada competência indica sua relevância para o estudo, e portanto, recebe a atribuição de essencial.

Todavia, a dedução dessas competências listadas como indispensáveis para o cumprimento dos desafios organizacionais é questionável, uma vez que utilizou-se apenas a referência de um antigo mapeamento (2004) e elencou-se, das citadas, as mais pertinentes. Brandão e Bahry (2005) propõem que a definição das competências essenciais sejam atreladas entre pesquisas documentais e coleta de dados com pessoas-chave da organização. O projeto torna-se divergente das proposições teóricas ao apresentar um quadro fechado de competências (resultado de uma análise documental), não vislumbrando a possibilidade da inserção de novas competências ao dicionário (pesquisas de campo). Dever-se-ia realizar grupos focais com o intuito de descobrir quais as competências essenciais à organização, sem limitá-las a uma listagem pré-existente. Ademais, é de fundamental importância a participação de pessoas-chaves que conheçam à fundo todos os processos da unidade. Entende-se que os líderes conhecem a estrutura do trabalho, mas não são eles quem executam e se deparam com as dificuldades do dia-a-dia. Dessa forma, sugere-se que sejam realizados grupos-focais com todos os cargos da Agência, para que a análise do conteúdo seja confrontada com as análises documentais.

4.2 Análise da Tipologia das Competências

Observa-se que o projeto de competências da ANEEL trabalhou com o conceito proposto por Brandão (2008), o qual infere que a competência é um desempenho profissional (conhecimentos, habilidades e atitudes) expresso em determinado trabalho e em consonância com os objetivos organizacionais. O projeto buscou conhecer as competências essenciais e gerenciais necessárias para o alcance dos desafios estratégicos, durante o ano de 2010. Fleury e Fleury (2001) ressaltam que as competências essenciais são de extrema valia para o cumprimento das

estratégias institucionais, uma vez que se apresentam como necessárias para a execução de qualquer tarefa. As competências gerenciais alçam o projeto, tendo em vista que os órgãos públicos apresentam carência quanto à qualificação dos papéis de gestão (Pacheco, 2002). Dessa forma, sugere-se que os desafios estratégicos (abaixo) sejam analisados e interpretados para a dedução de competências profissionais requisitadas para seu alcance (Brandão & Bahry, 2005).

Desafios Estratégicos 2009 - 2012
1. COERÊNCIA REGULATÓRIA
2- ALOCAÇÃO EFICIENTE DOS CUSTOS DE ENERGIA ELÉTRICA
3- QUALIDADE DO SERVIÇO DE ENERGIA ELÉTRICA
4- EQUILÍBRIO ENTRE OFERTA E DEMANDA DE ENERGIA
5- FORTALECIMENTO E TRANSPARÊNCIA DOS INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO COM A SOCIEDADE
6- FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE E AUTONOMIA INSTITUCIONAL
7- INFORMAÇÃO COM QUALIDADE
8- DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
9 - APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO

Quadro 4: Desafios Estratégicos 2009 – 2012.

Dentre as competências escolhidas para desenvolvimento, pelos líderes das unidades, observa-se que: Trabalho em Equipe, Senso Público/ Conduta Pública, Comunicação, Gestão de Pessoas, Visão Estratégica e Tomada de Decisão caracterizam-se como competências de suporte. Dutra (2008), interpõe que esse tipo de competência influencia indiretamente a qualificação do serviço prestado, como o próprio nome diz, ela dá suporte às competências de execução, aprimorando sua eficiência. Dessa forma, essas competências não se correlacionam diretamente com aos resultados almejados pelos desafios, mas influenciam, quanto a qualidade das competências profissionais requeridas. A competência Especialização Técnica assume o papel mais importante dentro das organizações, uma vez que expressam conhecimentos, habilidades e

atitudes necessários para a consecução de atividades que resultem em produtos diretamente correlacionados aos desafios (Zarifian, 2001).

Segundo Brandão e Bahry (2005) as competências profissionais devem ser identificadas por pessoas-chave, que possuam grande conhecimento sobre todos os processos e atividades da organização. Constata-se que o presente projeto atende à esse requisito uma vez que, as competências essenciais foram delimitadas pelos líderes de cada unidade e as competências técnicas, serão, em outro momento identificadas por cada um dos servidores da Agência. Sugere-se, apenas que, a análise documental seja cotejada com as percepções dos participantes, ao invés de apresentada como requisito de seleção.

Observa-se que cada uma das sete competências apresentava definição e cinco níveis de entrega, conforme proposto por Dutra (2008), os quais são entendidos como facilitadores do processo de avaliação. A metodologia utilizada para descrição das competências busca a melhor visualização dos servidores da Agência quanto a auto-avaliação do nível de entrega apontado em cada competência. Este deve expressar de forma clara, aquilo que o servidor deve ser capaz de realizar. No entanto, Rodrigues Jr. (2006) enfatiza que este procedimento não possui comprovações empíricas satisfatórias, uma vez que os processos de aprendizagem ocorrem de forma única e não em compartimentos. Quanto à descrição dos níveis de entrega nota-se discordância teórica entre autores, cabendo às organizações a adequação do modelo que melhor lhe convém.

Uma vez que o conceito de competências está atrelado a comportamentos observáveis, é importante que estes sejam descritos de forma objetiva, representados por um verbo e seu objeto de ação concreta. E quando necessário deve-se apontar as condições em que aquele comportamento é esperado e sua qualidade considerada satisfatória (critério). É de fundamental importância que os níveis não sejam apresentados de forma demasiadamente longa ou que

apresentem ambigüidades, pois estes podem dificultar a compreensão da competência (Brandão & Bahry, 2005). Abaixo, segue a análise das descrições de cada uma das setes competências.

Comunicação	
Capacidade de expressar idéias e pensamentos de forma clara e objetiva, utilizando múltiplos canais para transmitir e receber informações e opiniões, mantendo a integridade do conteúdo para obter a eficácia da mensagem.	
Nível 1:	Expressa-se com dificuldade nas formas escrita e oral e apresenta dificuldade em compartilhar as informações de caráter institucional.
Nível 2:	Expressa de maneira clara e objetiva seus interesses, expectativas, necessidades e perspectivas.
Nível 3:	Ouve atentamente seu interlocutor e compartilha informações de forma plena e transparente.
Nível 4:	Transmite informações sempre que necessário com linguagem apropriada ao ambiente e circunstâncias e certifica-se que a informação foi adequadamente recebida.
Nível 5:	Comunica-se de maneira eficaz com agentes, outros órgãos da Administração Pública e sociedade, fazendo-se entender e compreendendo pontos de vista divergentes.

Quadro 5: Competência Comunicação.

Apesar do conceito obedecer a estrutura de verbo + objeto de ação + critério + condições, observa-se que esta competência apresenta irrelevâncias e mais de um comportamento a ser avaliado em um mesmo conceito, o que a torna relativamente longa, dificultando na compreensão. Sugere-se a seguinte reformulação da frase:

Comportamento (Verbo + Objeto de ação)	Critério	Condição
Capacidade de transmitir informações	de forma clara, objetiva e mantendo a integridade do conteúdo	utilizando-se de múltiplos canais de comunicação.

O nível de entrega 2 apresentam a correta estrutura apontada acima. No entanto, os demais níveis são demasiadamente longos e podem ser redefinidos, a partir da separação das frases e apresentação de novos conceitos.

Gestão de Pessoas	
Capacidade de liderar pessoas de maneira sistêmica, eficaz e eficiente, no sentido de produzir resultados efetivos, maximizando os benefícios percebidos pela equipe e facilitar o processo de desenvolvimento dos indivíduos promovendo a integração entre equipe.	
Nível 1:	Apresenta dificuldade em dimensionar e distribuir atividades entre membros da equipe e definir metas e estratégias de execução.
Nível 2:	Distribui atividades entre a equipe levando em consideração as capacidades e carga de trabalho de cada componente da equipe, na hora de distribuir as tarefas.
Nível 3:	Acompanha o desempenho das pessoas fornecendo condições para a execução das suas atribuições. Delega responsabilidade com base em critérios objetivos, levando em conta as aspirações e competências individuais.
Nível 4:	Avalia sistemática e objetivamente o desempenho da equipe identificando pontos fortes e necessidades de melhoria
Nível 5:	Fornecer <i>feedback</i> aos servidores e discute planos de desenvolvimento individual com servidor. Gerencia conflitos e mudanças internas.

Quadro 6: Competência Gestão de Pessoas.

Visão Estratégica	
Capacidade de observar e analisar o ambiente no qual está inserido para proposição de mudanças, de forma a planejar ações que favoreçam a consecução da missão e o alcance da visão de futuro da ANEEL.	
Nível 1:	Desconhece processos e metas da sua unidade não conseguindo correlacioná-los com os princípios e características básicas, missão e visão de futuro da ANEEL.
Nível 2:	Lista os processos e metas da sua unidade observando sua correlação com desafios estratégicos da Agência.
Nível 3:	Analisa a estrutura de processos da ANEEL, identificando pontos de interface e parceria entre as unidades e observando o contexto organizacional para a determinação de atividades da equipe.
Nível 4:	Observa a atuação da ANEEL, avaliando impactos dos seus atos no Setor Elétrico para implementar planos de ação de curto e médio prazos.
Nível 5:	Participa do direcionamento estratégico da Agência, liderando processos de mudança, interna e externamente. Assume responsabilidade sobre variáveis intervenientes de impacto na organização.

Quadro 7: Competência Visão Estratégica.

Da mesma forma que em Comunicação, as competências Gestão de Pessoas e Visão Estratégica apresentam definições muito extensas, com mais de um comportamento a ser avaliado em um mesmo conceito, o que dificulta na compreensão de suas descrições.

Especialização Técnica	
Capacidade de aplicar efetivamente conhecimentos técnicos, procedimentos, normas e sistemas informatizados requeridos para atuação na sua unidade de exercício.	
Nível 1:	Executa suas atividades com dificuldade, atuando por vezes de maneira inadequada. Necessita de orientação permanente, quanto aos conhecimentos técnicos aplicáveis às suas atribuições.
Nível 2:	Detém conhecimentos necessários para o desempenho das suas atribuições, utilizando-os adequadamente na execução das suas atividades.
Nível 3:	Busca adquirir e aplicar novos conhecimentos, métodos e ferramentas para aprimorar o desempenho das suas atividades e melhorar os resultados da sua unidade.
Nível 4:	Compartilha seus conhecimentos com os demais membros da sua equipe transmitindo-os no desempenho das atividades cotidianas.
Nível 5:	Promove intervenções adequadas na sua unidade a partir do profundo conhecimento que detém sobre os aspectos técnicos do seu trabalho. Promove capacitação e palestras, participa de discussões e debates no setor de atuação e/ou na ANEEL.

Quadro 8: Competência Especialização Técnica.

Senso Público/ Conduta Pública	
Capacidade de agir conforme os princípios fundamentais de conduta do servidor público, respeitando as normas e regulamentos, externos e internos, que disciplinam seus atos, demonstrando transparência, princípios éticos e responsabilidade social.	
Nível 1:	Desconhece políticas e normas da ANEEL, tendo dificuldade em compreender e interpretar a legislação do serviço público e os princípios éticos do comportamento esperado do servidor público.
Nível 2:	Cumprir políticas, normas e procedimentos da ANEEL em suas atividades, respeitando a legislação e os princípios éticos esperados do servidor público.
Nível 3:	Demonstra coerência entre o seu discurso e sua prática cotidiana, pautando-se sob princípios de equilíbrio e equidade em seus julgamentos. Zela pela preservação do bem público e comportamentos compatíveis com a imagem pública da ANEEL.
Nível 4:	Identifica oportunidade para a sua participação e para a participação da ANEEL em situações que permitam o desenvolvimento de um senso público no âmbito interno e externo.
Nível 5:	Interage com entidades com as quais se relaciona e com a sociedade, para debater o papel da ANEEL na esfera pública.

Quadro 9: Competência Senso Público/ Conduta Pública.

Tomada de Decisão	
Capacidade de definir curso de ação mais adequado em determinada situação a partir da identificação, análise e avaliação dos variados fatores envolvidos, considerando riscos e oportunidades.	
Nível 1:	Demonstra dificuldade para organizar informações, fatos e idéias para propor soluções e tomar decisões com foco na área de atuação.
Nível 2:	Propõe soluções simples apreciando informações, fatos e idéias apresentadas por terceiros. Revê suas decisões, quando equivocadas, possibilitando correções necessárias.
Nível 3:	Utiliza variadas estratégias para resolução de problemas e tomada de decisões referentes à sua Unidade, analisando diferentes pontos de vistas sobre a situação. Toma decisões com foco nos resultados da sua unidade.
Nível 4:	Identifica efeitos futuros e conseqüências decorrentes da tomada de decisão. Apresenta desenvoltura em lidar com situações de incertezas, envolvendo múltiplas variáveis para a tomada de decisão.
Nível 5:	Propõe soluções para problemas complexos e articula pontos de vistas de diferentes Unidades para a tomada de decisão que impacte os resultados da instituição. Administra adequadamente pressões de segmentos internos e externos afetados por suas decisões.

Quadro 10: Competência Tomada de Decisão.

Trabalho em Equipe	
Capacidade de executar atividades em grupo buscando integrar os esforços individuais para o alcance de um objetivo comum, agindo de forma transparente, compartilhada e respeitando as diversidades.	
Nível 1:	Realiza apenas suas atividades preocupando-se mais com resultados individuais do que com os da equipe.
Nível 2:	Desenvolve atividades com outros membros da equipe contribuindo para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho respeitoso e de confiança, cooperando com os demais membros da equipe e respeitando seus valores e posicionamentos.
Nível 3:	Atua em equipes de trabalho preocupando-se com os objetivos da unidade conforme seu papel no grupo. Demonstra disposição em aprender com os demais membros da equipe.
Nível 4:	Estimula a participação dos integrantes do grupo nos processos de trabalho e os apóia em suas atividades, facilitando o processo de integração entre a equipe. Constrói redes de relacionamento com outras unidades ou outras instituições visando melhores resultados para a equipe.
Nível 5:	Utiliza estratégias para fortalecer a coesão da equipe e seu comprometimento com a missão e visão da ANEEL. Desenvolve uma equipe de elevada competência profissional.

Quadro 11: Competência Trabalho em Equipe.

A definição da competência Especialização Técnica está descrita de forma clara e objetiva, atendendo os pré-requisitos da abordagem teórica dos autores supracitados. Já Senso Público/ Conduta Pública, Tomada de Decisão, Trabalho em Equipe e os níveis de entrega das

quatro competências apresentam comportamentos que não estão relacionados ao desempenho profissional, como: “Necessita de orientação”, “Detém conhecimentos”, “tem dificuldades em compreender”, “Identifica oportunidade”, “Interage com entidades”, “Debater o papel da ANEEL”, “Demonstra dificuldade”, “Revê suas decisões”, “Identifica efeitos futuros”, “Demonstra disposição em aprender”, “Estimula a participação” e “Constrói redes de relacionamento”; apresentam comportamentos que não dependem da pessoa para acontecer, no contexto de atuação da Agência: “Promove capacitação e palestras, participa de discussões e debates no setor de atuação e/ou na ANEEL” e “Desenvolve uma equipe de elevada competência profissional”; apresentam irrelevâncias e duplicidades “busca adquirir”, “zela pela preservação”, “organiza informações, fatos e idéias”, “interage com entidades com as quais se relaciona”, “ambiente respeitoso e respeitando seus valores e posicionamentos” e por fim, também apresentam mais de um comportamento a ser avaliado, no mesmo conceito.

Quanto a coerência teórica, entende-se que Brandão (2008) propôs os níveis de entrega baseados na complexidade dos processos de aprendizagem, expressos pela mudança de comportamentos. A classificação taxonômica de objetivos educacionais contrasta os elementos constitutivos da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) aos da aprendizagem (domínio cognitivo, psicomotor e afetivo) de forma a respeitar a classificação hierárquica e de cumulatividade em torno de um eixo comum. Infere-se que o projeto estudado busca correlacionar os conhecimentos e habilidades aos domínios cognitivo e psicomotor da aprendizagem, nas definições expostas. No entanto, é visível que os níveis de entrega apresentados não respeitam a hierarquia e a cumulatividade exigidas pela classificação taxonômica. Foi exposto, anteriormente, que este método é falho e de difícil descrição (Rodrigues Jr., 2006). Sugere-se que, para evitar falsas interpretações a cerca dos níveis de entrega, as competências sejam descritas, tal como proposto por Brandão e Bahry (2005) e apuradas pelo seu

grau de importância. Assim, ao invés dos servidores identificarem, em um nível hierárquico, onde se encontram, eles poderão indicar, qual o grau de importância daquele comportamento em suas atividades. Logo, a GRH poderia identificar a lacuna entre o grau de importância das competências esperadas e das disponíveis de forma mais segura e eficiente.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Os modelos de gestão sofrem grandes mudanças para adequar-se ao mundo contemporâneo. Uma das inovações nos recursos humanos, das organizações, é a gestão por competências que, nos últimos anos, adentrou de forma avassaladora nas empresas públicas e privadas. Todavia, o conceito de competências vem se apresentando de forma multifacetada, o que acarreta em interpretações e aplicação de métodos equivocados (Dutra, 2008). No Brasil, existem poucos referenciais teóricos de um construto de competência nacional e publicação de estudos de caso, que corroboram para o aprimoramento de metodologias.

Deste modo, o presente trabalho buscou analisar um estudo de caso concreto, baseado no projeto de capacitação por competências, de uma organização pública. Objetivou-se identificar as convergências e divergências teóricas e metodológicas do referido projeto, assim como, sugerir propostas de melhoria ao mesmo. Para análise deste, revisou-se historicamente o conceito de competências, a introdução desta nas gestões de recursos humanos e as metodologias utilizadas para o mapeamento de competências. O alcance dos objetivos foi estruturado por uma pesquisa qualitativa investigada pela observação participante, na Agência Nacional de Energia Elétrica. A partir do conhecimento das etapas do projeto, pode-se confrontar os referenciais teóricos à metodologia aplicada pela organização para o cumprimento do projeto de capacitação por competências.

Observou-se que a Agência caracterizou a competência como um desempenho profissional, determinado pela correlação de conhecimentos, habilidades e atitudes, manifestos por comportamentos observáveis em determinado trabalho e de acordo com as estratégias organizacionais (Brandão, 2007; Brandão & Bahry, 2005). Dessa forma, identificaram-se quatro competências essenciais (Comunicação, Senso Público/ Conduta Pública, Trabalho em Equipe e Especialização Técnica) e três gerenciais (Gestão de Pessoas, Tomada de Decisão e Visão

Estratégica) da organização atreladas aos desafios estratégicos da ANEEL 2009 – 2012. O instrumento utilizado para o mapeamento de competências foi equivalente ao proposto por Dutra (2008), porém a organização apresentou dificuldades para atender aos requisitos exigidos pela metodologia do autor, tais como a correlação dos processos cognitivos de aprendizagem aos níveis hierárquicos de entrega das competências. Além disso, algumas descrições de competências foram apresentadas de forma demasiadamente grande, dificultando a compreensão das mesmas (Brandão & Bahry, 2005). Após análise do projeto foi proposto um referencial metodológico que pode vir a aprimorar os resultados do mapeamento de competências.

Ressalta-se que o presente estudo não dispôs de extenso período de tempo, tendo em vista que, a execução do projeto de capacitação por competências iniciou-se no 2º semestre de 2009 e não foi finalizado até o final de novembro (data em que este deverá ser entregue a banca examinadora). Sendo assim, sugere-se que ocorra a continuação desta pesquisa para complementação dos resultados e análise do projeto como um todo. Ademais, o trabalho permitiu uma discussão sobre o tema competência e mapeamento de competências, que ainda é escasso na literatura nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL (2009). *Agenda de desafios estratégicos da ANEEL, 2009-2012*.

Abbad, G. S. & Borges-Andrade, J. E. (2004) Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. e Bastos, A. V. B. (orgs), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Artmed.

Albuquerque, L. G. & Oliveira, P. M. (2001) Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25.

Andrade, M. M. (1999) *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: Elaboração de trabalhos na Graduação*. São Paulo: Atlas S.A.

Barbosa, A. C. Q. & Ferraz, D. M. & Lopes, D. P. T. (2002) Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Salvador: Anpad.

Batista, F. F. (2004) Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. In: *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea*, Texto para discussão nº 1022.

Batista, F. F., Quandt, C. O., Pacheco, F. F. & Terra, J. C. C. (2005) Gestão do conhecimento na administração pública. In: *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea*, Texto para discussão nº 1095.

Brandão, H. P. (2007) Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia*, v. 12, n. 2, p. 149-158.

Brandão, H. P. (2008) Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional - Revista Gestão.Org*, v. 6, n. 3, p. 321-342.

Brandão, H. P. & Bahry, C. P. (2005) Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público - RSP*, v. 56, n. 2, p. 179-194.

Brandão, H. P. & Borges-Andrade, J. E. (2007) Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 8, n. 3, p. 32-49.

Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001) Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 41, n. 1, p. 8-15.

Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. M., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P & Almada, V. F. (2008) Gestão por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública - RAP*, v. 42, n. 5, p. 875-898.

Bruno-Faria, M. F. & Brandão, H. P. (2003) Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v.7, n. 3, p. 35-56.

Dutra, J. S. (2008) Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. Ed. Atlas: São Paulo.

Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M. & Silva, C. M. (2000) Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 4, n. 1, p. 161-176.

Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001) Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, Edição Especial, p. 183-196.

Moura, M. C. C. & Bitencourt, C. C (2006) A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 5, n. 1, Art. 3.

Pacheco, R. S. (2002) Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. In: *VII Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública*. Lisboa, Portugal.

Primi, R., Santos, A. A., Vendramini, C. M., Taxa, F., Muller, A., Lukjanenko, M. F. & Sampaio, I. S. (2001) Competências e habilidades cognitivas: diferentes definições dos mesmos construtos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. v.17, n. 2, p. 151-159.

Rego, A. & Souto, S. (2004) A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 8, n. 1, p. 151-177.

Rodrigues Jr., J. F. (2006) Taxonomia de Objetivos em TD&E. In: Borgers-Andrade, J. E., Abbad, G. S. e Mourão, L. (orgs), *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. Artmed: Porto Alegre.

Ruas, R. (2003) Gestão por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas. In: Anais ENAPAD. São Paulo.

Sant'Anna, A. S. (2008) Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 7, n. 1, art. 1.

Zarifian, P. (2001) Objetivo Competência: por uma nova lógica. Traduzido por: Maria Helena C. V. Trylinski., São Paulo: Atlas.

ANEXOS

AGENDA DE DESAFIOS ESTRATÉGICOS 2009-2012		
Desafio Estratégico	Definição	Resultados Esperados
1. COERÊNCIA REGULATÓRIA	Promover a consolidação dos Atos Regulatórios emitidos pela ANEEL, pautando-se pela racionalidade, clareza e atualidade, bem como propiciar a harmonia em relação à legislação e às políticas setoriais.	Legislação do setor elétrico sistematizada, racionalizada e clara; Atos regulatórios harmonizados e atuais; Estabilidade da Regulamentação alcançada; Impacto regulatório avaliado; Lacunas regulatórias reduzidas .
2- ALOCAÇÃO EFICIENTE DOS CUSTOS DE ENERGIA ELÉTRICA	Promover a correta alocação de custos para possibilitar o acesso aos serviços de energia elétrica com qualidade adequada e pagamento justo.	Preços compatíveis com os custos e assimetria tarifária reduzida; Estrutura tarifária aperfeiçoada; Incentivos à eficiência energética realizados; Perdas não-técnicas e inadimplência reduzidas; Custos e encargos monitorados e controlados; Metodologia de revisão e reajuste tarifário aprimorada.
3- QUALIDADE DO SERVIÇO DE ENERGIA ELÉTRICA	Dotar a Agência de instrumentos eficazes de promoção e monitoramento da evolução da qualidade do serviço de energia elétrica ofertado pelos agentes, pautados em parâmetros e indicadores que subsidiem a formulação das regras e o controle de sua aplicação.	Indicadores e instrumentos de aferição da qualidade do serviço aprimorados e aplicados; Mecanismos de incentivo econômico aos agentes implementados; Ações preventivas e corretivas de controle da qualidade priorizadas; Ações de fiscalização e regulamentação atuando integradas; Regulação dos padrões de qualidade do serviço aperfeiçoada; Inovação tecnológica no setor estimulada.

<p>4- EQUILÍBRIO ENTRE OFERTA E DEMANDA DE ENERGIA</p>	<p>Contribuir para o equilíbrio entre a oferta e a demanda de energia elétrica, por meio da realização dos leilões para contratação de energia, de regulação e métodos de fiscalização que garantam a efetiva implantação dos empreendimentos contratados e do incentivo ao uso racional e eficiente da energia elétrica.</p>	<p>Leilões realizados com eficiência e eficácia garantindo a máxima competição;</p> <p>Articulações interinstitucionais nos processos de planejamento e aprovação de inventários e outorgas fortalecidas;</p> <p>Metas de universalização dos serviços de energia elétrica definidas e fiscalizadas;</p> <p>Empreendimentos contratados implantados;</p> <p>Mecanismos de incentivo ao uso racional e eficiente de energia elétrica implementados.</p>
<p>5- FORTALECIMENTO E TRANSPARÊNCIA DOS INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO COM A SOCIEDADE</p>	<p>Aprimorar e ampliar as consultas e audiências públicas, visando fortalecer o relacionamento e o diálogo da ANEEL com a sociedade.</p>	<p>Meios de comunicação e interlocução com a sociedade fortalecidos;</p> <p>Efetividade e isonomia da participação dos atores, consumidores e agentes, garantidos;</p> <p>Processo de audiências e consultas públicas aperfeiçoado;</p> <p>Canais de comunicação e participação dos consumidores ampliados.</p>
<p>6- FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE E AUTONOMIA INSTITUCIONAL</p>	<p>Consolidar o papel institucional de Órgão Regulador com autonomia e atribuições claramente definidas.</p>	<p>Papéis nas relações intra e interinstitucionais claramente definidos;</p> <p>Autonomia administrativa, orçamentária e financeira implementada;</p> <p>Participação no aprimoramento da legislação com vistas à modernização do ambiente institucional de sua atuação fortalecida.</p>

8- DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	Promover o fortalecimento da cultura da Instituição, alicerçada em políticas voltadas para a aprendizagem organizacional e o permanente desenvolvimento profissional.	Identidade Institucional consolidada; Servidores capacitados e comprometidos e quadro de pessoal dimensionado para o pleno exercício das funções institucionais; Modelo de gestão aperfeiçoado de maneira contínua e sistemática; Mecanismo de gestão do conhecimento e de processos aprimorados continuamente.
9 - APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO	Rever o modelo de descentralização de atividades complementares de regulação às Agências Reguladoras estaduais.	Modelo de descentralização reestruturado, eficiente e com foco em resultados; Custos de referência para as atividades descentralizadas definidos; Indicadores para avaliação das metas formulados.

Tabela 1: Desafios Estratégicos ANEEL 2009 – 2012.

Dicionário de Competências ANEEL 2009	
Adaptabilidade/ Flexibilidade	
Capacidade de adaptar-se às diferentes exigências do meio no qual atua e às necessidades contingentes, mesmo que isto implique numa revisão de conceitos/opiniões mediante argumentações convincentes.	
Nível 1:	Apresenta resistência frente a mudanças e dificuldade de adaptação e realização de novas atribuições.
Nível 2:	Manifesta certa dificuldade frente a mudanças, mas consegue se adaptar mediante apoio.
Nível 3:	Atua adequadamente frente a necessidades de mudança, ainda que demonstre maior segurança em situações estáveis.
Nível 4:	Sente-se confortável ao lidar com situações de mudança. Identifica necessidades e propõe ações novas e pertinentes.
Nível 5:	É partidário de mudanças e atua com pro-atividade. Observa o ambiente externo e identifica situações que podem demandar mudanças internas. Atua com versatilidade em diferentes situações, buscando alcançar os objetivos com ponderação e conciliando as divergências.

Comunicação	
Capacidade de expressar idéias e pensamentos de forma clara e objetiva, utilizando múltiplos canais para transmitir e receber informações e opiniões, mantendo a integridade do conteúdo para obter a eficácia da mensagem.	
Nível 1:	Expressa-se com dificuldade nas formas escrita e oral e apresenta dificuldade em compartilhar as informações de caráter institucional.
Nível 2:	Expressa de maneira clara e objetiva seus interesses, expectativas, necessidades e perspectivas.
Nível 3:	Ouve atentamente seu interlocutor e compartilha informações de forma plena e transparente.
Nível 4:	Transmite informações sempre que necessário com linguagem apropriada ao ambiente e circunstâncias e certifica-se que a informação foi adequadamente recebida.
Nível 5:	Comunica-se de maneira eficaz com agentes, outros órgãos da Administração Pública e sociedade, fazendo-se entender e compreendendo pontos de vista divergentes.
Criatividade	
Capacidade de conceber idéias e soluções inovadoras, viáveis e adequadas para desenvolver novos serviços ou melhorar serviços, técnicas e procedimentos alinhados à missão da ANEEL e à sua gestão, visando o desenvolvimento e fortalecimento da Administração Pública e do setor elétrico brasileiro.	
Nível 1:	Apresenta dificuldade para identificar e implementar formas diferenciadas para a realização das suas atividades com vistas a melhorar os seus resultados individuais.
Nível 2:	Propõe soluções simples, mas diferenciadas e, às vezes, inovadoras para situações relativas à realização das suas atividades. Oferece idéias para melhoria no âmbito da sua unidade.
Nível 3:	Implementa melhorias no cotidiano das atividades com as quais está envolvido, visando à melhoria dos seus resultados.
Nível 4:	Cria soluções inovadoras para situações inusitadas que melhoram os resultados da Agência.
Nível 5:	Lidera projetos e cria oportunidades para implementação de práticas inovadoras e estimula o surgimento de novas idéias no âmbito de sua unidade.
Especialização Técnica	
Capacidade de aplicar efetivamente conhecimentos técnicos, procedimentos, normas e sistemas informatizados requeridos para atuação na sua unidade de exercício.	
Nível 1:	Executa suas atividades com dificuldade, atuando por vezes de maneira inadequada. Necessita de orientação permanente, quanto aos conhecimentos técnicos aplicáveis às suas atribuições.
Nível 2:	Detém conhecimentos necessários para o desempenho das suas atribuições, utilizando-os adequadamente na execução das suas atividades.
Nível 3:	Busca adquirir e aplicar novos conhecimentos, métodos e ferramentas para aprimorar o desempenho das suas atividades e melhorar os resultados da sua unidade.
Nível 4:	Compartilha seus conhecimentos com os demais membros da sua equipe transmitindo-os no desempenho das atividades cotidianas.
Nível 5:	Promove intervenções adequadas na sua unidade a partir do profundo conhecimento que detém sobre os aspectos técnicos do seu trabalho. Promove capacitação e palestras, participa de discussões e debates no setor de atuação e/ou na ANEEL.

Gestão de Pessoas	
Capacidade de liderar pessoas de maneira sistêmica, eficaz e eficiente, no sentido de produzir resultados efetivos, maximizando os benefícios percebidos pela equipe e facilitar o processo de desenvolvimento dos indivíduos promovendo a integração entre equipe.	
Nível 1:	Apresenta dificuldade em dimensionar e distribuir atividades entre membros da equipe e definir metas e estratégias de execução.
Nível 2:	Distribui atividades entre a equipe levando em consideração as capacidades e carga de trabalho de cada componente da equipe, na hora de distribuir as tarefas.
Nível 3:	Acompanha o desempenho das pessoas fornecendo condições para a execução das suas atribuições. Delega responsabilidade com base em critérios objetivos, levando em conta as aspirações e competências individuais.
Nível 4:	Avalia sistemática e objetivamente o desempenho da equipe identificando pontos fortes e necessidades de melhoria
Nível 5:	Fornecer <i>feedback</i> aos servidores e discute planos de desenvolvimento individual com servidor. Gerencia conflitos e mudanças internas.
Liderança	
Capacidade para catalisar os esforços individuais e grupais de forma a atingir ou a superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, e estimulando a formação de parcerias e o desenvolvimento da equipe.	
Nível 1:	É incapaz de dirigir equipes. Não é capaz de transmitir de forma eficaz instruções ou responsabilidades a outras pessoas. Recusa-se a organizar ou coordenar o trabalho dos outros.
Nível 2:	Distribui tarefas de forma adequada (várias tarefas entre diferentes pessoas). Leva em consideração as capacidades e carga de trabalho de cada componente da equipe, na hora de distribuir as atribuições.
Nível 3:	Toma decisões em relação às pessoas para o bom andamento da equipe. Realiza acompanhamento de suas instruções, normas e objetivos. Informa a seus colaboradores sobre seu desempenho.
Nível 4:	Delega com a intenção de desenvolver. Atribui as tarefas de maneira que os membros do grupo adquiram novos conhecimentos ou habilidades. Conhece as necessidades de sua equipe e se esforça por satisfazê-las.
Nível 5:	Consegue elevados níveis de motivação na equipe. Dá as razões de suas decisões com a intenção de gerar confiança. Solicita sugestões e idéias aos membros de sua equipe antes de tomar decisões. Coloca em andamento estratégias ou iniciativas para fortalecer a coesão da equipe e seu comprometimento com a missão e visão. Sua equipe o tem em elevada consideração profissional.

Negociação	
Capacidade de conciliar situações em que existam interesses comuns, complementares e/ou opostos, observando o sistema de trocas que envolve o contexto, buscando o equilíbrio e o entendimento entre as partes envolvidas, até que se encontre um acordo comum.	
Nível 1:	Tem dificuldade em se preparar para o processo de negociação e denota desânimo quando os resultados não se apresentam em conformidade com sua argumentação.
Nível 2:	Participa de processos de negociação com vistas a alcançar melhores resultados em curto e médio prazo para as partes, posicionando-se adequadamente e com flexibilidade.
Nível 3:	Planeja com antecedência as negociações das quais irá participar. Aplica técnicas de negociação de maneira adequada.
Nível 4:	Incorpora novas e variadas formas ao negociar e estabelece negociações com estratégia e eficácia.
Nível 5:	Conduz negociações críticas, considerando o contexto, os objetivos e os recursos disponíveis. Avalia riscos e benefícios ao efetivar acordos argumentando com consistência.
Planejamento Estratégico e Gestão por Processos	
Capacidade de definir programas de ação e execução do trabalho, levando em conta as condições internas e externas à ANEEL, tendo como referência as diversas etapas dos processos organizacionais da sua Unidade, observando sua correlação com os demais processos da ANEEL.	
Nível 1:	Apresenta dificuldade para planejar, organizar e administrar processos e tarefas, necessitando apoio. Apresenta dificuldade para administrar seu tempo.
Nível 2:	Organizar o seu trabalho e de sua equipe, no entanto, sem estabelecer prioridades e metas tangíveis.
Nível 3:	Tem capacidade para formular objetivos e estratégias nos processos e tarefas da Unidade. Concilia aspectos envolvidos, porém sem se aprofundar em detalhes. Envolve a equipe somente na execução.
Nível 4:	Planeja e estabelece metas mensuráveis e factíveis, de acordo com as necessidades e realidade organizacional, levando em consideração as possíveis interferências de outras Unidades. Delega atividades para membros da equipe.
Nível 5:	Planifica e define com habilidade estratégias que viabilizem o sucesso das implementações para alcançar os objetivos esperados. Acompanha todas as etapas de sua execução, fornecendo <i>feedback</i> e analisando resultados para retro-alimentação.
Relacionamento Interpessoal	
Capacidade para interagir com as pessoas de forma empática e respeitosa, mesmo diante de situações conflitantes, contribuindo para a convivência harmoniosa em um ambiente organizacional agradável e estimulador interna e externamente.	
Nível 1:	Demonstra dificuldade em interagir com seus colegas de trabalho e de respeitar valores e normas de conduta daqueles com quem se relaciona se contrários aos seus.
Nível 2:	Interage com colegas de trabalho respeitando seus valores e posicionamentos.
Nível 3:	Cria oportunidades de articulação e novas redes de relacionamento, estabelecendo vínculos que beneficiem a organização.
Nível 4:	Constrói e mantém externamente redes sistematizadas de relacionamento, visando prover melhores resultados para a Agência. Articula-se com profissionais de outras entidades, com a finalidade de ampliar e melhorar as relações institucionais da ANEEL.
Nível 5:	Compartilha suas redes de relacionamento com variadas unidades internas e facilita a interação entre ANEEL e as demais instituições com as quais mantém interesse em comum a fim de ampliar a rede de relacionamento da ANEEL em sua totalidade

Senso Público/ Conduta Pública	
Capacidade de agir conforme os princípios fundamentais de conduta do servidor público, respeitando as normas e regulamentos, externos e internos, que disciplinam seus atos, demonstrando transparência, princípios éticos e responsabilidade social.	
Nível 1:	Desconhece políticas e normas da ANEEL, tendo dificuldade em compreender e interpretar a legislação do serviço público e os princípios éticos do comportamento esperado do servidor público.
Nível 2:	Cumpre políticas, normas e procedimentos da ANEEL em suas atividades, respeitando a legislação e os princípios éticos esperados do servidor público.
Nível 3:	Demonstra coerência entre o seu discurso e sua prática cotidiana, pautando-se sob princípios de equilíbrio e equidade em seus julgamentos. Zela pela preservação do bem público e comportamentos compatíveis com a imagem pública da ANEEL.
Nível 4:	Identifica oportunidade para a sua participação e para a participação da ANEEL em situações que permitam o desenvolvimento de um senso público no âmbito interno e externo.
Nível 5:	Interage com entidades com as quais se relaciona e com a sociedade, para debater o papel da ANEEL na esfera pública.
Tomada de Decisão	
Capacidade de definir curso de ação mais adequado em determinada situação a partir da identificação, análise e avaliação dos variados fatores envolvidos, considerando riscos e oportunidades.	
Nível 1:	Demonstra dificuldade para organizar informações, fatos e idéias para propor soluções e tomar decisões com foco na área de atuação.
Nível 2:	Propõe soluções simples apreciando informações, fatos e idéias apresentadas por terceiros. Revê suas decisões, quando equivocadas, possibilitando correções necessárias.
Nível 3:	Utiliza variadas estratégias para resolução de problemas e tomada de decisões referentes à sua Unidade, analisando diferentes pontos de vistas sobre a situação. Toma decisões com foco nos resultados da sua unidade.
Nível 4:	Identifica efeitos futuros e conseqüências decorrentes da tomada de decisão. Apresenta desenvoltura em lidar com situações de incertezas, envolvendo múltiplas variáveis para a tomada de decisão.
Nível 5:	Propõe soluções para problemas complexos e articula pontos de vistas de diferentes Unidades para a tomada de decisão que impacte os resultados da instituição. Administra adequadamente pressões de segmentos internos e externos afetados por suas decisões.

Trabalho em Equipe	
Capacidade de executar atividades em grupo buscando integrar os esforços individuais para o alcance de um objetivo comum, agindo de forma transparente, compartilhada e respeitando as diversidades.	
Nível 1:	Realiza apenas suas atividades preocupando-se mais com resultados individuais do que com os da equipe.
Nível 2:	Desenvolve atividades com outros membros da equipe contribuindo para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho respeitoso e de confiança, cooperando com os demais membros da equipe e respeitando seus valores e posicionamentos.
Nível 3:	Atua em equipes de trabalho preocupando-se com os objetivos da unidade conforme seu papel no grupo. Demonstra disposição em aprender com os demais membros da equipe.
Nível 4:	Estimula a participação dos integrantes do grupo nos processos de trabalho e os apóia em suas atividades, facilitando o processo de integração entre a equipe. Constrói redes de relacionamento com outras unidades ou outras instituições visando melhores resultados para a equipe.
Nível 5:	Utiliza estratégias para fortalecer a coesão da equipe e seu comprometimento com a missão e visão da ANEEL. Desenvolve uma equipe de elevada competência profissional.
Visão Estratégica	
Capacidade de observar e analisar o ambiente no qual está inserido para proposição de mudanças, de forma a planejar ações que favoreçam a consecução da missão e o alcance da visão de futuro da ANEEL.	
Nível 1:	Desconhece processos e metas da sua unidade não conseguindo correlacioná-los com os princípios e características básicas, missão e visão de futuro da ANEEL.
Nível 2:	Lista os processos e metas da sua unidade observando sua correlação com desafios estratégicos da Agência.
Nível 3:	Analisa a estrutura de processos da ANEEL, identificando pontos de interface e parceria entre as unidades e observando o contexto organizacional para a determinação de atividades da equipe.
Nível 4:	Observa a atuação da ANEEL, avaliando impactos dos seus atos no Setor Elétrico para implementar planos de ação de curto e médio prazos.
Nível 5:	Participa do direcionamento estratégico da Agência, liderando processos de mudança, interna e externamente. Assume responsabilidade sobre variáveis intervenientes de impacto na organização.

Tabela 2: Dicionário de Competências 2009.