



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO CONSELHO
NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E
TECNOLÓGICO - CNPq**

EVELINE DE ARAÚJO CRUZ
RA 20401202

PROF^a ORIENTADORA: ROSE MARY GONÇALVES

Brasília/DF, novembro de 2006.

EVELINE DE ARAÚJO CRUZ

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO CONSELHO
NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E
TECNOLÓGICO - CNPq**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof^a Orientadora: Rose Mary Gonçalves

Brasília/DF, novembro de 2006.

EVELINE DE ARAÚJO CRUZ

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO CONSELHO
NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E
TECNOLÓGICO - CNPq**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof^a Orientadora: Rose Mary Gonçalves

Banca Examinadora:

**Prof^a Rose Mary Gonçalves
Orientadora**

**Prof(a).
Examinador(a)**

**Prof(a).
Examinador(a)**

“Lembre-se que o tempo não espera por ninguém.
O ontem é história.
O amanhã é mistério.
O hoje é uma dádiva, por isso é chamado de PRESENTE!!!”
(anônimo)

Dedico àqueles que me apoiaram na concretização desta etapa de minha vida.

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido a vida.

À minha mãe Eleonôra Araújo, minha avó Diva Araújo, ao meu irmão Vinícius Araújo, ao meu pai José Roberto Cruz, à minha grande amiga Ana Beatriz Caldas, ao meu namorado Thiago Octávio Fernandes e ao meu padrinho Mauro Lopes, que são os incentivadores maiores do meu sucesso.

E finalmente um agradecimento especial àquela que esteve ao meu lado orientando para que este trabalho se tornasse real: Professora Rose Mary Gonçalves.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.

Figura 2 - As três dimensões da competência.

Figura 3 - Conceitos sobre competência.

Figura 4- O conceito de competência individual.

Figura 5 - Modelo de gestão por competências.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre Competence e Competency.

Quadro 2 - Relação entre intento estratégico, competências organizacionais e competências individuais.

LISTA DE GRÁFICOS

Conhecimentos:

Gráfico 1 - Conhecer o CNPq.

Gráfico 2 - Conhecimento dos serviços do CNPq.

Gráfico 3 - Ambiente em que o CNPq atua.

Gráfico 4 - Conhecimento das rotinas e dos processos referentes ao serviço.

Gráfico 5 - Princípios de qualidade em serviços.

Gráfico 6 - Sistemas de informática.

Gráfico 7 - Princípios de relações humanos.

Gráfico 8 - Conhecimento da conjuntura social, política e econômica do país.

Habilidades:

Gráfico 9 - Identificação de características e expectativas de funcionários.

Gráfico 10 - Manter boas relações interpessoais com funcionários.

Gráfico 11 - Operacionalizar computadores.

Gráfico 12 - Comunicação clara e objetiva.

Gráfico 13 - Encontrar informações para trabalhar.

Gráfico 14 - Produzir soluções rapidamente.

Gráfico 15 - Integração em diferentes contextos sociais.

Gráfico 16 - Argumentação convincente.

Gráfico 17 - Identificação de oportunidades de relocação interna.

Gráfico 18 - Produção de soluções criativas e inovadoras.

Gráfico 19 - Observar e perceber os fatos e as conseqüências que cercam o
funcionário.

Gráfico 20 - Trabalho sobre pressão.

Gráfico 21 - Capacidade de conquistar a simpatia e o apreço de funcionários e
chefia

Gráfico 22 - Resolução de problemas.

Gráfico 23 - Capacidade para antever o futuro.

Atitudes:

Gráfico 24 - Atendimento de qualidade.

Gráfico 25 - Demonstrar proatividade.

Gráfico 26 - Receptividade à chefia e aos colegas.

Gráfico 27 - Demonstrar cortesia e educação.

Gráfico 28 - Importância do funcionário para o CNPq.

Gráfico 29 - Sensibilidade em relação aos problemas.

Gráfico 30 - Reposicionar-se em razão de mudanças.

Gráfico 31 - Demonstrar paciência.

Gráfico 32 - Ser ético na relação interpessoal.

Gráfico 33 - Responsabilidade social.

Gráfico 34 - Responsabilidade frente a situações de trabalho.

Gráfico 35 - Desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.

RESUMO

A gestão por competências é uma prática que visa aumentar o desempenho global da instituição, por meio do desempenho individual de seus servidores. Busca-se a identificação de fatores que levam os funcionários a se diferenciarem quanto ao produto de seu trabalho, resultados, fatores relativos à formação pessoal e qualificação. Além disso, tornou-se uma ferramenta muito utilizada pelas instituições públicas, e por isso foi realizado um estudo de caso no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. Com o interesse de mostrar os conceitos e as teorias estudadas, o presente trabalho verifica se o processo de implantação e de desenvolvimento de competências no CNPq é efetivo e possui como objetivo analisar o processo de implantação e de desenvolvimento de competências no CNPq. Para tal, é utilizado uma pesquisa exploratória, o método dedutivo, uma análise documental, pesquisa bibliográfica, entrevistas e questionário. Os resultados demonstram que o processo de implantação de gestão por competências está sendo implantado com sucesso, de acordo com as competências e os conhecimentos detectados nos funcionários. Assim, o órgão começou a remanejar seus servidores para as áreas conforme seu perfil, para que desenvolvam suas habilidades e façam com que o CNPq atinja suas metas e seus objetivos.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 2 DESENVOLVIMENTO..... | 14 |
| 2.1 EMBASAMENTO TEÓRICO..... | 14 |
| 2.1.1 Conceitos de Competência e Desempenho..... | 14 |
| 2.1.2 Caracterização das Competências Individuais..... | 17 |
| 2.1.3 Articulação entre Estratégia, Competências Organizacionais e Competências Individuais | 20 |
| 2.1.4 Gestão Baseada nas Competências Individuais..... | 22 |
| 2.1.5 Modelo de Gestão de Pessoas Baseado nas Competências..... | 23 |
| 2.1.6 Banco de Talentos..... | 25 |
| 2.2 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA..... | 27 |
| 2.3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 29 |
| 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 40 |
| REFERÊNCIAS..... | 41 |
| ANEXO A..... | 43 |

1 INTRODUÇÃO

A gestão por competências é uma prática que visa aumentar o desempenho global da instituição, por meio do desempenho individual de seus servidores. Busca-se a identificação de fatores que levam os funcionários a se diferenciarem quanto ao produto de seu trabalho, resultados, fatores relativos à formação pessoal e qualificação.

A gestão por competências tornou-se uma ferramenta muito utilizada pelas instituições públicas, auxiliando-as a identificar o que é realmente necessário para tornar seus funcionários mais eficazes. Diversas organizações públicas possuem dificuldades e resistências quando implantam um modelo de gestão, pois encontram problemas no conjunto de profissionais.

A gestão de pessoas relaciona-se com a gestão por competências, uma vez que implica um conjunto de políticas e práticas delimitadas por uma organização para orientar o comportamento humano, as relações interpessoais no ambiente de trabalho, as estratégias necessárias que a organização deve adotar e o que as pessoas podem agregar ao trabalho. Logo, a gestão de pessoas auxilia a identificar que tipos de competências pessoais estão atrelados às exigências do órgão, com finalidade de facilitar a obtenção dos resultados almejados pela organização.

O modelo de gestão por competências está sendo usado por algumas instituições públicas, por isso, para fazer esta constatação, foi realizado um estudo de caso no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. Por meio desta constatação, o presente trabalho verificou se o processo de implantação e de desenvolvimento de competências no CNPq é efetivo e possui como objetivo geral analisar o processo de implantação e de desenvolvimento de competências no CNPq. Para tal, os objetivos específicos são: analisar a teoria sobre gestão por competência, descrever o processo de gestão por competências do CNPq e propor melhorias no processo de avaliação e desenvolvimento de competências do órgão.

Com o interesse de mostrar os conceitos e as teorias estudadas no decorrer do processo acadêmico, esta pesquisa proporcionará aos estudantes a compreensão do motivo pelo qual muitas instituições estão observando e analisando “a gestão por competências”, que se tornou um diferencial tanto para as organizações quanto para os funcionários. Além disso, auxiliará a avaliar o modelo de gestão de competências

utilizado pelo órgão, fornecendo subsídios para a melhoria do processo de desenvolvimento de competências do CNPq.

As instituições esperam de seus funcionários determinadas características, como princípios éticos e valores, capacidade de aprendizagem, conhecimentos relacionados com a missão da organização, atitude cooperativa, responsabilidade e compromisso com seu trabalho. Logo, a sociedade poderá ter acesso ao sistema desenvolvido pelo órgão e às exigências da instituição, para que as pessoas possam desenvolver suas habilidades, seus conhecimentos e suas atitudes, tendo a possibilidade de ingressar mais facilmente no mercado.

O trabalho encontra-se estruturado em três grandes partes. Na primeira, discorre-se a respeito dos conceitos de competências individuais, sua articulação entre estratégia e competências organizacionais, modelo de gestão de pessoas, definições de banco de talentos e é apresentada a metodologia. Na segunda parte trata da apresentação e discussão de resultados e, por fim, na terceira parte, apresenta as considerações finais.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1.1 Conceitos de Competência e Desempenho

No fim da Idade Média, conforme Brandão (1999), a expressão “competência” era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto.

A preocupação das organizações em ter indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Segundo Brandão (1999), no ano de 1856 Taylor alertava para a necessidade das organizações terem homens eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. Baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as instituições procuravam aperfeiçoar em seus funcionários as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo.

Rabaglio (2001, p. 2) aponta que “ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que esse desempenho será bom sempre”. Além disso, relata que:

ter competências para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário (RABAGLIO, 2001, p. 2).

Segundo ENAP (2006), competência é tratada como a capacidade de se fazer algo, adquirindo um determinado desempenho e alcançando um resultado esperado. Na área empresarial o termo competência é definido como um conjunto de conhecimentos e habilidades associadas a uma pessoa ou função.

Conforme Fleury e Fleury (2004) competência significa adquirir, usar, mobilizar, integrar, desenvolver e transferir conhecimentos, recursos, habilidades e experiências que agregam valor econômico e social a indivíduos e a organizações,

na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade laboral de determinada pessoa, como ilustra a figura 1.

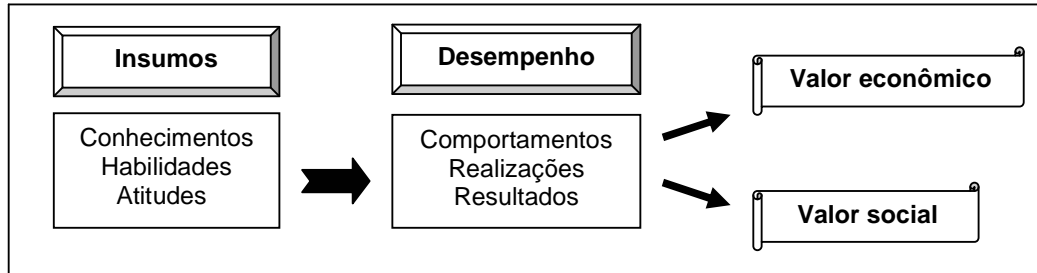


Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.
Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2004).

Magalhães (1997, p. 14) define competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, aptidões e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.

Durand (1998) propõe um conceito de competência que é baseado em três dimensões:

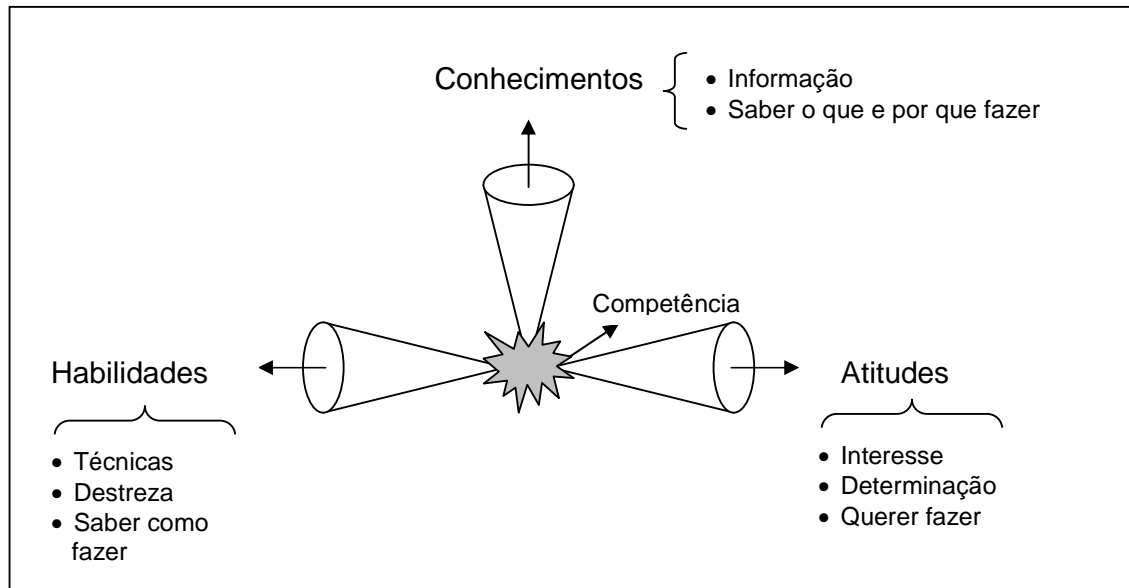


Figura 2: As três dimensões da competência.
Fonte: Adaptado de Durand (1998).

As três dimensões de competência, como mostra a figura 2, demonstram a interdependência e a complementaridade entre as dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes), bem como a necessidade de aplicação conjunta dessas dimensões em torno de um objetivo.

O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pela pessoa durante a sua vida, ou seja, diz respeito ao saber fazer e por que fazer, é o saber acumulado pelo indivíduo.

A habilidade está relacionada ao saber como fazer algo dentro de determinado processo ou à capacidade de instaurar informações e usá-las em uma ação, para alcançar um propósito específico.

A atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho e pode ser definida como estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de uma ação pessoal. Os indivíduos possuem preferências por alguns tipos de atividades, mostrando mais interesses por determinados eventos do que por outros.

Figueira (2005, p. 75) descreve uma matriz de competências, mostrando quais os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para que um funcionário possa alcançar os objetivos do órgão. Por exemplo, na parte de liderança, os conhecimentos exigidos são “comunicação, negociação, planejamento, conhecimento da equipe, do cliente e da empresa”, as habilidades seriam “gerenciamento de equipes, administrar conflitos, delegação, multiplicador de conhecimentos, comunicação e proatividade” e as atitudes, “cooperação, imparcialidade, relacionamento interpessoal, senso de humor, capacidade empreendedora, autoconfiança, agilidade de raciocínio, criatividade e flexibilidade”.

A freqüente utilização do termo “competência” no campo da gestão organizacional fez com que as abordagens buscassem não só considerar os diversos aspectos do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho.

O conceito de desempenho (Castro, 1999) compreende o conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, capacidades, inteligência, experiências pessoais do funcionário, tarefas e desafios que lhe foram atribuídos para produzir os resultados esperados.

O desempenho segundo Gama (1997) é definido como a ação ou conjunto de ações observáveis orientadas a um dado resultado.

Figueira (2005) afirma que:

Saber fazer e ter suporte organizacional são condições necessárias, mas não suficientes para um desempenho eficaz... As metas pessoais podem sintonizar-se com as das organizações quando, por exemplo, o próprio

desempenho ou as conseqüências associadas à execução da tarefa são valorizadas pelo indivíduo e/ou quando esse desempenho serve de instrumento para o alcance de objetivos pessoais (FIGUEIRA, 2005, p. 22-23).

Para que o profissional consiga um bom desempenho é necessário que suas características pessoais, competências e seus objetivos pessoais estejam alinhados à atividade que exerça dentro da organização.

Figueira (2005) complementa que se uma pessoa está inserida em um ambiente o qual seus acertos são reforçados positivamente e o erro é visto como parte integrante do processo de aprendizagem do trabalho, então o servidor sentir-se-á mais confiante para criar e expressar suas competências.

Por outro lado, se o funcionário trabalha em um ambiente que não valoriza as inovações, os acertos e pune os erros, logo o seu desempenho tenderá a restringir-se às atividades que lhe são atribuídas.

Para que um funcionário desempenhe bem suas atividades conforme suas competências, é necessário que seu superior analise suas competências individuais, verificando qual sua formação, suas experiências e como esse se entrega para a organização, antes de determinar uma tarefa para o empregado.

2.1.2 Caracterização das Competências Individuais

Dutra (2004) afirma que para entender melhor o conceito de competência individual é necessário compreender o conceito de entrega, ou seja, para efeitos de admissão, demissão, aumento salarial, promoção dentre outros, a pessoa é avaliada e analisada em função de sua capacidade de se entregar para a instituição. Por exemplo, ao escolher uma pessoa para trabalhar, além de verificar sua formação e experiência, avalia-se como ela atua, sua forma de se entregar o trabalho e suas realizações. Embora, na prática organizacional, as decisões sobre os indivíduos sejam tomadas em função do que ela entrega, o sistema formal as vê pelo que fazem.

O conceito de competências é influenciado pelo de entregas, porque quando um funcionário se entrega para a organização, ele possui vontade de desenvolver projetos, ter novas idéias, alcançando as metas e ocupando cargos mais elevados dentro da instituição.

Segundo Dutra (2004), há grande diversidade de conceitos sobre competências que podem ser complementares.

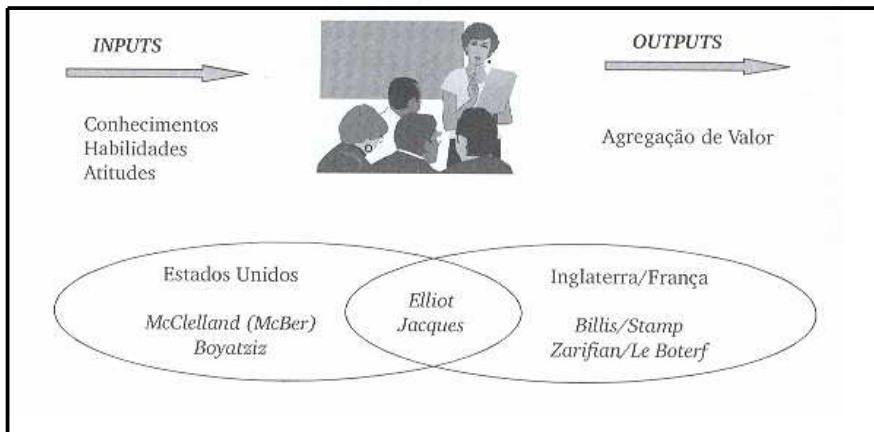


Figura 3: Conceitos sobre competência.
Fonte: Dutra (2004, p. 30)

Como mostra a figura 3, as competências de um lado estão entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho e, do outro, como a entrega da pessoa para a organização. Essa competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar esta agregação de valor é algo que o indivíduo entrega para a instituição de forma efetiva, isto é, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização.

Ubeda (2003) apresenta o conceito de competência individual, conforme ilustra a figura 4.

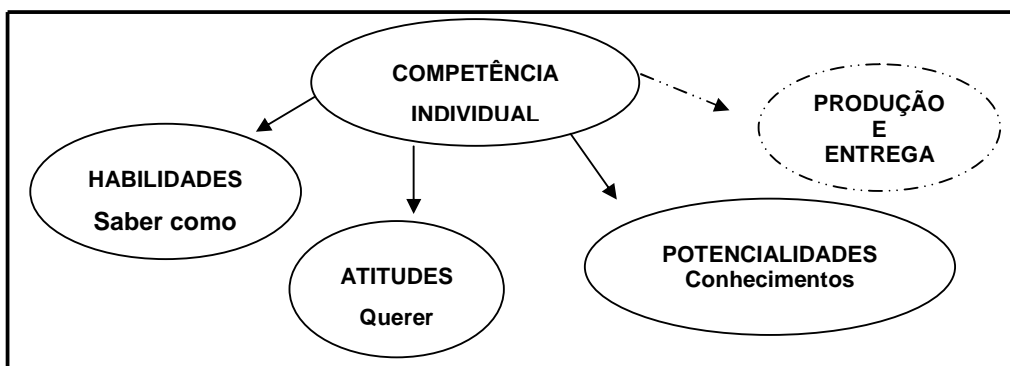


Figura 4: O conceito de competência individual.
Fonte: Adaptado de Ubeda (2003)

Ubeda (2003) relata que trazendo o conceito de competência para o nível individual, constata-se que as habilidades (saber como), potencialidades (conhecimento) e atitudes do indivíduo são influenciadas pelas competências

organizacionais. Considera também os resultados, produção e entrega decorrentes de sua mobilização, ou seja, incorpora o valor adicionado pelo funcionário ao negócio.

Conforme o mesmo autor, a principal diferença entre os estudos sobre competência é a forma como é vista: como *inputs* (conhecimentos) ou *outputs* (resultados) do comportamento humano.

Segundo Ubeda (2003) existem basicamente duas linhas de pensamentos sobre o termo “competência”: a linha americana sob a denominação “*competency*” (plural *competencies*) e a européia “*competence*” (plural *competences*).

ENAP (2006) apresenta uma distinção entre as definições empregadas para os termos *competence* e *competency*, como mostra o quadro 1.

| | O que são <i>competences</i> | O que são <i>competencies</i> |
|--------------------------------|--|---|
| DESCRIÇÃO | Conhecimentos, habilidades e atitudes, com alguns comportamentos pessoais. | Repertórios comportamentais aplicados pelas pessoas a uma função, papel ou contexto organizacional. |
| IDENTIFICAÇÃO | Análise funcional de cargos e responsabilidades. | Técnicas de investigação comportamentais. |
| FOCO | Técnicas de análise funcional que refletem expectativas de performance no trabalho. | Técnicas de análise centrada na pessoa, que refletem sua efetividade. |
| INDICAÇÃO | Áreas de competência (campos de conhecimento) as quais a pessoa deve desempenhar de forma efetiva. | O que a pessoa deve “trazer” para o trabalho de forma a ter desempenho nos níveis estabelecidos. |
| CRITÉRIO DE PERFORMANCE | Padrões mínimos de Competência. | Características de desempenho pessoal excelente. |
| APLICAÇÃO | Padrões genéricos para diferentes organizações e profissões. | Comportamentos de excelência, customizados para cada organização. |
| NÍVEL DE ANÁLISE | Amostragem de cargos-chave em profissões e ramos de atividade. | Nível de função dentro da hierarquia gerencial. |
| PROPRIEDADE | Competência determinada pela organização e atribuída à pessoa. | Competência possuída pela pessoa e trazida para a organização. |
| MENSURAÇÃO | Testes seletivos para conceder status profissional. | Identificação de potencial para assegurar melhores decisões de alocação de recursos humanos. |
| MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL | Realizações e resultados transferíveis. | Realização e resultados embasando promoções. |

Quadro 1: Diferenças entre *Competence* e *Competency*.

Fonte: Adaptado de ENAP (2006).

O conceito de “*competence*” (ENAP, 2006, p. 2) pode ser definido como “a determinação de padrões mínimos de desempenho no trabalho, com ênfase na definição das atividades e resultados esperados em cada função”.

Segundo ENAP (2006), é possível fazer uma distinção entre os termos “*competence*” e “*competency*” no campo da Administração. O termo “*competency*”

refere-se às características identificadas nos funcionários de uma determinada organização que apresentam desempenho e resultados excelentes. Essas características estão focadas nas pessoas, em seus traços de personalidade e seu detalhamento.

Há uma relação íntima entre competências organizacionais, individuais e as estratégias da instituição. Na abordagem das competências das organizações, pode-se comparar as competências às raízes de uma árvore, que oferecem à organização alimento, sustentação e estabilidade. Logo, as competências impulsionam as organizações e seu uso constante de estratégias as fortalece, na medida em que se aprendem novas maneiras para sua utilização adequada, ou seja, o processo de aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento dos funcionários que mantêm relações de trabalho com a organização.

2.1.3 Articulação entre Estratégia, Competências Organizacionais e Competências Individuais

Dutra (2004) relata que as competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento organizacional, que são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, estabelecendo as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere. Por outro lado, as pessoas possuem conjuntos de competências, utilizadas ou não pela organização. Logo, uma definição que é adotada para a competência das pessoas, estabelecida por Fleury e Fleury (2004) é saber integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, recursos, que agreguem valor econômico à organização e valor social à pessoa.

A questão da origem das competências individuais é essencial para a caracterização das expectativas da organização em relação às pessoas. Os trabalhos desenvolvidos por Fleury e Fleury (2004) mostram relação íntima entre o intento estratégico da organização, as competências organizacionais e as competências individuais.

Segundo Rodriguez (s/d), as competências organizacionais são funções, processos, tecnologias e pessoas que tornam possíveis a uma instituição entregar produtos e serviços com alta qualidade, com velocidade, eficiência e um serviço ao cliente de elevado nível. Logo, estão relacionadas às competências que a

organização possui e, portanto, depende não somente das pessoas, mas também da gestão que utiliza e da tecnologia que a suporta.

A competência essencial da empresa é a soma do aprendizado de todo o conjunto de suas habilidades e competências individuais nos processos decisórios da organização. Constitui uma fonte de vantagem competitiva, porque deve ser única e contribuir para o valor percebido pelo cliente e não ser, facilmente, cópia pela concorrência (UBEDA, 2003, p. 34).

O quadro 2 define as competências por eixo, mostrando as entregas exigidas das pessoas em cada eixo de carreira em função da estratégia e das competências organizacionais.

| ESTRATÉGIA | COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS | COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS |
|---|--|--|
| Volume de Vendas Excelência Operacional (bens de consumo, commodities) | <ul style="list-style-type: none"> •Custo •Qualidade •Processo produtivo •Distribuição •Monitoramento de mercado •Comercialização •Parcerias estratégicas | <ul style="list-style-type: none"> •Orientação a custos e qualidades •Gestão de recursos e prazos •Trabalho em equipe •Planejamento •Interação com sistemas •Multifuncionalidade •Relacionamento interpessoal |
| Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou seguimentos específicos) | <ul style="list-style-type: none"> •Inovação de produtos e processos •Qualidade •Monitoramento tecnológico •Imagem •Parcerias tecnológicas estratégicas | <ul style="list-style-type: none"> •Capacidade de inovação •Comunicação eficaz •Articulação interna e externa •Absorção e transferência de conhecimentos •Liderança e trabalho em equipe •Resolução de problemas •Utilização de dados e informações técnicas •Aprimoramento de procesos/ produtos e participação em projetos |

Quadro 2: Relação entre plano estratégico, competências organizacionais e competências individuais.

Fonte: Dutra (2004, p. 27)

A partir das categorias excelência operacional, inovação em produtos e orientação para clientes, é possível verificar que a forma de competir influencia no estabelecimento de competências organizacionais. Na organização cuja forma de competir se caracteriza pela excelência operacional, naturalmente a pessoa deverá atender a um conjunto específico de exigências.

Segundo o quadro das competências por eixo, os gerentes financeiros terão diferentes conjuntos de entregas esperadas, mesmo que suas descrições de cargo

sejam semelhantes. É possível notar que o tipo de organização determinará o conjunto de entregas esperado das pessoas, ainda que isso não esteja formalizado ou consciente, influenciando os processos de escolha de candidatos externos e os processos de valorização.

As competências individuais, organizacionais e as estratégias adotadas pela organização influenciam a gestão baseada nas competências individuais, pois a instituição planeja suas estratégias, organiza, desenvolvendo e acompanhando-as para alcançar seus objetivos, sendo a todo momento auxiliada pelas competências de seus funcionários que ajudam a instituição a desenvolver-se.

2.1.4 Gestão Baseada nas Competências Individuais

Segundo Brandão (1999), existem diferenças entre as expressões gestão baseada nas competências e gestão por competências.

A primeira diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu respectivo negócio, a segunda sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes por competências (BRANDÃO, 1999, p. 31).

A gestão de competências, conforme o mesmo autor, pode ser vista como um modelo gerencial da “Teoria da Gestão Baseada nos Recursos”, sendo que essa

sugere que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para conferir vantagem competitiva sustentável à organização por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento tácito (BRANDÃO, 1999, p. 32).

Segundo o consultor organizacional Ornelas (*apud* Bispo, 2005), a gestão por competências é a conquista do espaço e da validação pela organização da importância das pessoas no cenário organizacional, sem os velhos rótulos paternalistas e míopes de olhar somente os indivíduos. Logo, em um modelo de gestão por competências, o ser humano não pode pensar em recrutamento e seleção desvinculado, operando isoladamente das demais áreas de Gestão de Pessoas.

A gestão por competências aparece como uma derivação da teoria citada por Brandão (1999), isto é, como um mecanismo para promover a gestão estratégica de

recursos humanos, gerando um diferencial competitivo para a instituição. Essa gestão de recursos humanos possui como função atrair, desenvolver e manter as pessoas necessárias para a realização de objetivos organizacionais.

Para que se tenha uma gestão por competências é necessário criar ou analisar primeiro um modelo de gestão de pessoas baseado nas competências, verificando quais são as visões de futuro e objetivos organizacionais, diagnosticando quais as competências essenciais para a organização e as competências dos profissionais.

2.1.5 Modelo de Gestão de Pessoas Baseado nas Competências

As organizações vêm recorrendo à utilização de modelos de gestão por competências para planejar, captar e desenvolver, nos diversos níveis da organização, as competências para a consecução dos objetivos.

Por que as organizações necessitam de um modelo articulado por competências? Conforme Fischer (*apud* Dutra 2004: p. 59), “porque enfrentamos um ambiente mais competitivo, em que modelos anteriores não oferecem respostas adequadas”.

Segundo Figueira (2005, p. 31) “na maioria das organizações públicas a avaliação de desempenho individual ocorre semestralmente ou anualmente e as ações concentram-se apenas nesses períodos”.

Muitas organizações têm adotado a gestão de competências visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução dos seus objetivos.

As características do modelo de gestão utilizado têm bases formadas na administração científica, na qual as pessoas são vistas como responsáveis por um conjunto de atividades ou funções. Essa visão das pessoas tem sido responsável por distorções na análise e interpretação da realidade organizacional, gerando processos, instrumentos e metodologias inadequados para atuar sobre ela. Por que essas distorções acontecem? Porque a forma pela qual as pessoas são referenciadas, analisadas, diferenciadas e reconhecidas têm bases que são alteradas em função de pressões internas e externas recebidas pela organização.

Brandão e Guimarães (1999) sugerem um modelo (figura 5) que procura integrar as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização.

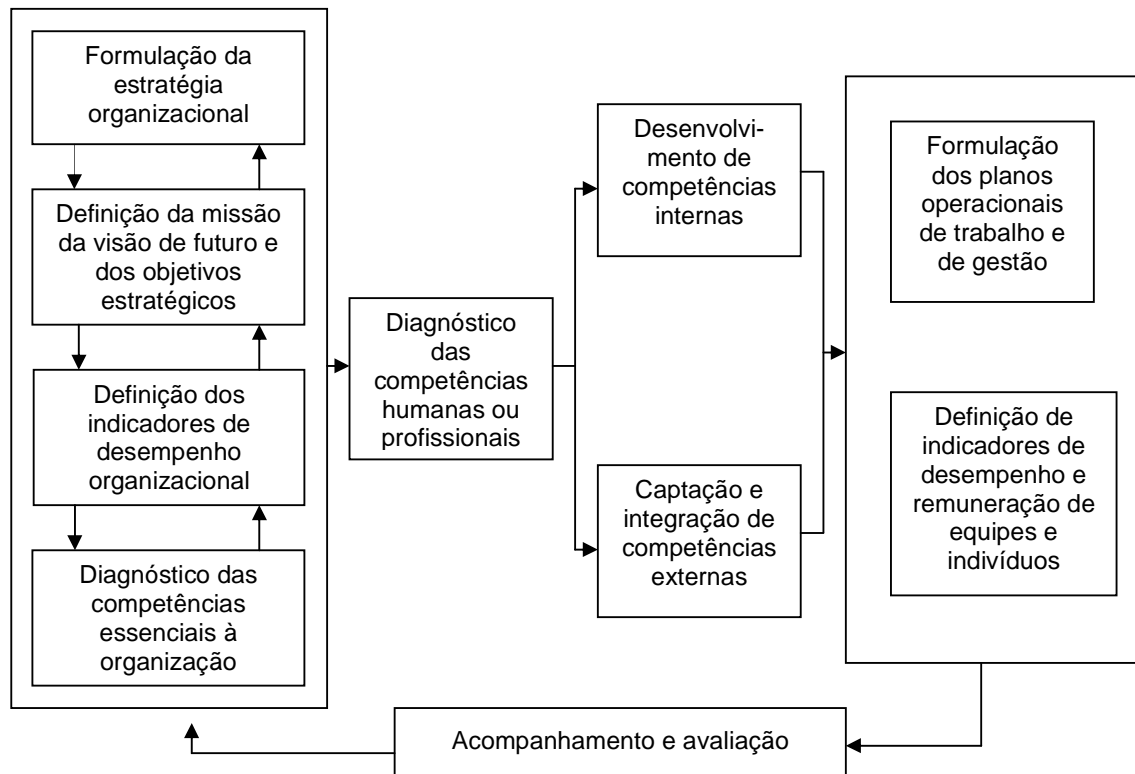


Figura 5: Modelo de gestão por competências.
Fonte: Adaptado de Brandão e Guimarães (1999).

Esse modelo de gestão inicia-se na formulação da estratégia da organização, definindo a visão de futuro, os objetivos, as competências essenciais para a organização.

A segunda etapa é a organização compor um diagnóstico das competências humanas, que identificará as lacunas entre as competências necessárias para a realização dos objetivos organizacionais e desenvolverá as competências internas disponíveis na organização. Desse modo, gera-se outro diagnóstico das competências, auxiliando as decisões de investimentos em desenvolvimento ou captação de competências, que diz respeito à seleção de competências externas e

sua integração ao ambiente organizacional, por intermédio de ações de seleção e recrutamento de pessoas.

Dessa forma, são elaborados os planos operacionais e de gestão, definindo os indicadores de desempenho e remuneração de equipes e indivíduos.

A última etapa é do acompanhamento e avaliação, que funciona como um *feedback*, comparando os resultados alcançados com aqueles que eram esperados.

Brandão e Guimarães (1999) não criaram outro modelo de gestão de competências e entendem que o desafio das organizações parece estar relacionado à utilização desses novos modelos de gestão, que são baseados em conceitos de competência e desempenho associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão de conhecimento.

Para configurar uma prática gerencial inovadora, é possível inferir que a gestão baseada nas competências deve possuir como objetivo maior não somente a melhoria das performances profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo. (BRANDÃO, 1999, p. 45).

Segundo ENAP (2003) a gestão de desempenho pode direcionar as ações para o alcance dos resultados, propiciar a melhoria da qualidade, a otimização dos recursos disponíveis, a redução de custos e a melhoria das condições de trabalho.

O modelo de gestão por competências pode ser estruturado pelo sistema de Banco de Talentos, verificando e mapeando os conhecimentos organizacionais e profissionais, as habilidades dos funcionários e as exigidas por cada área, a fim de facilitar o monitoramento e a aplicação do modelo.

2.1.6 Banco de Talentos

O sistema de Banco de Talentos, segundo Figueira (2005), é capaz de mapear as habilidades e os conhecimentos institucionais e pessoais existentes, auxiliando a atuação da área de gestão de pessoas, baseada nas competências e na união entre a excelência do desempenho da missão organizacional e a satisfação do funcionário.

Conforme o site do governo do Mato Grosso do Sul (2005), um banco de talentos permite mapear as competências de seus servidores, facilitando a detecção

das deficiências de formação no serviço público e a definição de planos de capacitações e treinamentos.

Segundo Nazar (*apud* ENAP, s/d) uma das estratégias que vem definindo as decisões gerenciais é a formação de Banco de Talentos, por meio da identificação de potenciais.

Nazar (*apud* ENAP, s/d: p. 2) complementa que:

potencial é a qualidade de um corpo, ou de um sistema qualquer, de estar pronto para entrar em ação. É a capacidade de vir a desempenhar determinada complexidade de função num determinado momento de tempo. (NAZAR *apud* ENAP, s/d: p. 2).

O processo de avaliação é fundamental para que a organização possa realinhar suas estruturas de pessoal, por meio de mapeamento humano.

2.2 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho utilizou-se o método dedutivo, que segundo Cervo e Bervian (2005) possui pouca margem de erro. Por outro lado, é de alcance limitado, pois a conclusão não pode possuir conteúdos que excedam o das premissas. Logo, a dedução utiliza a síntese, por meio de um fato geral conhecido. Pode-se dividi-lo e conhecer as suas partes, sendo feito por meio da análise dos significados de competências, desempenhos, chegando ao assunto gestão por competências, para relacionar com o órgão citado.

Realizou-se levantamento bibliográfico, obtendo as informações por meio de livros, materiais publicados e disponibilizados na Internet, referentes à gestão por competências, além de uma pesquisa exploratória no CNPq. Segundo Cervo e Bervian (2005) essa pesquisa menciona descrições precisas da situação, descobrindo as relações existentes entre os elementos componentes da mesma, coletando dados e proporcionando uma maior familiaridade com o problema.

As técnicas utilizadas para a obtenção dos dados foram:

Uma entrevista semi-estruturada, usando um gravador para a coleta das informações sobre o Programa de Gestão por Competências, quantos funcionários foram remanejados, o Banco de Talentos e o modelo de gestão por competências.

Utilizou-se a observação assistemática, sendo analisado o ambiente e a forma como as pessoas trabalham no CNPq.

Foi adaptado um questionário, de acordo com o Brandão (1999), obtendo informações por censo, uma população em estudo de 25 servidores, sendo aplicado questionários na Coordenação Geral de Recursos Humanos que se divide em três: Coordenação de Capacitação e Gestão de Carreira, Coordenação de Promoção da Qualidade de Vida e Competência, e Coordenação de Cadastro e Pagamento. Essas três áreas possuem ao todo 50 funcionários e foram obtidos 21 questionários respondidos.

Os gráficos são apresentados conforme as três dimensões de competências, que são os conhecimentos, as habilidades e atitudes, a fim de possibilitar a compreensão dos resultados. A legenda demonstrada significa que quanto mais perto do 1 (um), menos importância tem o item e quanto mais próximo do 6 (seis), maior a sua importância. As dimensões foram intercaladas no questionário entregue

para os funcionários, com a finalidade de não influenciar nas respostas dos servidores.

Para tabular a idade dos funcionários foram obtidas a média e a mediana conforme as fórmulas abaixo:

fi (freqüência absoluta simples) = número de pessoas que estão entre a faixa de idade estabelecida em cada classe.

FA (freqüência acumulada simples) = é obtida por meio da soma das freqüências absolutas simples.

xi = é o ponto médio. Fórmula: $xi = \frac{LS + LI}{2}$

LS = limite superior.

LI = limite inferior.

fixi = multiplicação da freqüência absoluta simples pelo ponto médio.

$\sum fixi$ = somatório do produto entre a freqüência absoluta simples de cada classe e o ponto médio.

Fórmula da média

$$\bar{X} = \frac{\sum fixi}{n}$$

Fórmula da mediana

$$Md = LI + \frac{\frac{n}{2} - FA_{ANT}}{fi_{md}} \times a$$

LI = limite inferior da classe que contem a mediana.

$\frac{n}{2}$ = elemento mediano.

FA_{ANT} = freqüência acumulada anterior a classe que contem a mediana.

fi_{md} = freqüência absoluta simples da classe que contem a mediana.

a = amplitude da classe que contem a mediana.

2.3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Conselho Nacional de Pesquisa foi criado pela Lei nº 1310, de 15 de janeiro de 1951 e transformado em Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, pela Lei nº 6129, de 6 de novembro de 1974 e para tanto é uma fundação com atuação no campo tecnológico que incentiva a pesquisa, concedendo bolsas e auxílios. Esse órgão é uma instituição pública de apoio à Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), que contribui para a formação de mestres, doutores e especialistas em diversas áreas de conhecimento.

O Programa de Gestão por Competências começou a ser implantado com a admissão dos novos servidores ao CNPq, por meio do concurso de 2002. O programa está em fase de implantação na instituição e não se sabe quantos funcionários foram realocados, pois antes o controle de realocação não mais é realizado pelo setor competente. Durante o período de implantação foram verificadas as competências dos novos funcionários e as exigidas pelas áreas, fazendo assim um alinhamento entre as competências que a pessoa possuía e as que eram solicitadas pelas áreas. Foram analisadas as áreas desde a diretoria até a chefia de serviço, conforme a hierarquia do órgão, averiguando qual era a missão e quais eram as metas das diretorias e dos outros setores, as competências demandadas e as que estavam instaladas.

Segundo o consultor organizacional Ornelas (*apud* Bispo, 2005), a gestão por competências é a conquista do espaço e da validação pela organização da importância das pessoas no cenário organizacional, sem os velhos rótulos paternalistas e míopes de olhar somente os indivíduos. Logo, em um modelo de gestão por competências, o ser humano não pode pensar em recrutamento e seleção desvinculado, operando isoladamente das demais áreas de Gestão de Pessoas.

Desde o ano de 2000, o CNPq possui a lógica do Banco de Talentos escrita, tendo algumas negociações para implantar o sistema. Entretanto, apenas em 2006 o órgão conseguiu uma parceria com a Câmara dos Deputados, que desenvolveu um software livre e está disponibilizando para outros órgãos. O sistema está em fase de implantação, mas o Banco de Talentos não está funcionando. Quando este for implantado, poderá auxiliar na gestão por competências aplicada pelo órgão, mapeando e registrando as competências dos servidores, a fim de que todos

consigam trabalhar na área conforme seu perfil, suas habilidades, seus conhecimentos e sua formação acadêmica.

Segundo Figueira (2005), o sistema de Banco de Talentos mapeia os conhecimentos, as habilidades dos funcionários e do órgão, auxiliando a atuação da área de gestão de pessoas, baseada nas competências e na união entre a satisfação do funcionário e o desempenho da missão organizacional.

O site do governo do Mato Grosso do Sul (2005), relata que um banco de talentos permite mapear as competências de seus funcionários, detectando as deficiências de formação no serviço público e definindo planos de capacitações e treinamentos.

O CNPq realizou uma pesquisa em outros órgãos como IBM no Rio de Janeiro, Petrobrás, Banco do Brasil, Banco Central, CEB, Serpro, Eletronorte, verificando quais os conhecimentos, as habilidades e as atitudes fundamentais para que funcionários alcancem os objetivos das instituições em que trabalham.

Figueira (2005, p. 75) descreve uma matriz de competências, mostrando quais os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para que um funcionário possa alcançar os objetivos do órgão. Por exemplo, na parte de liderança, os conhecimentos exigidos são “comunicação, negociação, planejamento, conhecimento da equipe, do cliente e da empresa”, as habilidades seriam “gerenciamento de equipes, administrar conflitos, delegação, multiplicador de conhecimentos, comunicação e proatividade” e as atitudes, “cooperação, imparcialidade, relacionamento interpessoal, senso de humor, capacidade empreendedora, autoconfiança, agilidade de raciocínio, criatividade e flexibilidade”.

Abaixo são apresentadas as tabulações dos dados, mostrando a média e a mediana em relação à idade:

| Idade | fi | FA | xi | fixi |
|-----------------|----|----|--------------------------|------------|
| 30 \mapsto 40 | 2 | 2 | $\frac{40 + 30}{2} = 35$ | 2x35= 70 |
| 40 \mapsto 50 | 15 | 17 | $\frac{50 + 40}{2} = 45$ | 15x45= 675 |
| 50 \mapsto 60 | 4 | 21 | $\frac{60 + 50}{2} = 55$ | 4x55= 220 |

$$\sum f_{ixi} = 965 \quad \bar{X} = \frac{965}{21} = 46 \text{ anos} \quad \mathbf{Md} = 40 + \frac{\frac{21}{2} - 2}{15} \times 10 = 45,67 = 45 \text{ anos e 8 meses}$$

Conforme apresentados na metodologia, foram respondidos 21 questionários, obtendo uma média de idade dos servidores de 46 anos e a mediana de 45 anos e 8 meses, ou seja, 50% das pessoas que responderam o questionário têm idade acima de 45 anos e 8 meses e 50% abaixo. Para melhor entendimento, os resultados são mostrados em porcentagem, que são os números de pessoas que consideram o item com menor ou maior grau de importância, conforme a cor correspondente.

1. Conhecimentos

Os funcionários que responderam o questionário alegaram que conhecer o CNPq (gráfico 1), seus serviços (gráfico 2), as rotinas e os processos relativos ao seu trabalho (gráfico 4), os princípios de qualidade em serviços (gráfico 5) e de relações humanas (gráfico 7) são itens considerados de extrema importância, pois é fundamental possuir um conjunto de informações que são assimiladas pelo funcionário a longo de sua experiência e vida. Segundo Durand (1998), o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pela pessoa durante a sua vida, referente a saber e por que fazer, é o saber acumulado do indivíduo.

Conhecer a conjuntura social, política e econômica do país (gráfico 8) foi considerado um assunto importante equiparando o grau de importância quatro e cinco e a minoria (24%) marcou como de extrema importância, podendo se deduzir como um tema não primordial para os funcionários do CNPq.

Os gráficos 3 e 6 (conhecer o ambiente em que o CNPq atua e diferentes sistemas de informática, respectivamente) mostram assuntos essenciais que os funcionários saibam, para que possuam um bom desempenho e agilidade no trabalho, sendo necessário que tenham conhecimentos, experiências, capacidades e competências que podem ser desenvolvidas para seu sucesso e da organização.

Castro (1999) afirma que o desempenho engloba conjuntos de conhecimentos, habilidades, capacidades, inteligência, experiências pessoais do servidor, desafios e tarefas que lhe foram atribuídos a fim de produzir os resultados almejados.

| Dimensão de competência | Questões do questionário |
|-------------------------|-------------------------------|
| Conhecimentos | 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27. |

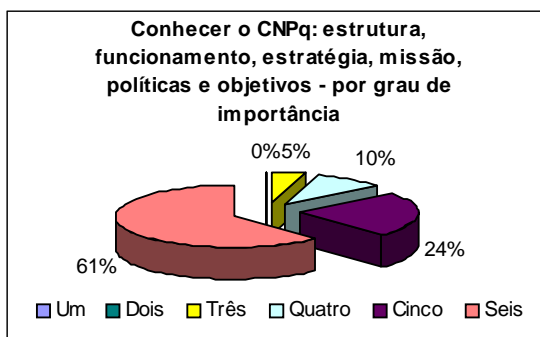


Gráfico 1: Conhecer o CNPq.

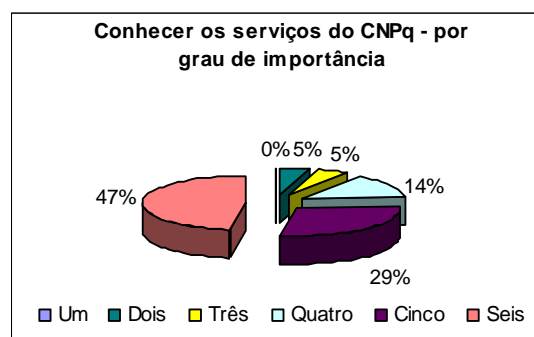


Gráfico 2: Conhecimento dos serviços do CNPq.

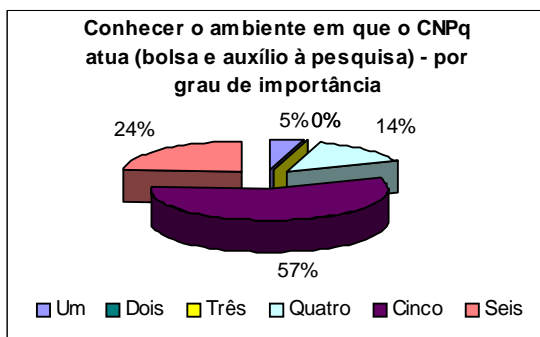


Gráfico 3: Ambiente em que o CNPq atua.

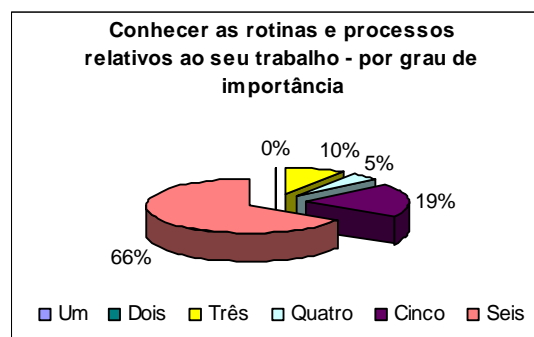


Gráfico 4: Conhecimento das rotinas e dos processos referentes ao serviço.

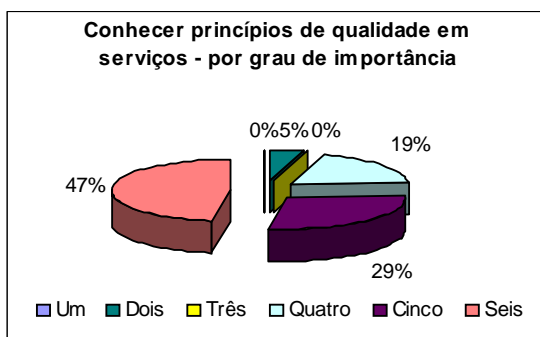


Gráfico 5: Princípios de qualidade em serviços.

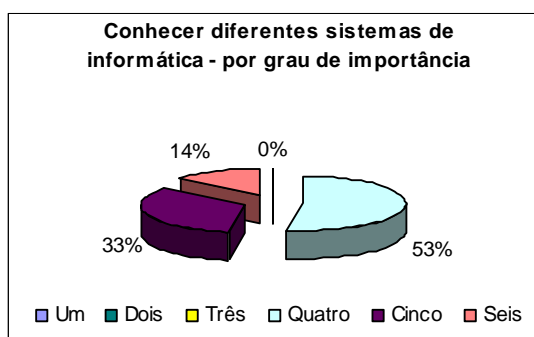


Gráfico 6: Sistemas de informática.

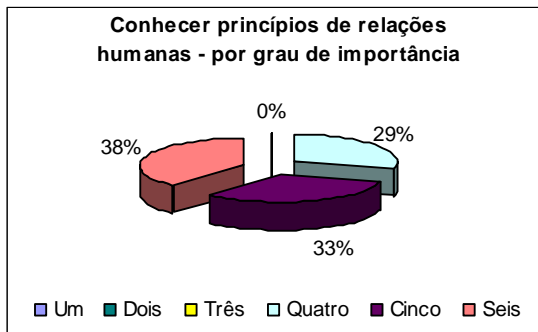


Gráfico 7: Princípios de relações humanas.

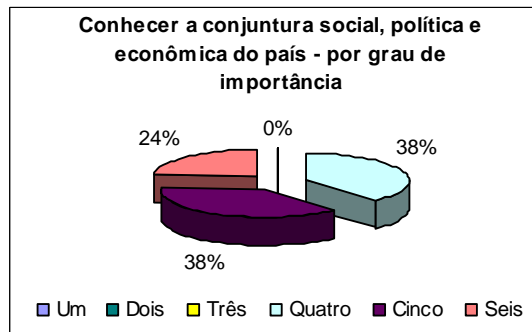


Gráfico 8: Conhecimento da conjuntura social, política e econômica do país.

Durand (1998) afirma que a habilidade está ligada ao saber alguma atividade dentro do processo ou à capacidade de instaurar informações e utilizá-las em uma ação, a fim de atingir um propósito específico.

2. Habilidades

Interpretando os gráficos referentes às habilidades que um funcionário deveria possuir, foram apresentados os seguintes itens: identificação de características e expectativas do funcionário do órgão (gráfico 9), comunicar com clareza e objetividade (gráfico 12), encontrar as informações de que necessita para o trabalho (gráfico 13), integrar-se em diversos contextos sociais (gráfico 15), saber argumentar de maneira convincente (gráfico 16) e a capacidade de conquistar a simpatia e o apreço de funcionários e chefias (gráfico 21) como habilidades de extrema importância para o funcionário do CNPq, para que ele desenvolva suas atividades conforme determinação da chefia, obtendo resultados satisfatórios.

Diversos funcionários consideraram ser capaz de manter boas relações interpessoais com outros funcionários (gráfico 10) como uma habilidade muito importante e por que não fundamental para o servidor do CNPq. Outros apontaram que operar computadores, periféricos e outros recursos (gráfico 11) é importante, apesar de todo o serviço atual da organização estar baseado na informática, o que torna a habilidade de operar essas máquinas extremamente relevantes.

Conforme Ubeda (2003) o conceito de competência individual inclui as habilidades (saber como), atitudes (querer), as potencialidades (conhecimentos) e a produção e entrega da pessoa para a organização. Para isso, a pessoa precisa

possuir ou desenvolver as habilidades necessárias para alcançar as metas e os objetivos do órgão.

Levando-se em consideração a produção de soluções rápidas (gráfico 14), os funcionários optaram como assunto muito importante, sabendo que muitas pessoas não possuem essa habilidade, sendo assim, um diferencial. Por outro lado, ser capaz de identificar oportunidades de relocação interna (gráfico 17) foi igualado o grau quatro e cinco. Para isto, está sendo implantado o Programa de Gestão de Competências, analisando as habilidades dos funcionários, suas competências para serem realocados.

Os servidores escolheram como opções muito importantes se observador e perceber os fatos que cercam o funcionário (gráfico 19), trabalhar sob pressão, administrando o stress (gráfico 20), resolver problemas não convencionais, inéditos ou surpreendentes (gráfico 22), antever o futuro em razão de tendências (gráfico 23) e produzir soluções criativas e inovadoras (gráfico 18), que é fundamental para um órgão possuir pessoas que sabem inovar e apresentar novas idéias.

Segundo Figueira (2005) uma pessoa que está inserida em um ambiente no qual seus acertos são reforçados e o erro visto como parte integrante do processo de aprendizagem, sentir-se-á um servidor mais confiante para criar. Por outro lado, se o funcionário trabalho em uma área que não valoriza suas inovações, os acertos e pune os erros, o seu desempenho tenderá a restringir-se às tarefas que lhe são atribuídas.

| Dimensão de competência | Questões do questionário |
|-------------------------|---|
| Habilidades | 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 37 e 39. |

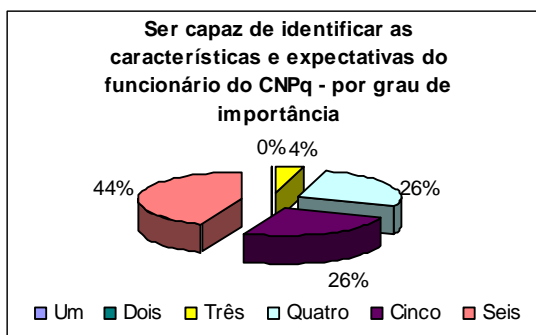


Gráfico 9: Identificação de características e expectativas de funcionários.

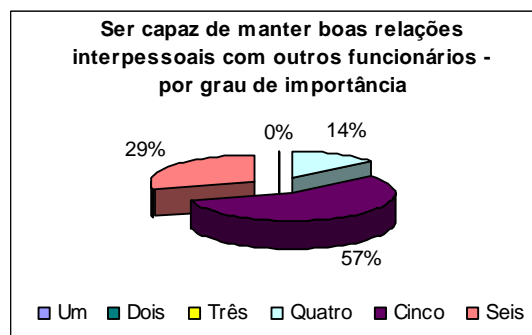


Gráfico 10: Manter boas relações interpessoais com funcionários.

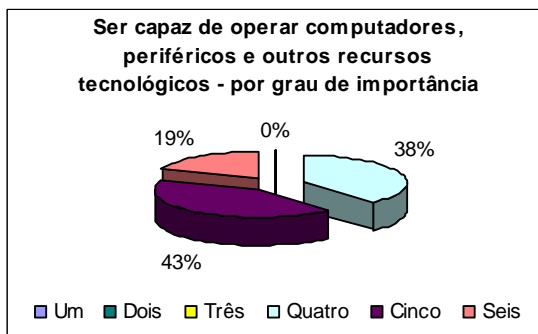


Gráfico 11: Operacionalizar computadores.

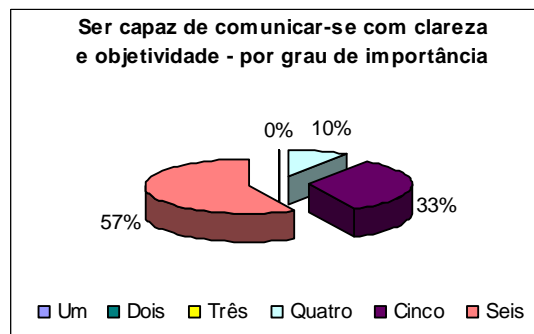


Gráfico 12: Comunicação clara e objetiva.

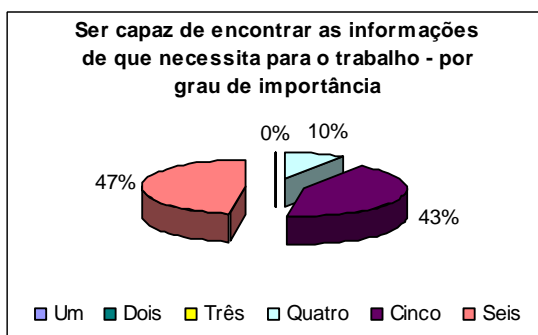


Gráfico 13: Encontrar informações para trabalhar.

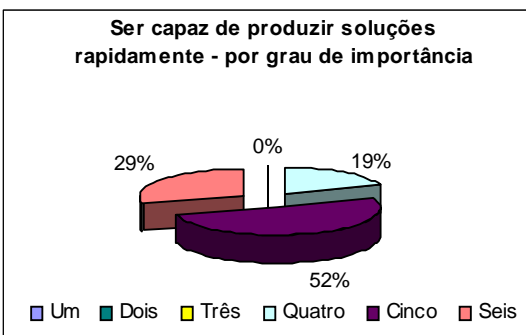


Gráfico 14: Produzir soluções rapidamente.

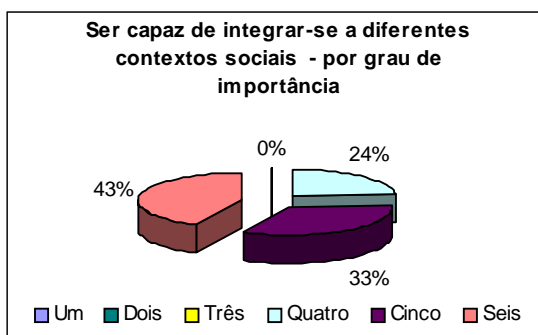


Gráfico 15: Integração em diferentes contextos sociais.

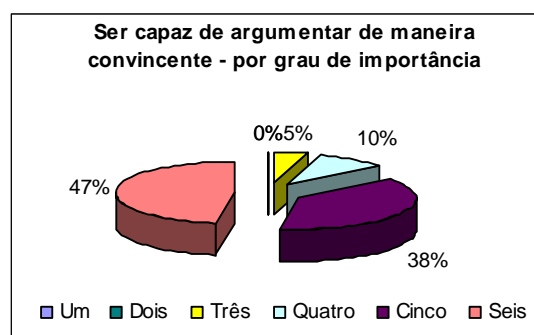


Gráfico 16: Argumentação convincente.

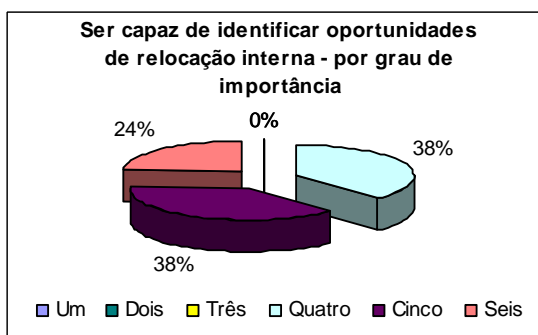


Gráfico 17: Identificação de oportunidades de relocação interna.

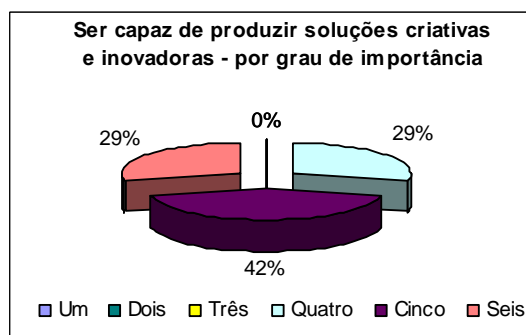


Gráfico 18: Produção de soluções criativas e inovadoras.

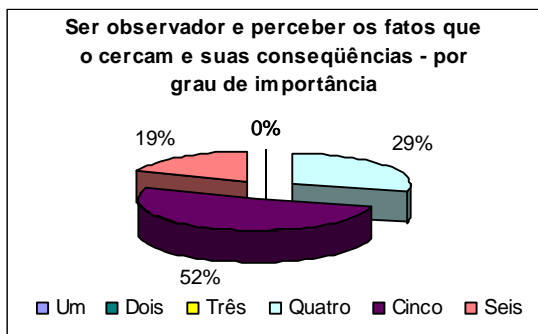


Gráfico 19: Observar e perceber os fatos e as conseqüências que cercam o funcionário.

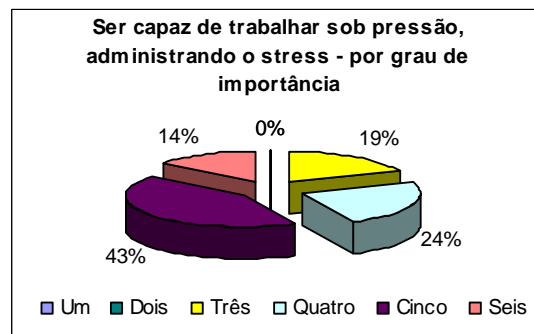


Gráfico 20: Trabalho sobre pressão.

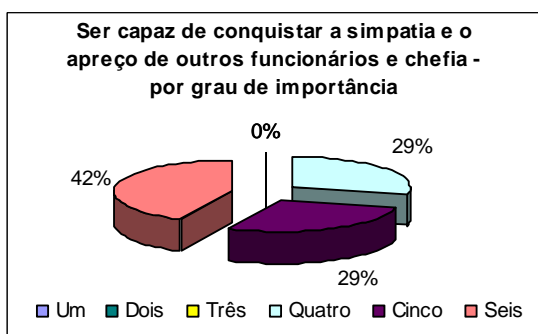


Gráfico 21: Capacidade de conquistar a simpatia e o apreço de funcionários e chefia.

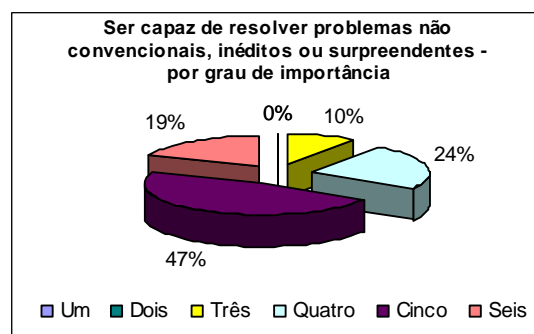


Gráfico 22: Resolução de problemas.

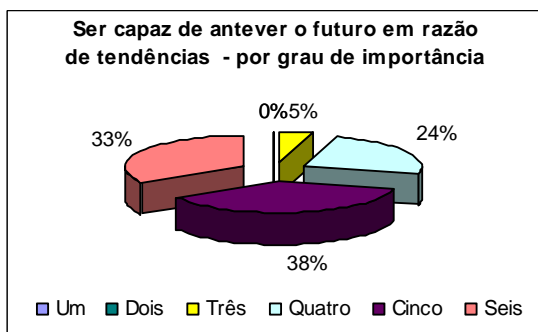


Gráfico 23: Capacidade para antever o futuro.

Segundo Durand (1998), as atitudes podem ser definidas como estados complexos dos indivíduos que afetam o comportamento das pessoas, determinando uma ação individual.

3. Atitudes

Os funcionários optaram como atitudes extremamente importantes: reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade (gráfico 24), demonstrar cortesia e educação (gráfico 27), reconhecer a importância do funcionário para o CNPq (gráfico 28), demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do funcionário (gráfico 29), demonstrar paciência (gráfico 31), ser ético na relação interpessoal (gráfico 32), demonstrar responsabilidade social (gráfico 33), assumir responsabilidade frente a situações de trabalho (gráfico 34) e manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente (gráfico 35), para que os funcionários alcancem as metas dos setores e do CNPq.

Segundo Durand (1998), a atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao serviço e pode ser definida como estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de uma ação individual. As pessoas possuem preferências por alguns tipos de tarefas, mostrando mais interesses por certos eventos do que por outros.

Os gráficos 25, 26 e 30 (demonstrar proatividade, receptividade à chefia e aos colegas, disposição para reposicionar-se em razão de mudanças que possam ocorrer no CNPq, respectivamente) foram considerados como muito importantes pelos funcionários, o que demonstra a boa flexibilidade destes em se adaptarem a mudanças dentro da instituição.

| Dimensão de competência | Questões do questionário |
|-------------------------|---|
| Atitudes | 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 34, 36, 38 e 40. |

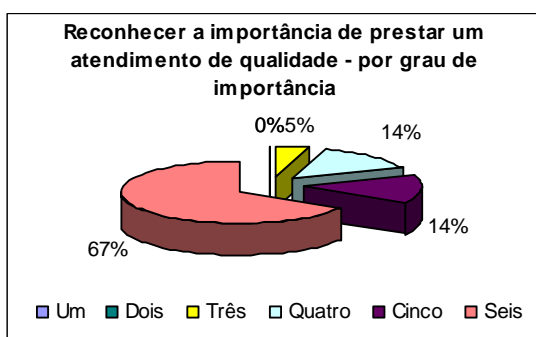


Gráfico 24: Atendimento de qualidade.

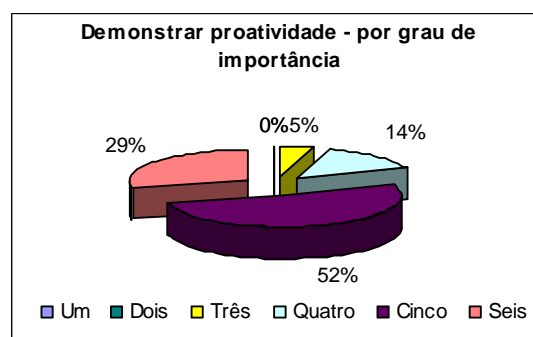


Gráfico 25: Demonstrar proatividade.

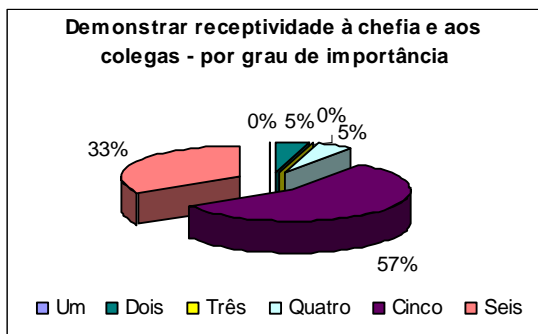


Gráfico 26: Receptividade à chefia e aos colegas.

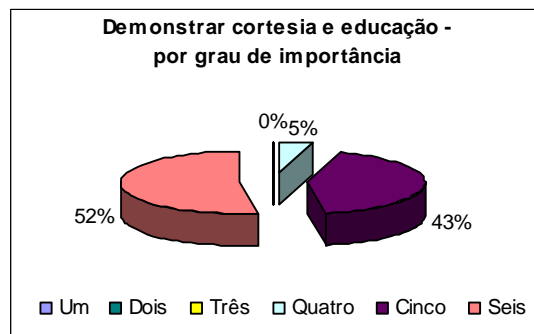


Gráfico 27: Demonstrar cortesia e educação.

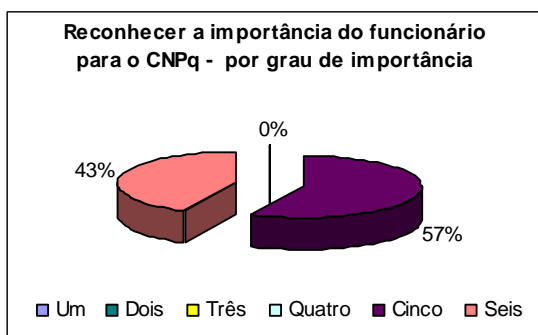


Gráfico 28: Importância do funcionário para o CNPq.

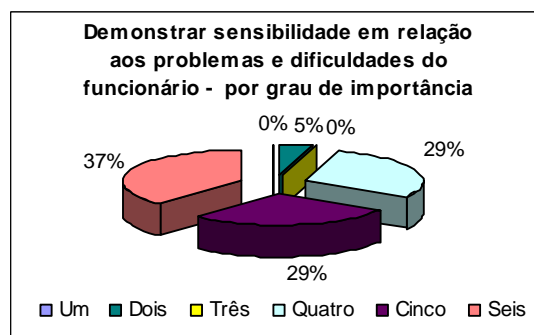


Gráfico 29: Sensibilidade em relação aos problemas.

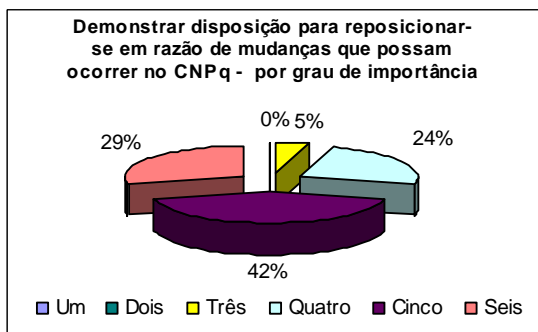


Gráfico 30: Reposicionar-se em razão de mudanças.

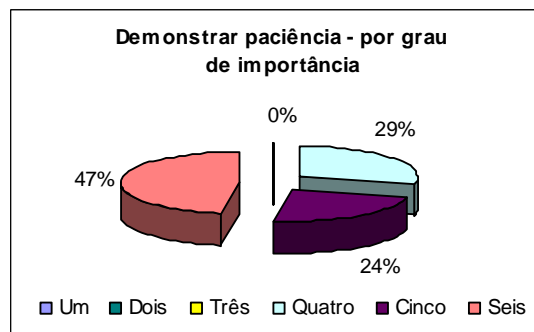


Gráfico 31: Demonstrar paciência.

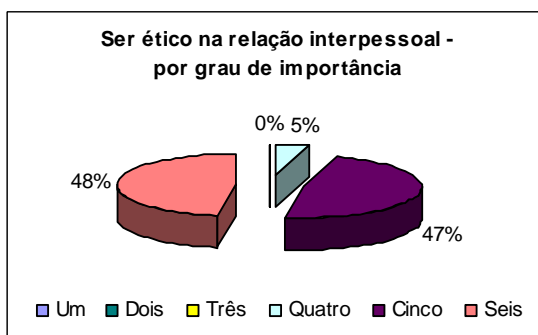


Gráfico 32: Ser ético na relação interpessoal.

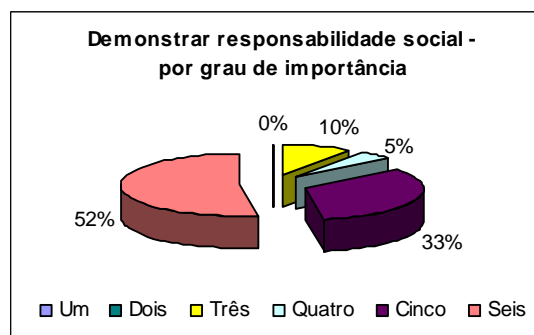


Gráfico 33: Responsabilidade social.

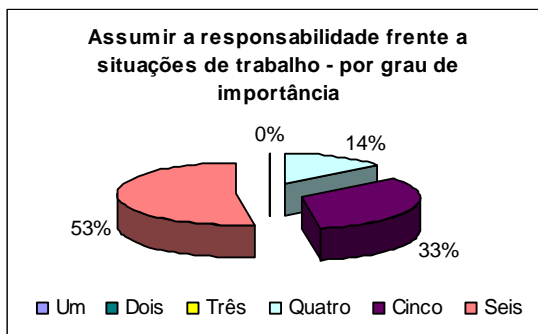


Gráfico 34: Responsabilidade frente a situações de trabalho.

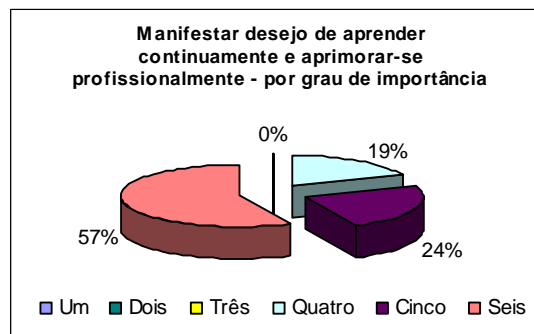


Gráfico 35: Desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.

Durand (1998) afirma que as três dimensões de competências estão interligadas e se complementam (conhecimentos, habilidades e atitudes), bem como a necessidade de aplicação conjunta dessas dimensões.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar o processo de implantação e de desenvolvimento de competências no CNPq.

O Programa de Gestão por Competências foi estudado, está em fase de implantação, no entanto, alguns funcionários não conseguiram mudar de setor devido a alguns impedimentos não detectados no estudo, mas que futuramente deverão ser superados. Além disso, esse programa não usou o modelo de gestão por competências, não podendo este ser analisado.

O Banco de Talentos não foi aplicado, pois apenas agora conseguiram uma parceria com a Câmara dos Deputados e estão finalizando a fase de implantação do sistema. Esse sistema poderá proporcionar melhor compreensão das competências individuais dos servidores, auxiliando na gestão por competências.

O CNPq deveria verificar o porquê dos funcionários pensarem que o item “reconhecer a importância do funcionário para o CNPq” não seria extremamente importante, pois é essencial que se reconheça a importância das pessoas, para que elas trabalhem melhor e mais motivadas.

Por que será que os funcionários não acham importante conhecer novos sistemas de informática? Caberia ao CNPq averiguar qual o motivo, incentivando seus funcionários a aprender outros softwares, oferecendo cursos e treinando-os.

Com a obtenção dos resultados dos questionários, os gráficos apresentam, de acordo com cada item, qual é o grau de importância na opinião dos funcionários. Seria interessante o CNPq analisar mais detalhadamente os itens e as respostas, a fim de conscientizar os funcionários que conhecer o órgão, ou seja, sua estrutura, os objetivos, a missão, dentre outros, são fundamentais, visto que uma minoria ainda considera esses aspectos como de pequena relevância para o bom desempenho dos servidores dentro da organização.

O objetivo foi alcançado uma vez que foi analisado o processo referido, apesar de algumas limitações, como a análise do banco de talentos, o número de funcionários que foram realocados de setor e o modelo de gestão por competências, que não foi totalmente aplicado pelo CNPq. Sugere-se que futuramente sejam realizados novos estudos para aprimorar o Programa de Gestão por Competências.

REFERÊNCIAS

BISPO, Patrícia (2005). **Gestão por competências e o RH**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>, acesso em: 05 maio 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada nas competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. Brasília: UNB, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração).

_____; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. In: Anais do 23º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BRASIL, Escola Nacional de Administração Pública. **Relatório de avaliação da política de Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA)**. In: Cadernos ENAP nº 22. Brasília: ENAP, 2003.

CASTRO, Gardênia Abbad de Oliveira. **Modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho**. Brasília: UnB, 1999.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. **Apresentação**. Disponível em: <<http://www.cnpq.br>>, acesso em: 15 mar. 2006.

DURAND, Thomas. Forms of incompetence. In: **Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

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

FIGUEIRA, Tânia Gomes. **Gestão por competências no CNPq**. Brasília: UNB, 2005. Dissertação de Mestrado.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

GAMA, Ana Lúcia Gomes. **Percepção do sistema de avaliação de desempenho e comprometimento organizacional**. Brasília: UnB, 1997.

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (2005). **Banco de talentos**. Disponível em: <<http://www.bancodetalentos.ms.gov.br>>, acesso em: 5 set. 2006.

MAGALHÃES, Sérgio. **Desenvolvimento de competências: o futuro agora!** Revista treinamento & desenvolvimento. São Paulo, jan. 1997, p. 12-14.

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE CAPACITAÇÃO. ENAP: Texto do programa de especialização em Recursos Humanos – MBA RH do Banco do Brasil, 2006.

NAZAR, Rute. **Banco de Talentos: a estratégia empresarial para a gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br>>, acesso em: 5 set. 2006.

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

RODRIGUEZ, Martius V. **Classificando as competências**. Disponível em: <http://www.w3net.com.br/artigos/competencias/art_classificando.doc>, acesso em: 28 jun. 2006.

UBEDA, Cristina Lourenço (2003). **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>, acesso em: 9 ago. 2006.

ANEXO A

Brasília (DF), 2/10/2006

Prezado(a) Colega,

O questionário anexo objetiva identificar, de acordo com a sua percepção, quais competências são importantes para que os funcionários do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq sejam capazes de executar um bom papel dentro do Programa de Gestão por Competências implantada pelo CNPq. Trata-se de pesquisa realizada no âmbito do Programa de Graduação em Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCeub, com a finalidade de subsidiar a elaboração de minha dissertação de Monografia, sob a orientação da Prof^a Ms Rose Mary Gonçalves.

Peço sua colaboração no sentido de respondê-lo, analisando cuidadosamente cada item. Não é necessário identificar-se. Sua resposta é anônima, mas é essencial que ela reflita exatamente o seu modo de pensar.

Agradeço imensamente o seu apoio, colocando-me à disposição no telefone (061) 8406-0006, para qualquer esclarecimento adicional que se fizer necessário.

Atenciosamente,

EVELINE DE ARAÚJO CRUZ

Pesquisador Responsável

Aluna de Monografia em Administração do UniCeub

IMPORTANTE: Pede-se a gentileza de responder o questionário e devolvê-lo para a servidora Tânia Figueira - Coordenação da Promoção da Qualidade de Vida e Competência – até o dia **5/10/2006**.

POR FAVOR, INFORME SEUS DADOS PESSOAIS, ASSINALANDO COM UM X A RESPOSTA QUE REPRESENTA SUA SITUAÇÃO ATUAL OU COMPLETANDO AS LACUNAS COM AS INFORMAÇÕES SOLICITADAS :

1. Nível de escolaridade:

- a. 1º Grau
- b. 2º Grau
- c. Superior incompleto
- d. Superior completo
- e. Pós-graduação

2. Formação acadêmica:

| | |
|---------------|---------------|
| Administração | Contabilidade |
| Direito | Economia |

- a. Outro: _____ (especificar)
- b. Não se aplica (caso não tenha curso superior completo)

3. Sexo:

| | |
|----------|-----------|
| Feminino | Masculino |
|----------|-----------|

4. Idade: ____ anos.

5. Tempo de CNPq: _____.

POR FAVOR, ASSINALE UM NÚMERO DE UM A SEIS, NA ESCALA À DIREITA DE CADA ITEM, A FIM DE INDICAR O QUÃO IMPORTANTE VOCÊ CONSIDERA O ITEM PARA QUE UM FUNCIÓARIO SEJA CAPAZ DE EXECUTAR UM BOM PAPEL DENTRO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS IMPLANTADA PELO CNPQ. UTILIZE A ESCALA ABAIXO:

| |
|--|
| <p>NEM UM POUCO IMPORTANTE 1 2 3 4 5 6 EXTREMAMENTE IMPORTANTE</p> <p>←.....→</p> <p><i>Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, menor o grau de importância do item.</i></p> <p><i>Quanto mais próximo do número SEIS você se posicionar, maior o grau de importância do item.</i></p> |
|--|

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 6. Conhecer o CNPq (estrutura, funcionamento, estratégia, missão, políticas e objetivos). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Ser capaz de identificar as características e expectativas do funcionário do CNPq. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Conhecer os serviços do CNPq. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Ser capaz de manter boas relações interpessoais com outros funcionários. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. Demonstrar proatividade (tomar a iniciativa). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. Conhecer o ambiente em que o CNPq atua (bolsa e auxílio a pesquisa). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. Demonstrar receptividade à chefia e aos colegas (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o que foi pedido). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. Conhecer as rotinas e os processos relativos ao seu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16. Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17. Demonstrar cortesia e educação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18. Conhecer princípios de qualidade em serviços. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19. Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20. Reconhecer a importância do funcionário para o CNPq. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21. Conhecer diferentes sistemas de informática (<i>softwares, Internet</i> etc). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22. Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23. Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do funcionário. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24. Conhecer princípios de relações humanas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25. Ser capaz de integrar-se a diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações etc). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26. Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças que possam ocorrer no CNPq (ser flexível). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27. Conhecer a conjuntura social, política e econômica do País. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28. Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre serviços do CNPq). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 29. Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o próximo). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 30. Ser capaz de identificar oportunidades de relocação interna. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31. Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 32. Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 33. Ser capaz de trabalhar sob pressão, administrando o <i>stress</i> . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 34. Ser ético na relação interpessoal (reconhecer e valorizar a conduta correta). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 35. Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço de outros funcionários e chefia.. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 36. Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 37. Ser capaz de resolver problemas não convencionais, inéditos ou surpreendentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 38. Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 39. Ser capaz de antever o futuro em razão de tendências (ter visão de futuro). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 40. Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

**POR FAVOR, VERIFIQUE SE TODOS OS ITENS FORAM RESPONDIDOS.
OBRIGADO PELA VALIOSA COLABORAÇÃO!**