



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**O DIAGNÓSTICO E MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM  
AUTARQUIA JURÍDICA DE DIREITO PÚBLICO**

**LARISSA DE SOUZA RODRIGUES**  
**RA: 2050051/1**

**PROFESSORA-ORIENTADORA: ÉRIKA VIEIRA COSTA GAGLIARDI**

Brasília/DF, Junho de 2010.

LARISSA DE SOUZA RODRIGUES

**O DIAGNÓSTICO E MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM  
AUTARQUIA JURÍDICA DE DIREITO PÚBLICO**

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

Professora-Orientadora: Érika Vieira  
Costa Gagliardi.

Brasília/DF, Junho de 2010.

LARISSA DE SOUZA RODRIGUES

## O DIAGNÓSTICO E MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM AUTARQUIA JURÍDICA DE DIREITO PÚBLICO

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

Professora-Orientadora: Érika Vieira Costa Gagliardi.

### **Banca examinadora:**

---

Professora: Érika Vieira Costa Gagliardi  
Orientador

---

Professor (a):  
Examinador (a)

---

Professor (a):  
Examinador (a)

Brasília/DF, ..... de ..... de 2010.

“O mais importante para o homem é crer em si mesmo. Sem esta confiança em seus recursos, em sua inteligência, em sua energia, ninguém alcança o triunfo a que aspira.” (Thomas Atkinson)

Dedico este trabalho aos meus pais Antônio Rodrigues de Alencar e Francisca Ana de Souza Rodrigues, que me deram o dom da vida, e às minhas irmãs Renata Rodrigues e Maria Caroline Rodrigues, que acreditaram na minha capacidade e sempre me apoiaram em minhas escolhas.

Agradeço a Deus por ter me dado forças para realização deste trabalho, à minha família, ao meu pai, à minha mãe, que me deram a oportunidade, e às minhas irmãs, que sempre estão ao meu lado, em qualquer circunstância. Agradeço também aos meus primos Eduardo Rezende e Adriana Alencar, pelo incentivo; a Fernanda Ikawa, por estar presente nesta jornada, sua amizade foi fundamental; a Nataliê Charelli; a Fabiana Catunda, pelo carinho; ao Flávio Lemos; ao Lucas Lira, pela ajuda com os materiais; a Carolina Rosa, por estar presente nos momentos de extrema importância; ao meu namorado, pelo carinho, pela compreensão e incentivo; aos colegas da autarquia, que contribuíram para a conclusão do trabalho e que me acompanham em mais uma conquista, e à professora Érika pela orientação.

## RESUMO

O presente trabalho, cujo tema é o diagnóstico e mapeamento de competências em autarquia jurídica de direito público, identificou quais são as competências individuais, seu grau de importância e seu domínio. O problema surgiu após a constatação de que na organização não há um modelo de gestão que analise as competências dos funcionários. Inicialmente foi feita uma pesquisa bibliográfica, para melhor entendimento acerca do assunto proposto, incluindo os conceitos de competência, gestão por competência e o modelo desse tipo de gestão. Em seguida foi desenvolvida uma entrevista com os coordenadores dos setores de organização, sendo feito, primeiramente, o diagnóstico das competências consideradas fundamentais para a realização da pesquisa. Posteriormente, foi elaborado e aplicado aos funcionários um pré-teste. Assim foi possível fazer uma avaliação do percentual de importância e domínio dessas competências e mapear as principais necessidades para a realização das atividades diárias. A partir da coleta das informações foram apresentados os dados e em seguida foi realizada a análise da pesquisa, que obteve um grau de relevância significativo ao conciliar teoria com a prática, além de concluir e sugerir a implementação de um modo de gestão, por meio do qual o trabalho possa ser realizado de tal maneira que atenda as expectativas da organização, do funcionário e do cliente, que é beneficiado pelos serviços oferecidos.

Palavras - chave: competência, diagnóstico, mapeamento.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Tema .....	11
1.2 Delimitação do tema.....	11
1.3 Problema.....	12
1.4 Objetivo geral .....	12
1.5 Objetivos específicos .....	12
<b>2. EMBASAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 Competência.....	13
2.2 Gestão por competência .....	15
2.3 Modelo de gestão por competências.....	16
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>20</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>22</b>
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>35</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As dimensões da competência .....	14
Figura 2: Modelo de gestão baseado em competências .....	16
Figura 3: Identificação do Gap de competências .....	18

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tabulação da questão 1.....	22
Quadro 2: Tabulação da questão 1.....	23
Quadro 3: Tabulação da questão 2.....	23
Quadro 4: Tabulação da questão 2.....	24
Quadro 5: Tabulação da questão 3.....	25
Quadro 6: Tabulação da questão 3.....	26
Quadro 7: Tabulação da questão 4.....	27
Quadro 8: Tabulação da questão 4.....	28
Quadro 9: Tabulação da questão 5.....	29
Quadro 10: Tabulação da questão 5.....	29
Quadro 11: Tabulação da questão 6.....	30
Quadro 12: Tabulação da questão 6.....	30
Quadro 13: Tabulação da questão 7.....	31
Quadro 14: Tabulação da questão 7.....	32

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conhecer as atividades desenvolvidas em todos os setores da organização.....	22
Gráfico 2: Conhecer as atividades desenvolvidas em todos os setores da organização.....	23
Gráfico 3: Ter uma boa comunicação para realizar os serviços de atendimento ao cliente interno e externo .....	24
Gráfico 4: Ter uma boa comunicação para realizar os serviços de atendimento ao cliente interno e externo .....	24
Gráfico 5: Saber responder às diversas dúvidas que o cliente tem sobre o serviço que está sendo oferecido .....	25
Gráfico 6: Saber responder às diversas dúvidas que o cliente tem sobre o serviço que está sendo oferecido .....	26
Gráfico 7: Conhecer os processos de atualização que são realizados no sistema interno da organização.....	27
Gráfico 8: Conhecer os processos de atualização que são realizados no sistema interno da organização.....	27
Gráfico 9: Responder à demanda das atividades a serem desenvolvidas no setor em tempo hábil.....	28
Gráfico 10: Responder à demanda das atividades a serem desenvolvidas no setor em tempo hábil.....	29
Gráfico 11: Elaborar os projetos de ações para integração da organização com outras instituições.....	30
Gráfico 12: Elaborar os projetos de ações para integração da organização com outras instituições.....	30
Gráfico 13: Compreender e relatar as denúncias feitas via email e telefone .....	31
Gráfico 14: Compreender e relatar as denúncias feitas via email e telefone .....	32

## 1. INTRODUÇÃO

Com a revolução industrial e a chegada do taylorismo, o termo competência foi incluído na linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. Foram criados, então, instrumentos gerenciais para a área de recursos humanos.

Conforme relatam Brandão e Guimarães (2001) e Mclagan (1997), a freqüente utilização do termo competência no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações; sendo, não raras vezes, empregado de diferentes maneiras.

Devido às mudanças culturais, sociais e econômicas que as organizações passam a cada dia, estudos mostram que essas instituições têm a necessidade de pesquisar maneiras de desenvolvimento e formas de implantar inovações, que vão desde o modelo de gestão a elaboração de produtos ou processos que garantam constantemente seu desempenho. É importante que em uma organização haja pessoas qualificadas para desenvolver as atividades que as são atribuídas, ou seja, é relevante que a organização valorize seus funcionários. Dessa forma, são criadas oportunidades para que o funcionário possa mudar de cargos e funções através do desenvolvimento de suas competências, passando a ser importante a busca por conhecimento.

A gestão por competência é um modelo de organização que visa guiar os esforços para o planejamento, captando, desenvolvendo e avaliando os diversos níveis da organização. De acordo com Brandão e Guimarães (2001), trata-se de um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação estratégica da organização, oportunidade em que são definidos sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos.

O tema da pesquisa foi gestão por competência, cuja delimitação é o diagnóstico e mapeamento das competências em autarquia jurídica de direito público.

A pesquisa feita é um estudo importante para o meio acadêmico, pois agrega valores para a organização, beneficia e aprimora seu funcionamento e seus colaboradores, sendo relevante do ponto de vista econômico, social e cultural. Apresenta, assim, grande capacidade de qualificação em desempenhar a competência de forma eficiente em seu papel na organização.

A possibilidade de revelação de novas tendências do conhecimento mais aprofundado sobre a relação da atitude, habilidades e do comportamento justificam e tornam o presente estudo relevante.

O problema da pesquisa surgiu devido a percepção de que não existia na organização um método que avaliasse as competências de seus funcionários, que se inicia com o diagnóstico dessas competências. A partir desta observação o trabalho visa pesquisar se há viabilidade do modelo de gestão por competências ser implementado na autarquia jurídica de direito público.

O objetivo geral é propor a aplicação do modelo de gestão por competência na autarquia jurídica de direito público. Para que o objetivo geral seja respondido foram fixados objetivos específicos que auxiliassem no desenvolvimento do trabalho tais como: pesquisar o modelo de gestão por competência, levantar diagnóstico de competências, descrever o mapeamento e apresentar os resultados obtidos na realização do mapeamento. Contribuindo, conseqüentemente, para a melhoria do desempenho de seus funcionários, aperfeiçoando o funcionamento diário das atividades realizadas e possibilitando o aprimoramento do conhecimento da gestão por competências.

A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica, entrevista e aplicação de questionário, onde foram abordadas as competências individuais, o grau de importância das competências e seu domínio.

## **2. EMBASAMENTO TEÓRICO.**

Neste capítulo são descritos os conceitos de competência, gestão por competência, modelo de gestão por competência, diagnóstico e mapeamento das competências.

### **2.1 Competências**

Na década de 70 foi iniciado o debate sobre competência entre administradores e psicólogos após a publicação do "Teste de papel para a competência, em vez de inteligência", feito por McClelland (apud Fleury, 2003). Segundo este autor a competência é uma característica relacionada ao desempenho superior de uma pessoa na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

O talento que o indivíduo possui, pode vir a ser capacitado com habilidades, demonstrações de um talento próprio ou em sua prática e conhecimentos, ou seja, o que as pessoas precisam saber para executar uma tarefa. Isto é o que diferencia a competência de aptidões. (MIRABILE, 1997, APUD FLEURY, 2001).

A competência está ligada ao comportamento e ao desempenho do funcionário no trabalho. Logo, este desempenho é observado pelo procedimento da pessoa na organização e suas conseqüências são geradas através da realização ou por meio dos resultados dos comportamentos. (GILBERT, 1978).

Durand (2000) indica os elementos que compõe a competência: conhecimento, habilidades e atitudes, ou seja, o conhecido CHA.

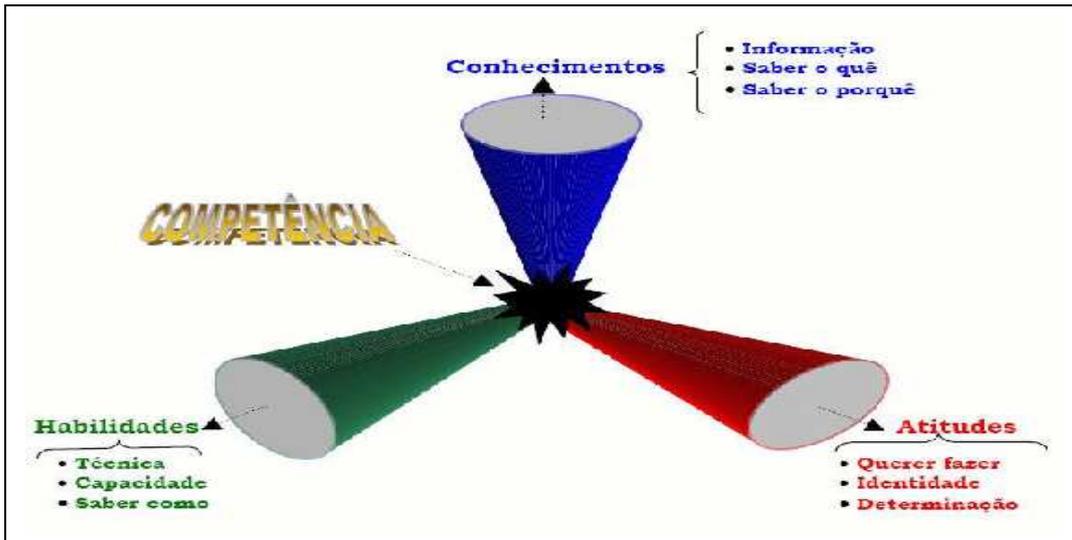


Figura 1: As dimensões da competência.

Fonte: Durand (2000 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O conhecimento está relacionado à série de informações que são assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, permitindo-o “entender o mundo”.

A habilidade é capacidade que o indivíduo possui para fazer uso adequado do conhecimento, ou seja, são os conhecimentos armazenados que podem ser utilizados em uma ação.

A atitude compreende aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. (DURAND, 2000).

O conceito de competência é aceito como um conjunto de capacidades humanas que explicam o alto desempenho, afirmando que os melhores desempenhos estão relacionados à inteligência e à personalidade das pessoas e é percebida como um acúmulo de recursos que o indivíduo obtém, sem se limitar. (BRANDÃO, 2001).

Competência é o ato de operar com responsabilidade, implicando mobilização, integração, passagem de conhecimento e auxílio, ou seja, é a reunião de habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY, 2001).

Competência é um termo que a maioria dos indivíduos utiliza para escolher uma pessoa capacitada para a realização de uma atividade. (FLEURY, 2001).

## **2.2 Gestão por competências**

Diante das dificuldades que as organizações tinham em solucionar situações em determinados momentos, surgiu a gestão por competência. O modelo de gestão tem como propósito dar uma resposta às questões que outros modelos não conseguiram vencer, os concorrentes; além de estabelecer, diferenciar, inovar continuamente e atender às demandas do capital intelectual com aprendizagem e a geração do conhecimento. Seu princípio é progredir as competências e obter novos conhecimentos, que são fundamentais para a vantagem competitiva. (CARBONE, 2005).

Conforme a afirmação dos autores Le Boterf (1999) e Carbone (2005) gestão por competência sugere a idéia de que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, ampliar e mobilizar competências.

A gestão por competência está sendo atualizada para administrar a realidade organizacional ainda fundada nos princípios de Taylor e Ford. Esse tipo de gestão busca desenvolver esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar os diferentes níveis da organização - individual, grupal e organizacional. (FLEURY e FLEURY, 2001).

A ausência de ações e desenvolvimento das competências na organização do ambiente no qual estão inseridas, faz com que as organizações sejam exigidas em relação a novas competências. A competência interna com o passar do tempo pode tornar-se atrasada, sendo válido ressaltar a importância da realização periódica do mapeamento e planejamento de capacitação e desenvolvimento de competências. (BRANDÃO E BARHY, 2005).

## 2.4 Modelo de gestão por competência

Para que o objetivo estratégico da organização possa ser alcançado, o modelo de gestão por competência é adotado a fim de dirigir os processos de desenvolvimento, avaliação, captação e planejamento, como é apresentado de forma simplificada as mais importantes etapas do modelo na figura 2. (BRANDÃO GUIMARÃES 2001, APUD CARBONE ET AL., 2005).

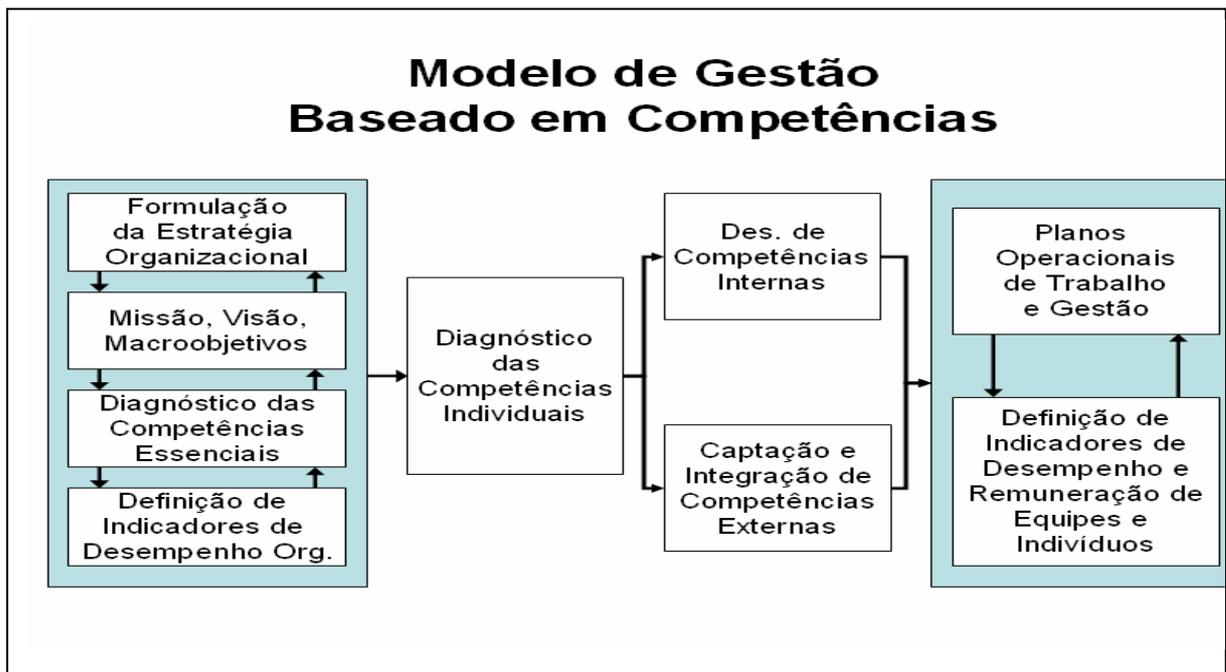


Figura 2: Modelo de Gestão baseado em Competências.

Fonte: GUIMARÃES E COLS (201, p.250) apud GUIMARÃES; BRUNO FARIA BRANDÃO (2006).

Assim esse modelo expõe de forma simplificada o funcionamento da gestão, sem esgotar suas atividades.

Nesta gestão os processos contínuos estão na primeira etapa abordando a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são estabelecidos sua missão, visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Sendo assim, a missão é a razão pela qual existe a organização, a visão é o futuro próximo desejado e os objetivos estratégicos são propósitos a serem atingidos. (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

No modelo de gestão por competências, é importante analisar ou investir no realinhamento dos indicadores organizacionais, possibilitando a definição do negócio, da missão, da visão de futuro para identificar os valores organizacionais. Sendo possível, assim, ser orientada pelos indicadores mencionados. (GRAMIGNA, 2007).

As etapas do modelo de gestão estão relacionadas com o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho como sendo importantes para a organização. A sensibilização dos funcionários na busca de comprometimento é a primeira etapa do processo, a segunda etapa está descrita pela sensibilização a ser desenvolvida através das intervenções variadas e a terceira etapa está relacionada ao ato de listar as competências necessárias a cada função. (GRAMIGNA, 2007).

As organizações investem de maneira tímida no desenvolvimento de pessoas por motivos que variam da inexistência de estratégias sistematizadas de verificação do desempenho até o desconhecimento da importância da formação de um capital intelectual como fator diferencial. (GRAMIGNA, 2007).

A gestão por competências possui lideranças e vantagens. Nas vantagens estão inseridas: a possibilidade de definir perfis profissionais, beneficiando a produtividade; o desenvolvimento das equipes designadas pelas competências necessárias às diferentes atividades de trabalho; a identificação dos pontos que precisam melhorar, permitindo o retorno para a organização; o aumento da produtividade e a maximização de resultados. (GRAMIGNA, 2007).

Segundo Carbone e outros (2005), uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências.

Na determinação do plano estratégico, é viável determinar indicadores de desempenho, metas e apontar as competências que são necessárias para atingir o desempenho estabelecido. São apresentadas as competências presentes nos funcionários e as competências que precisam ser capacitadas para que se obtenha um melhor desenvolvimento na conquista de suas metas. (CARBONE, 2005).

O mapeamento tem como objetivo identificar as competências necessárias para concretizar as estratégias e as competências internas já disponíveis na organização. (IENAGA, 1998).

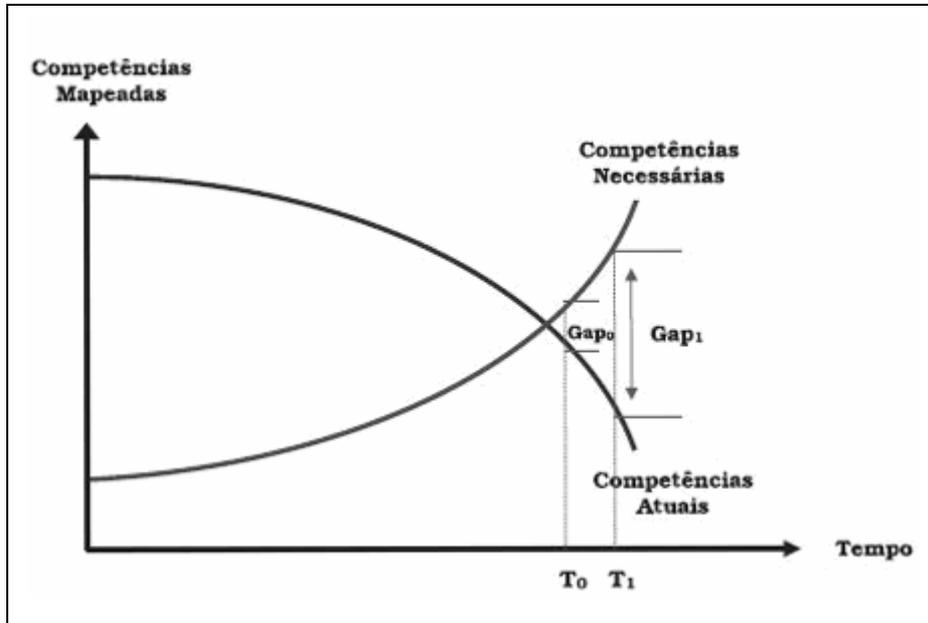


Figura 3: Identificação do Gap de Competências.  
Fonte: IENAGA (1998, p.13). Com adaptações.

O gap é identificado a partir do mapeamento, que mostra as competências existentes e as competências necessárias para alcançar o desempenho esperado, como é possível observar no gráfico acima. (IENAGA, 1998 APUD BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Na identificação do gap das competências são utilizados os sistemas de gestão do desempenho, pois o desempenho no trabalho é baseado na competência dos funcionários, grupos e organizações; sendo, a eventual deficiência no desempenho, indicativa da existência de um gap de competências. (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Para Rossato (2002):

“o mapeamento de competências permite alocar mais adequadamente os colaboradores de acordo com as suas competências, alavancar muitas potencialidades não aproveitadas, identificar carência de competências e traçar um plano para eliminá-las ou minimizá-las, auxiliar no planejamento, na seleção e no desenvolvimento das competências necessárias ao

funcionamento da organização, fornecer subsídios para montagem de um plano de avaliação e de recompensa dos colaboradores baseado nas competências”.

No mapeamento das competências existem pontos positivos e negativos. Em relação aos pontos positivos é elaborado o perfil de competências de um funcionário, no qual identifica-se a necessidade de treinamento desse indivíduo e outras competências consideradas essenciais. Dessa forma, o planejamento, a seleção e o desenvolvimento das competências necessárias são favorecidos e permitem um melhor funcionamento. Seguindo essa dinâmica é possível partilhar o conhecimento em procedimentos: importantes, desejáveis e os que são desenvolvidos a cada processo de negócio; permitindo à organização, alcançar o que deseja. (ROSSATO e CAVALCANTE, 2002).

Já os pontos negativos referem-se à complexidade da análise das competências emocionais: nestas estão inseridas os fatores subjetivos, o empenho, a participação do colaborador no processo, o grau de instrução e o comprometimento dos funcionários com a melhoria de suas competências. Cada funcionário precisa se comprometer com o desenvolvimento e a melhoria de suas competências, de modo a se manter o mais próximo possível das competências essenciais de cada processo. (ROSSATO e CAVALCANTE, 2002).

Diagnosticar competências em organizações implica realizar um prognóstico das competências organizacionais relevantes à consecução da estratégia, sendo aquelas já existentes na organização, e a partir dessas possibilitando identificar as competências de grupos e as individuais. (BORGES ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Conforme os autores, Borges Andrade; Abbad; Mourão (2006):

“os diagnósticos das competências profissionais e organizacionais subsidiam as decisões de investimento no desenvolvimento e na capacitação de competências. A capacitação diz respeito à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, que pode ocorrer no nível individual, por intermédio de recrutamento e seleção de pessoas”.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Para a realização deste trabalho foi de grande importância utilizar uma metodologia que abordasse as técnicas específicas de pesquisa. A metodologia utilizada é descrita como pesquisa dedutiva, entretanto a pesquisa foi traçada com o levantamento bibliográfico e documental baseada em uma entrevista não-estruturada e feito um estudo de caso na organização.

Já a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. GIL (2008).

A organização é uma autarquia de direito público na área da administração, que já atua no mercado desde 1965. Seu principal serviço é orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão, além de organizar e manter o registro. Seu produto é a carteira profissional expedida. O modelo apresentado é interessante, pois é visto como uma maneira de melhoria no desempenho das tarefas.

O instrumento de análise foi adaptado a partir do modelo já validado pelo autor Brandão e colaboradores (2001). É válido ressaltar que esse questionário é um instrumento já utilizado em outras pesquisas, com um alto índice de confiabilidade. O material foi organizado e desenvolvido nos programas Microsoft Word e Excel, onde os números das pesquisas foram transformados em gráficos para melhor expressar os resultados da avaliação. Esse procedimento teve duração de um dia. Feita a coleta dos dados, as questões foram separadas para que fosse realizada a tabulação dos dados e a análise.

Em relação aos participantes, 10 eram do sexo masculino e 7, do sexo feminino. Possuíam diferentes cargos como coordenador, secretária da presidência, assessor da presidência, advogado da autarquia, técnico administrativo, prestador de serviços (terceirizado) e estagiário.

O procedimento de coleta dos dados foi realizado inicialmente com uma entrevista informal, com cada coordenador dos setores, para que ele pudesse definir

as competências de seus subordinados. Os coordenadores participaram de forma bastante receptiva. A entrevista durou aproximadamente 40 minutos, nos quais as informações necessárias foram transmitidas de forma clara e concisa e as eventuais dúvidas em relação à pesquisa foram sanadas.

Posteriormente foi elaborado o esboço do questionário e as perguntas que iriam ser descritas. Feito esse esboço, foi aplicado um pré-teste com o intuito de saber se as perguntas elaboradas estavam de acordo com a entrevista que havia sido feita com os coordenadores. Essa atividade foi realizada no período de um dia.

Após a aprovação dos coordenadores em relação ao instrumento de avaliação das competências, foram feitos os ajustes necessários e logo em seguida a avaliação foi distribuída a cada. Nesse momento, a pesquisadora colocou-se à disposição para esclarecer possíveis dúvidas referentes ao conteúdo dos questionários. Foram aplicados, ao todo, 17 questionários em todos os setores da organização. No momento da aplicação foi observado também o comportamento de cada pessoa que estava respondendo às questões propostas. A maioria contribuiu de forma significativa. Alguns ficaram surpresos com as perguntas, parando para refletir sobre determinadas situações vividas na organização, que antes do questionário não percebiam, como a importância de ter a competência para realizar suas tarefas diárias.

Percebeu-se também que os funcionários, ao terminarem de responder aos questionários, expressaram de forma clara que haviam compreendido os assuntos abordados pela pesquisa. A importância de ter a competência é fundamental, mas não são todos que tem o domínio para realizá-las.

É válido ressaltar que esse questionário é um instrumento já validado e utilizado em outras pesquisas, com alto índice de confiabilidade e extrema relevância.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Será explicitada neste capítulo a apresentação dos dados mapeados de acordo com as competências individuais dos funcionários da autarquia jurídica de direito público.

##### 1- Conhecer as atividades desenvolvidas em todos os setores da organização.

SEM IMPORTÂNCIA	POUCA IMPORTÂNCIA	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	TOTALMENTE IMPORTANTE
0	1	3	7	6

Quadro 1: Tabulação da questão 1.

Fonte: Tabulação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

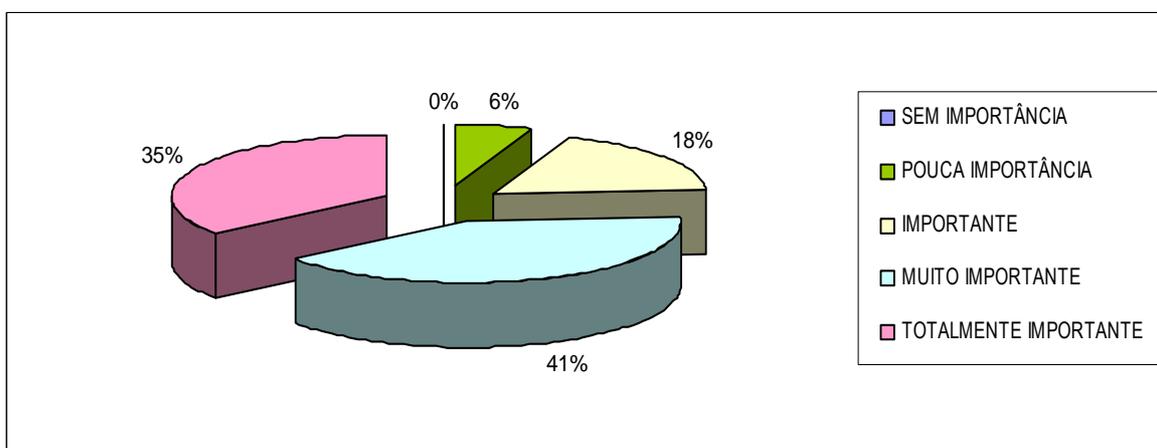


Gráfico 1: Conhecer as atividades desenvolvidas em todos os setores da organização.

Fonte: Representação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

O gráfico 1 mostra a importância do conhecimento das atividades que são desenvolvidas em todos os setores da organização. Pode-se afirmar que dos 17 questionários aplicados, 41% afirmam que é muito importante conhecer as atividades de outros setores, já 35% dizem que é totalmente importante, 18% acreditam que é importante, 6% afirmam ter pouca importância e nenhum respondeu que é sem importância. Assim, acredita-se que é muito importante para o indivíduo ter conhecimento das atividades desenvolvidas em todos os setores da organização.

NÃO DOMINO	DOMINO POUCO	DOMINO	DOMINO POUCO	DOMINO TOTALMENTE
0	2	6	4	5

Quadro 2: Tabulação da questão 1.

Fonte: Tabulação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

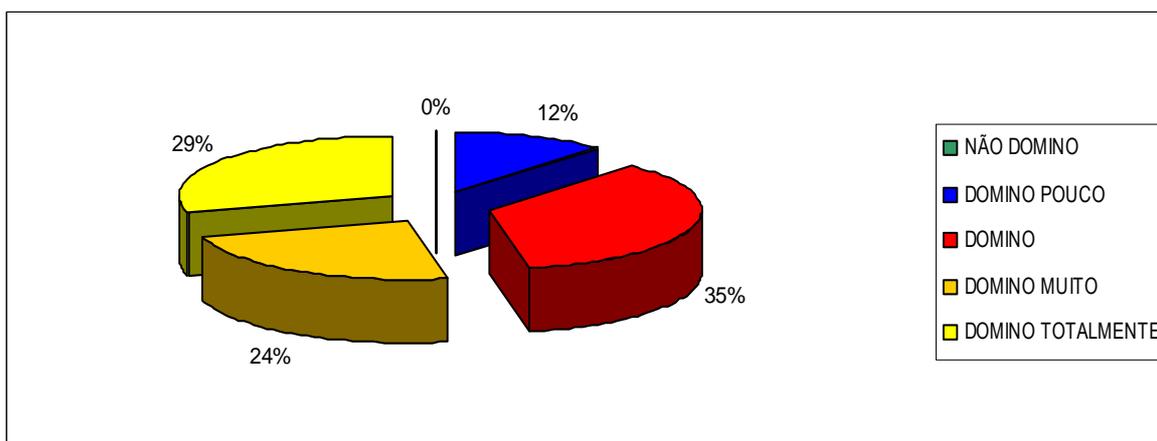


Gráfico 2: Conhecer as atividades desenvolvidas em todos os setores da organização.

Fonte: Representação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

O gráfico 2 mostra o domínio do conhecimento das atividades que são desenvolvidas em todos os setores da organização. Pode-se afirmar que dos 17 questionários aplicados, 35% afirmam dominar esse conhecimento, 29% dominam totalmente, 24% dominam muito, 12% dominam pouco e nenhum dos questionados disse que não domina. Tais respostas significam que os indivíduos da organização têm o domínio das atividades que são desenvolvidas nos setores.

## 02 - Ter uma boa comunicação para realizar os serviços de atendimento ao cliente interno e externo.

SEM IMPORTÂNCIA	POUCA IMPORTÂNCIA	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	TOTALMENTE IMPORTANTE
0	0	1	2	14

Quadro 3: Tabulação da questão 2.

Fonte: Tabulação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

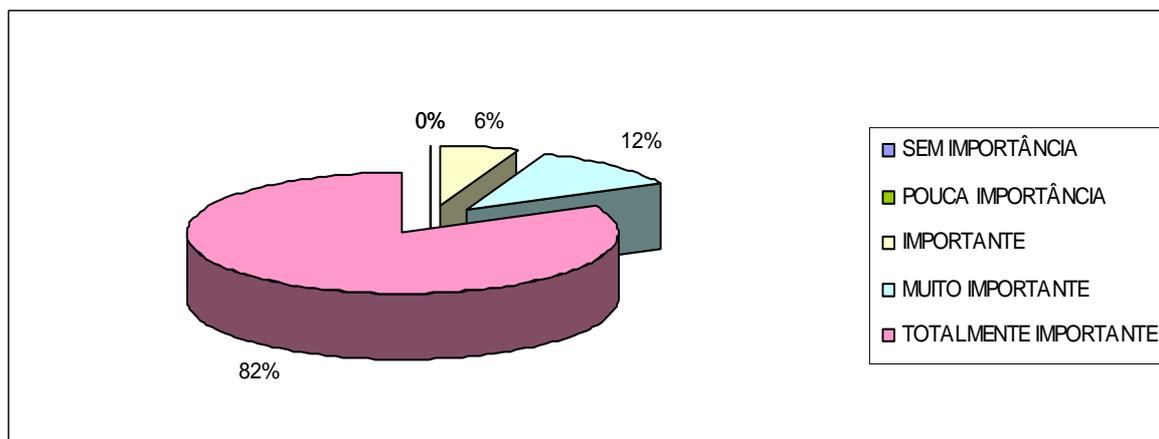


Gráfico 3: Ter uma boa comunicação, para realizar os serviços de atendimento ao cliente interno e externo.

Fonte: Representação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

O gráfico 3 mostra a importância em ter uma boa comunicação para realizar os serviços de atendimento ao cliente interno e externo. Pode-se afirmar que dos 17 questionários aplicados, 82% afirmam que é totalmente importante saber se comunicar com o cliente interno e externo, 12% disseram ser muito importante, 6 % acreditam que é importante e nenhum respondeu ter pouca ou nenhuma importância. Isso significa que é totalmente importante ao indivíduo ter uma boa comunicação para realizar os serviços de atendimento ao cliente interno e externo.

NÃO DOMINO	DOMINO POUCO	DOMINO	DOMINO POUCO	DOMINO TOTALMENTE
0	0	5	6	6

Quadro 4: Tabulação da questão 2.

Fonte: Tabulação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, nos dias 23 a 27 de outubro de 2009.

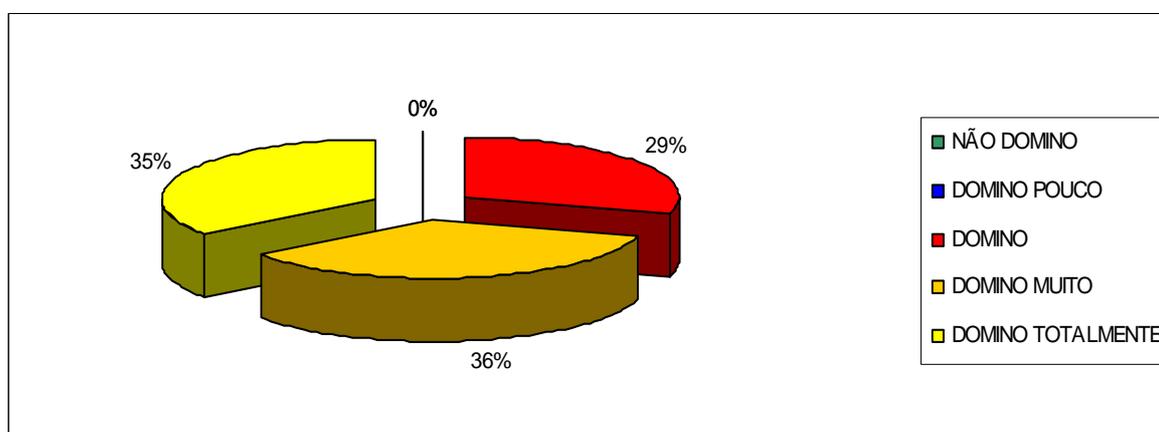


Gráfico 4: Ter uma boa comunicação para realizar os serviços de atendimento ao cliente interno e externo.

Fonte: Representação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

O gráfico 4 evidencia a necessidade de ter o domínio de uma boa comunicação para realizar os serviços de atendimento ao cliente interno e externo. Pode-se afirmar que dos 17 questionários aplicados, 36% afirmam dominar muito uma boa comunicação, 35% dominam totalmente, 30% dominam e nenhum dos questionados disse que domina pouco ou não domina. Tais dados demonstram que os indivíduos da organização dominam a boa comunicação para realizar os serviços de atendimento ao cliente interno e externo.

### 03 - Saber responder às diversas dúvidas que o cliente tem sobre o serviço que está sendo oferecido.

SEM IMPORTÂNCIA	POUCA IMPORTÂNCIA	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	TOTALMENTE IMPORTANTE
0	0	2	1	14

Quadro 5: Tabulação da questão 3.

Fonte: Tabulação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

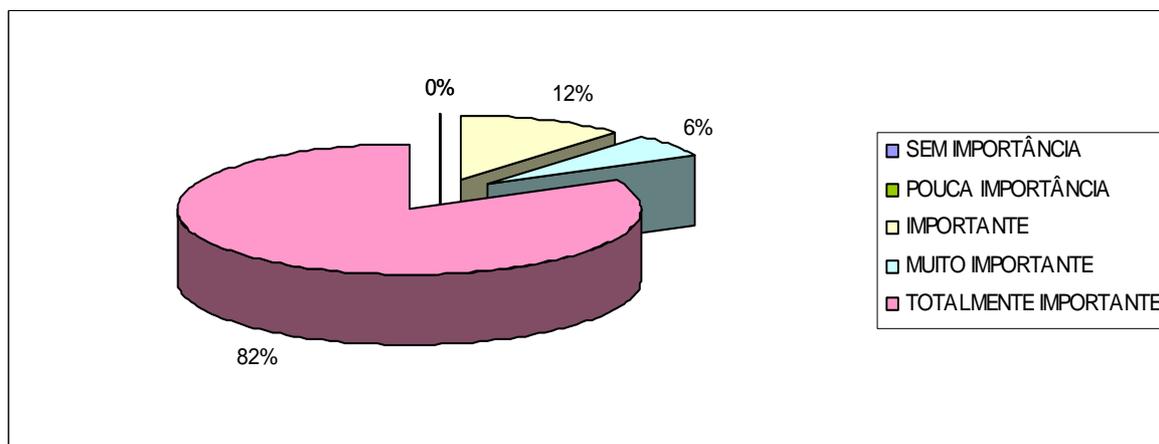


Gráfico 5: Saber responder às diversas dúvidas que o cliente tem sobre o serviço que está sendo oferecido.

Fonte: Representação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

O gráfico 5 pretende descobrir se os funcionários sabem responder às diversas dúvidas que o cliente tem sobre o serviço que está sendo oferecido. Pode-se afirmar que dos 17 questionários aplicados, 82% afirmam que é totalmente importante saber responder às diversas dúvidas que o cliente tem em relação ao serviço, 12% disseram que é importante, 6% acreditam que é muito importante e nenhum dos questionados respondeu ter pouca ou nenhuma importância. Dessa

forma, é possível notar que é totalmente importante ao indivíduo saber responder às dúvidas que o cliente tem quanto ao serviço que está sendo oferecido.

NÃO DOMINO	DOMINO POUCO	DOMINO	DOMINO POUCO	DOMINO TOTALMENTE
0	3	2	6	6

Quadro 6: Tabulação da questão 3.

Fonte: Tabulação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

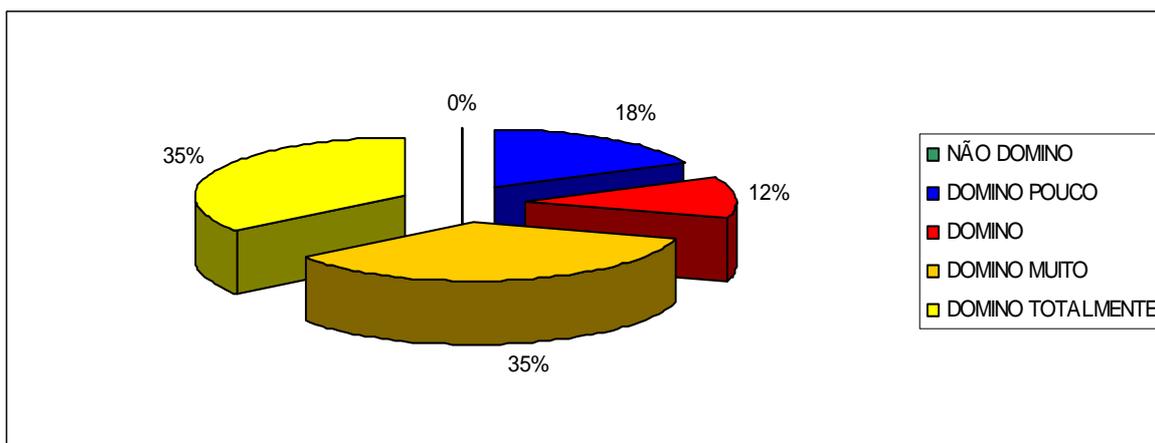


Gráfico 6: Saber responder às diversas dúvidas que o cliente tem sobre o serviço que está sendo oferecido.

Fonte: Representação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

O gráfico 6 mostra o domínio em saber responder às diversas dúvidas que o cliente tem sobre o serviço que está sendo oferecido. Pode-se afirmar que dos 17 questionários aplicados, 36% afirmam dominar muito a boa comunicação, 35% dominam totalmente, 30% dominam e nenhum dos questionados domina pouco ou não domina. Isso significa que os indivíduos da organização dominam a boa comunicação para a realização dos serviços de atendimento ao cliente interno e externo.

#### **04 - Conhecer os processos de atualização que são realizados no sistema interno da organização.**

SEM IMPORTÂNCIA	POUCA IMPORTÂNCIA	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	TOTALMENTE IMPORTANTE
0	0	2	7	8

Quadro 7: Tabulação da questão 4.

Fonte: Tabulação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

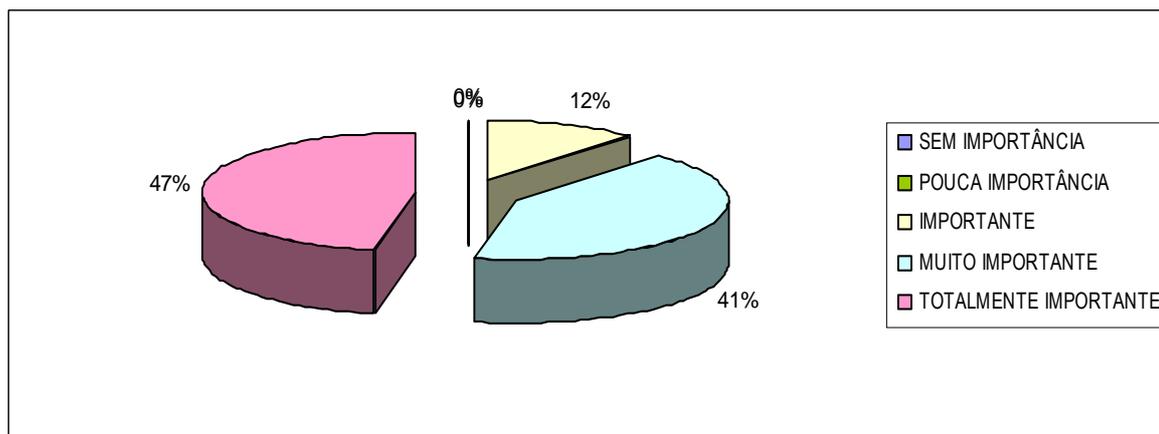


Gráfico 7: Conhecer os processos de atualização que são realizados no sistema interno da organização.

Fonte: Representação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

O gráfico 7 mostra a importância em conhecer os processos de atualização que são realizados no sistema interno da organização. Pode-se afirmar que dos 17 questionários aplicados, 47% afirmam que é totalmente importante conhecer os processos de atualização do sistema interno da organização, 41% disseram que é muito importante, 12% acreditam ser importante e nenhum dos questionados respondeu ter pouca ou nenhuma importância. Assim, constatou-se que é totalmente importante para o indivíduo ter o conhecimento referente aos processos de atualização que estão sendo feitos no sistema interno da organização.

NÃO DOMINO	DOMINO POUCO	DOMINO	DOMINO POUCO	DOMINO TOTALMENTE
0	3	6	5	3

Quadro 8: Tabulação da questão 4.

Fonte: Tabulação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

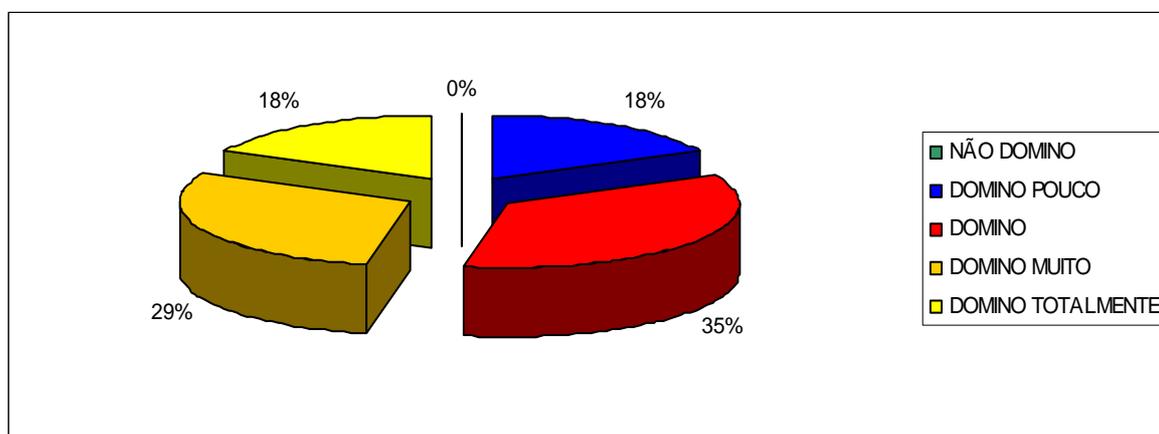


Gráfico 8: Conhecer os processos de atualização que são realizados no sistema interno da organização.

Fonte: Representação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

O gráfico 8 mostra o domínio em conhecer os processos de atualização que são realizados no sistema interno da organização. Pode-se afirmar que dos 17 questionários aplicados, 35% afirmam dominar esse conhecimento dos processos, 29% dominam muito, 18% dominam totalmente, 18% dominam pouco e nenhum dos questionados respondeu que não domina. Isso significa que os indivíduos da organização dominam os processos de atualização que são realizados no sistema interno da organização.

### 05 - Responder à demanda das atividades a serem desenvolvidas no setor em tempo hábil.

SEM IMPORTÂNCIA	POUCA IMPORTÂNCIA	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	TOTALMENTE IMPORTANTE
0	0	1	4	12

Quadro 9: Tabulação da questão 5.

Fonte: Tabulação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

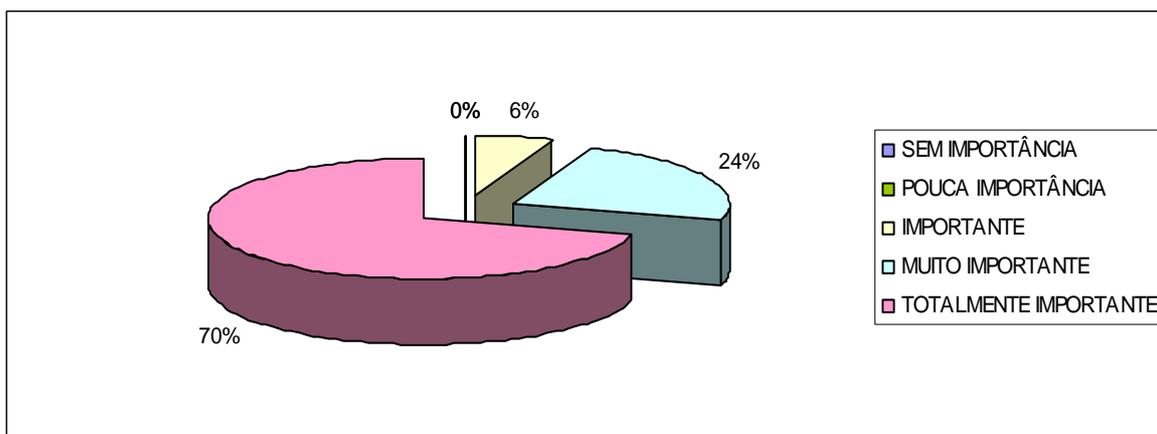


Gráfico 9: Responder à demanda das atividades a serem desenvolvidas no setor em tempo hábil.

Fonte: Representação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

O gráfico 9 mostra a importância em responder à demanda das atividades a serem desenvolvidas em tempo hábil. Pode-se afirmar que dos 17 questionários aplicados, 70% afirmam que é totalmente importante responder à demanda das atividades a serem desenvolvidas em tempo hábil, 24% disseram que é muito importante, 6% acreditam ser importante e nenhum dos questionados respondeu ter pouca ou nenhuma importância. Sendo assim, notou-se que é totalmente importante para o indivíduo desenvolver as atividades no tempo destinado para a determinada demanda.

NÃO DOMINO	DOMINO POUCO	DOMINO	DOMINO POUCO	DOMINO TOTALMENTE
0	1	6	4	6

Quadro 10: Tabulação da questão 5.

Fonte: Tabulação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, nos dias 23 a 27 de outubro de 2009.

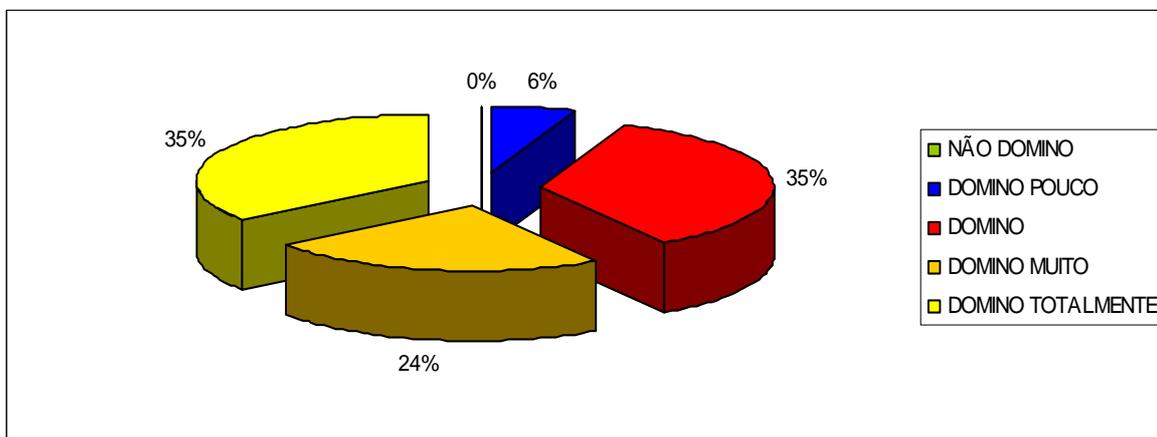


Gráfico 10: Responder à demanda das atividades a serem desenvolvidas no setor em tempo hábil.

Fonte: Representação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

O gráfico 10 mostra a capacidade do funcionário para responder à demanda das atividades a serem desenvolvidas em tempo hábil. Pode-se afirmar que dos 17 questionários aplicados, 35% afirmam dominar totalmente essa resposta de demanda em tempo hábil, 35% dominam, 24% dominam muito, 6% dominam pouco e nenhum dos questionados respondeu que não domina. Tais resultados mostram que os indivíduos da organização dominam e dominam totalmente a ação de responder à demanda das atividades em tempo hábil.

## 06 - Elaborar os projetos de ações para integração da organização com outras instituições.

SEM IMPORTÂNCIA	POUCA IMPORTÂNCIA	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	TOTALMENTE IMPORTANTE
0	2	1	5	9

Quadro 11: Tabulação da questão 6.

Fonte: Tabulação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

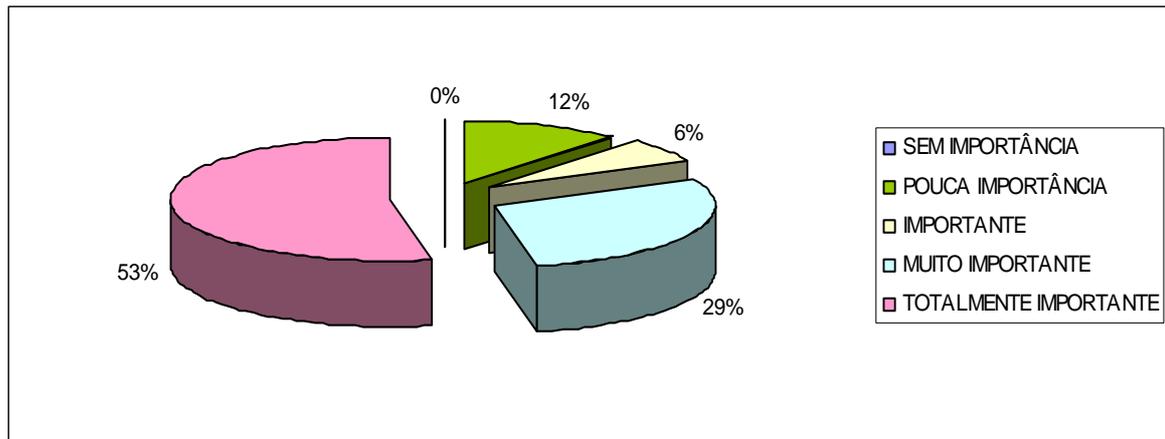


Gráfico 11: Elaborar os projetos de ações para integração da organização com outras instituições. Fonte: Representação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

O gráfico 11 mostra a importância da elaboração dos projetos de ações para integração da organização com outras instituições. Pode-se afirmar que dos 17 questionários aplicados, 53% afirmam que é totalmente importante elaborar os projetos de ações para a integração, 29% disseram que é muito importante, 6% acreditam ser importante, para 12% tem pouca importância e nenhum dos questionados respondeu que não tinha importância. Isso significa que é totalmente importante para o indivíduo saber elaborar ações para a integração da organização com outras instituições.

NÃO DOMINO	DOMINO POUCO	DOMINO	DOMINO POUCO	DOMINO TOTALMENTE
3	4	3	3	4

Quadro 12: Tabulação da questão 6.

Fonte: Tabulação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

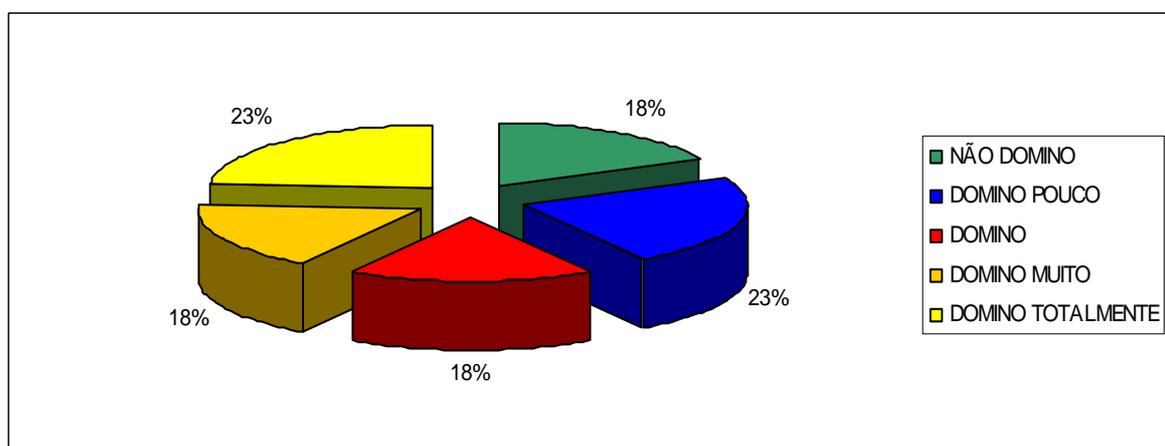


Gráfico 12: Elaborar os projetos de ações para integração da organização com outras instituições. Fonte: Representação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

O gráfico 12 mostra o domínio do funcionário em elaborar os projetos de ações para integração da organização com outras instituições. Pode-se afirmar que dos 17 questionários aplicados, 23% afirmam dominar totalmente, 23% dominam pouco, 18% dominam muito, 18% dominam e 18% não dominam. Tais dados mostram que os indivíduos da organização dominam essa competência.

### 07- Compreender e relatar as denúncias feitas via email e telefone.

SEM IMPORTÂNCIA	POUCA IMPORTÂNCIA	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	TOTALMENTE IMPORTANTE
0	0	3	2	12

Quadro 13: Tabulação da questão 7.

Fonte: Tabulação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

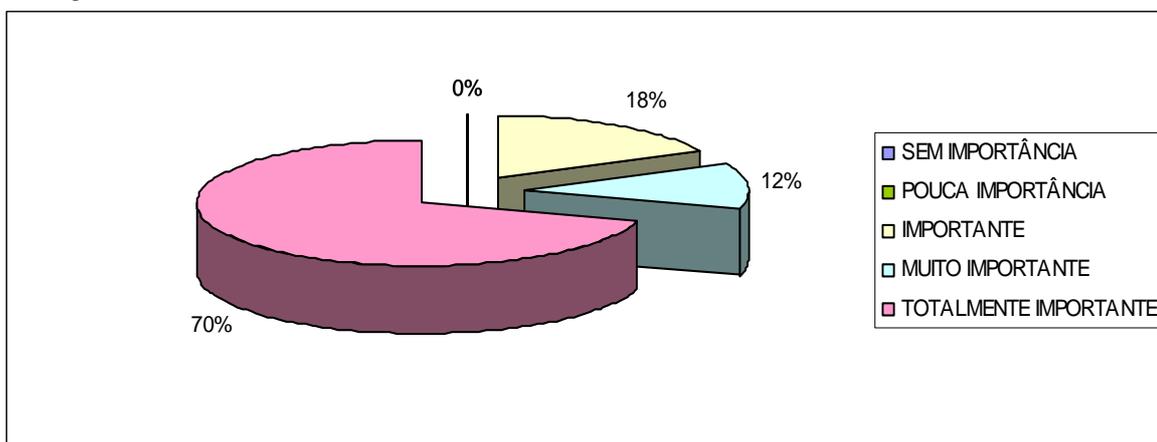


Gráfico 13: Compreender e relatar as denúncias feitas via email e telefone.

Fonte: Representação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

O gráfico 13 mostra a importância em compreender e relatar as denúncias feitas via e-mail e telefone. Pode-se afirmar que dos 17 questionários aplicados, 70% afirmam que é totalmente importante entender e relatar essas informações recebidas do cliente, 12% disseram que é muito importante, 18% acreditam ser importante e nenhum respondeu que tem pouca ou nenhuma importância. Isso significa que é totalmente importante compreender e relatar as denúncias feitas através dos meios de comunicação da empresa.

NÃO DOMINO	DOMINO POUCO	DOMINO	DOMINO POUCO	DOMINO TOTALMENTE
0	0	8	6	3

Quadro 14: Tabulação da questão 7.

Fonte: Tabulação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

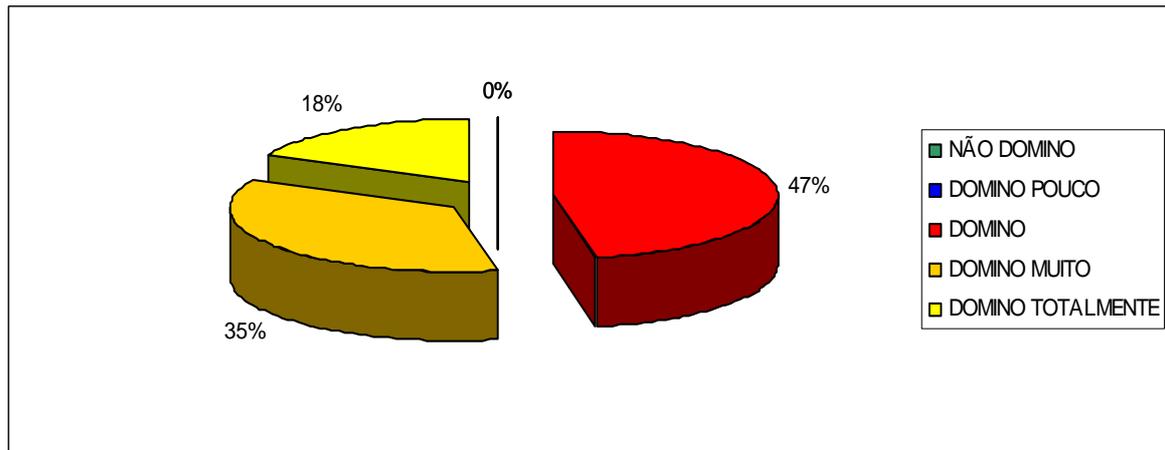


Gráfico 14: Compreender e relatar as denúncias feitas via email e telefone.

Fonte: Representação gráfica elaborada, a partir de questionários aplicados, pela aluna Larissa de Souza Rodrigues, no dia 20 de Maio 2010.

O gráfico 14 mostra o domínio em compreender e relatar as denúncias feitas via e-mail e telefone. Pode-se afirmar que dos 17 questionários aplicados, 47% dominam essa competência, 35% dominam muito, 18% dominam totalmente e nenhum dos questionados disse que domina pouco ou não domina. Tais dados evidenciam que os indivíduos da organização dominam essa competência de compreensão e relatos das denúncias feitas.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Pesquisando a teoria estudada, foi realizada uma análise dos dados bibliográficos com a aplicação dos questionários, ou seja, a teoria foi aliada à prática. Dessa maneira a pesquisa foi compatível com a realidade em que a organização se encontra.

O tema central deste trabalho foi a gestão por competência. Esse tipo de gestão orienta esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar os diferentes níveis da organização - individual, grupal e organizacional (FLEURY E FLEURY 2001).

Para que a aplicação dos questionários fosse concluída, foi necessário que todos respondessem de forma sincera às questões propostas.

No gráfico 1, foi visto que 41% afirmam que é muito importante conhecer as atividades de outros setores. Segundo DURAND (2000) o indivíduo tem de ter o conhecimento para assimilar as informações. A maioria dos questionados se preocupam com essa atividade. No gráfico 2, 35% dos participantes afirmaram conhecer as atividades desenvolvidas em todos os setores da organização.

Ao analisar o gráfico 3, que avalia a ação de ter uma boa comunicação para realizar os serviços de atendimento ao cliente interno e externo, percebeu-se alto percentual; pois, dos 17 questionários respondidos, para 82% é totalmente importante possuir essa competência. Já no gráfico 4, o percentual de funcionários que dominam muito a boa comunicação para realizar os serviços de atendimento é de 36%. Na autarquia, os funcionários acreditam que ter uma boa comunicação é essencial, uma vez que isto influencia na produtividade das atividades. Assim, saber comunicar-se bem com o cliente tanto interno, quanto externo gera o resultado esperado. Logo o cartão de visita da organização é o atendimento ao cliente desde o setor de cadastro ao setor de desenvolvimento profissional, que trabalha diretamente com seu público.

No gráfico 5, a pergunta é saber responder às diversas dúvidas que o cliente tem sobre o serviço que está sendo oferecido. Foi alto o percentual dos funcionários que afirmaram ser totalmente importante essa competência. 82 % dos funcionários fizeram essa afirmação. Tal dado confirma o que DURAND (2000) diz, o indivíduo tem de ter atitude para desempenhar as atividades relacionadas ao trabalho. Nas atividades que são desempenhadas diariamente na organização os funcionários precisam estar aptos a passar as informações corretas aos clientes. Logo, no gráfico 6, 36% afirmam saber responder às diversas dúvidas que o cliente tem sobre o serviço oferecido.

Notou-se no gráfico 7, que analisou a importância de conhecer os processos de atualização que são realizados no sistema interno da organização, que para 47% dos entrevistados é totalmente importante conhecer estes processos. Ao observar o comportamento do funcionário, percebe-se que é válida esta competência; pois para realizar as tarefas do dia a dia o indivíduo precisa conhecer os processos, tendo em vista que a falta desse conhecimento dificulta a realização do trabalho. Já no gráfico

8, 35% afirmam dominar este conhecimento dos processos. Se o indivíduo possuir os conhecimentos relacionados aos sistemas internos da organização, conseqüentemente, irá compreender o que acontece nas atividades propostas.

O indivíduo tem de ter a atitude quanto aos aspectos sociais e efetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000). No gráfico 9, 70% dos funcionários afirmaram que é totalmente importante responder à demanda de atividades a serem desenvolvidas no setor em tempo hábil. Já no gráfico 10, 35% afirmam que dominam ou dominam totalmente esta competência, ou seja, para que o indivíduo atenda a demanda das atividades a serem desenvolvidas, necessita ter habilidade para desenvolver as atividades no setor em tempo hábil. Na autarquia, a finalização de alguns processos depende de outro setor. Se o setor que é o responsável pela emissão final do serviço, não tiver realizado esse serviço, no momento correto, problemas são gerados para a organização e para o cliente que procurou e necessita do serviço. Em outras palavras, os processos dessas atividades têm de ser feitos no tempo programado para seu desenvolvimento.

Percebeu-se no gráfico 11, que trata da elaboração dos projetos de ações para integração da organização com outras instituições, que 53% dos questionados afirmam que é totalmente importante saber elaborar esses projetos. No gráfico 12, apenas 23% dos funcionários afirmaram dominar pouco. Esta questão está relacionada aos eventos e ao desenvolvimento de capacitações para os funcionários e clientes. A fim de buscar o aprimoramento das relações com instituições externas. Como na autarquia são realizados serviços em parceiras com outras instituições, é importante que os funcionários saibam elaborar os projetos de ações. Isso significa saber realizar os eventos que trazem benefícios para seus clientes, ou seja, ações que são desenvolvidas em determinados setores como as palestras para conhecimento e conscientização da existência da autarquia. Dutra (2004) diz que a competência não se compara a um conjunto de qualidades individuais, mas às realizações feitas por esta pessoa em certo contexto no trabalho.

Segundo Gilbert (1978), a competência é colocada de acordo com o desempenho da pessoa na realização das atividades no trabalho. O gráfico 13, que investigou as ações de compreender e relatar as denúncias feitas via e-mail e

telefone, mostrou que 70% dos participantes afirmaram que é totalmente importante entender e relatar as informações recebidas pelo cliente. Já no gráfico 14, 47% dominam esta competência, ou seja, o funcionário após receber a determinada denúncia precisar ter conhecimento e compreensão para relatar e solucionar a determinada situação; seja ela feita via e-mail, seja por atendimento telefônico. Há na autarquia um foco de denúncias feitas para a organização. Essas denúncias são recebidas em dois setores, ouvidoria e fiscalização. Dessa forma, quando as informações chegam a esses responsáveis, eles precisam saber do que se trata e se possível solucionar a situação que lhes foi passada, de forma que o cliente que fez a denúncia possa ter o seu problema solucionado.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para que o modelo de gestão por competência seja avaliado e aplicado na organização, é preciso que haja planos estratégicos bem definidos e ocorra o investimento no realinhamento dos indicadores organizacionais, tais como missão e valores de organização. Os objetivos devem ser claros para que se possa fazer o mapeamento das competências de sua importância e domínio individual e organizacional. É importante a identificação das competências existentes e das que necessitam ser desenvolvidas. É através da coleta de dados que se torna relevante a pesquisa. Dessa forma, a organização tem capacidade para saber como deve ser feito o investimento, ou seja, capacitar seus colaboradores, atualizando e realinhando os processos, a fim de atingir os objetivos.

A presente monografia diagnosticou e mapeou as competências dos funcionários através do modelo de gestão por competência. Ou seja, esta análise gerou observações importantes para a organização, através do modelo que foi apresentado. Essa foi uma forma de melhorar o desempenho dos funcionários e despertar o interesse pelo aprimoramento das capacidades, surgindo a oportunidade de capacitar e melhorar a forma de trabalho de seus funcionários. Pode-se dizer que o objetivo proposto pela autora foi desempenhado, trazendo resultados positivos e alertas ao modo como pode ser realizada a gestão de competências. O problema foi respondido, alcançando o resultado proposto, pois há viabilidade do modelo de

gestão por competências a ser implementado na autarquia jurídica de direito público. Esse fato foi comprovado por meio da entrevista feita e dos questionários respondidos após a análise dos resultados. A maioria dos funcionários possui o conhecimento da importância de apresentar as determinadas competências para desenvolver as atividades que a organização demanda e com isso precisam também ter o domínio para que seja concluído o trabalho.

Pode-se relatar que a gestão por competência busca desenvolver o colaborador e a organização, com o intuito de alcançar os objetivos individuais e organizacionais; pois cada indivíduo tem suas habilidades, conhecimentos e atitudes para realizar as atividades, assim como a organização tem seu potencial.

Com isso o modelo de gestão realinha essas competências e, para que tenha resultado, esse mapeamento deve ser executado periodicamente e com dados exatos, pois este processo de mapeamento é o fator principal para definir o modelo certo para a gestão das competências na organização.

Os objetivos específicos foram respondidos de forma clara, sendo esclarecidos através da teoria e da realização dos questionários aplicados para os funcionários da autarquia jurídica de direito público. O diagnóstico foi feito através da entrevista com os coordenadores dos setores e o mapeamento foi realizado sob as respostas obtidas pelos funcionários questionados e por meio da tabulação desses dados. A teoria estudada e os resultados da pesquisa aplicada foram interessantes, uma vez que foi o primeiro trabalho referente à competência a ser feito na organização. Com isto as questões que necessitavam um maior grau de importância, tiveram significativa aceitação e muitos funcionários ficaram surpresos com seus respectivos domínios. Entretanto, é relevante notar que apesar das perguntas possuírem competências importantes, nem todos apresentaram domínio para executá-las. Isto mostra que não basta ao indivíduo apenas saber que precisa da competência, é importante também ter capacidade para exercê-la.

Alguns aspectos foram apontados com um grau de importância elevado tais como: ter uma boa comunicação, saber passar as informações de maneira correta,

realizar as atividades no tempo estabelecido, compreender e relatar as denúncias feitas e conhecer os processos do sistema da organização.

No decorrer do trabalho surgiram algumas limitações, pois os indivíduos não gostam de responder questionários; mas, de forma geral, a maioria dos funcionários entendeu o valor da pesquisa e contribuiu de maneira eficiente.

Outra situação difícil foi o momento de entrevistar os coordenadores; pois, para a realização da entrevista, foi necessária uma determinada quantidade de tempo que ultrapassava os minutos disponibilizados por esses profissionais. Outra dificuldade está relacionada ao diagnóstico das competências individuais, pois alguns coordenadores não gostam de entrar em detalhes para não expor o funcionário. Não entendem, portanto, que a aplicação do questionário tem a finalidade de desenvolver uma pesquisa acadêmica. De qualquer forma, tais dificuldades foram superadas devido ao empenho da pesquisadora em explicar aos entrevistados a necessidade da pesquisa.

Apesar das dificuldades apresentadas, não houve impedimento para a realização do trabalho, que terá uma contribuição significativa para a autarquia, uma vez que procura reconhecer e capacitar aqueles funcionários que apresentam pouco domínio ou não dominam as atividades estabelecidas.

O presente trabalho servirá como fonte de estudo para outros estudantes, que tenham interesse em conhecer o assunto e desenvolver trabalhos relacionados a competências.

## ANEXOS

O questionário a seguir visa obter dados para mapear as competências.

Este levantamento de dados é destinado ao trabalho de conclusão de curso Monografia - em administração. Sua participação é muito importante para esta pesquisa. De acordo com a legenda abaixo preencha as lacunas com o número que melhor condiz com a sua opinião. Obrigada.

	1	2	3	4	5
<u>Importância</u>	Sem Importância	Pouca Importância	Importante	Muito Importante	Totalmente Importante

Competências Individuais	Grau de Importância e de Domínio das Competências
1. Conhecer as atividades desenvolvidas em todos os setores da organização.	Importância 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/>
	Domínio da competência no trabalho 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/>
2. Ter uma boa comunicação para realizar os serviços de atendimento ao cliente interno e externo.	Importância 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/>
	Domínio da competência no trabalho 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/>
3. Saber responder às diversas dúvidas que o cliente tem sobre o serviço que está sendo oferecido.	Importância 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/>
	Domínio da competência no trabalho 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/>
4. Conhecer os processos de atualização que são realizados no sistema interno da organização.	Importância 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/>
	Domínio da competência no trabalho 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/>
5. Responder à demanda das atividades a serem desenvolvidas no setor em tempo hábil.	Importância 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/>
	Domínio da competência no trabalho 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/>
6. Elaborar os projetos de ações para integração da organização com outras instituições.	Importância 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/>
	Domínio da competência no trabalho 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/>
7. Compreender e relatar as denúncias feitas via email e telefone.	Importância 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/>
	Domínio da competência no trabalho 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/>

Domínio

1	2	3	4	5
Não domínio	Domínio pouco	Domínio	Domínio muito	Domínio totalmente

## REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRUNO-FARIA, M. de F.; BRANDÃO, H. P. **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais de T&D de uma organização pública do Distrito Federal.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público, v. 56, n. 02, p.179-184, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou mesmo instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo, v.41, n.1, p. 08-15, jan./mar.2001

CARBONE, Pedro Paulo , BRANDÃO, Hugo Pena, LEITE, João Batista Diniz,VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DURAND, T. **Lálchimie de La compétence. Revue Française de Gestion.** 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, A.;FLEURY,M.T.L. **Estratégias empresarias e formação de competências.** São Paulo : Atlas , 2001.

FLEURY, M. T. L.: FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea- RAC, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GILBERT, T.F. **Human competence: engineering worthy performance** . New York: McGraw-Hill Book Company. 1978.

IENAGA, Celso H. **Competence Based Management Seminário Executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

LE BOTERF, G. **Competence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation. 1999.

MCLAGAN,P.A. **Competencies : the nextgeneration. Traing & Deselopment**, 1997

MCCLELLAND,D.C.; SPENCER, L.M. **Competency assessment methods : history and state of the art**. Hay McBer Research Press, 1990.

MIRABILE, R. J. **Every you wanted to know about competency modeling. Training and development**.1997

ROCHA, Eduardo Peixoto. **Gestão de Pessoas por competências : Um Enfoque Gerencial**. Campinas, São Paulo : Alínea, 2009.

ROSSATO.,M. A (2002) **Metodologia de mapeamento da competência dos colaboradores**. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2002, Curitiba : PUC/PR, 1 CD-ROM.2002.