



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: COMPETÊNCIAS NO TRABALHO
ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

NEUBER MIRANDA RIBAS

**MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DO CARGO DE ANALISTA
LEGISLATIVO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Brasília
2019

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DO CARGO DE ANALISTA LEGISLATIVO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Prof. MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

Brasília
2019

NEUBER MIRANDA RIBAS

**MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DO CARGO DE ANALISTA
LEGISLATIVO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Brasília, _____ de _____ de 20____.

Banca Examinadora

Prof. (a):

MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

Prof. (a):

Examinador(a)

Prof. (a):

Examinador(a)

RESUMO

A Câmara dos Deputados adotou o modelo de gestão de pessoas no ano de 2011, baseado em competências, definidas pelo planejamento estratégico e pelo Decreto nº 5.707/2006, que regulamentou a Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. O estudo teve como objetivo geral o mapeamento das competências necessárias aos ocupantes do cargo de Analista Legislativo, o trabalho contou com a identificação das competências técnicas para o cargo, por meio da documentação produzida pela própria instituição: art. 3º da Resolução nº 42/73, Resolução nº 21/92, que criou a carreira Especialista em Atividade de Apoio Legislativo, o Ato da Mesa nº 33/73, que deu origem às tarefas típicas da classe. A coleta das informações contou com a aplicação de um questionário estruturado, elaborado pelo próprio pesquisador e de entrevistas semi-estruturadas realizadas em quatro órgãos da Casa, com a finalidade de identificar as competências comportamentais dos servidores. A validação semântica das competências contou com a participação do Coordenador de Recursos Humanos e de profissionais da área que, como respondentes, avaliaram se as informações estavam inteligíveis. Por fim, o estudo buscou por meio de questionário semi-estruturado e da escala Likert, verificar se havia lacunas entre as competências atuais e as descritas no Ato da Mesa nº 33/73.

Palavras-chave: Gestão por competência. Serviço público. Mapeamento de competência

1 INTRODUÇÃO

A gestão por competências (GPC) foi instituída no setor público após a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu as normas para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, ordenando as entidades desse meio, a formulação de planos de capacitação com base nas competências requeridas de seus servidores (BRANDÃO, 2012). Este Decreto regulamenta a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

A GPC possui como objetivo avaliar conhecimentos, habilidades e comportamento de seus colaboradores. Ter competência para a realização de uma tarefa significa ter conhecimento, habilidade e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário (RABAGLIO, 2001). A gestão por competência proporciona à organização a possibilidade de fazer distinção das diversas aptidões de seus profissionais, mensurando, sistematizando e alocando-os em funções onde obterão maior desempenho (BRANDÃO, 2012).

A Câmara dos Deputados define a gestão por competência como um modelo de gestão de pessoas capaz de garantir as competências necessárias ao bom desempenho profissional e ao cumprimento de sua missão. O enfoque nas competências visa à identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para os espaços ocupacionais necessários ao funcionamento da Casa (Política de Pessoal, 2011).

No setor público, a GPC sofreu uma série de mudanças organizacionais que permitam uma implantação eficiente do modelo. Para que se exijam dos servidores determinadas competências, é de suma importância que sejam dadas as condições para que tais competências sejam adquiridas no dia-a-dia do trabalho, assim como uma maior autonomia para o crescimento de tais profissionais (AMARAL, 2008).

No ano de 2001, foi constituído um Grupo de Trabalho na Câmara dos Deputados, através da Portaria nº 67/2001, com o intuito de investigar e propor soluções aos problemas de gestão de pessoas. A partir dessa demanda e em busca

de novas diretrizes, programas e ações, foi implantada no ano de 2002, a Política de Pessoal, formulada com base nos seguintes aspectos: valorização do servidor, zelo pela aplicação da política de pessoal; promoção da cultura de gestão de pessoas fundamentada na transparência, descentralização e participação; integração entre servidores e destes com a instituição; preparação de servidores e gerentes para novos paradigmas de desempenho profissional; melhoria contínua da qualificação gerencial; capacitação e aperfeiçoamento técnico dos servidores; aplicação da assistência à saúde dos servidores; criação de condições de trabalho ergonômicas, seguras e saudáveis; estímulo à criatividade e ao bom desempenho de servidores e órgãos (Política de Pessoal, 2011). Contudo, apenas em 2003, através do Ato da Mesa n.º 27/2003, foi criada a Diretoria de Recursos Humanos, órgão responsável por planejar, organizar, coordenar, comandar, controlar e orientar à gestão de pessoas da Câmara.

A partir do Decreto nº 5.707/2006, que regulamenta o regime jurídico dos servidores públicos, a Diretoria de Recursos Humanos iniciou a implementação do Planejamento Estratégico da Casa em 2006, num esforço para alcançar uma prática de gestão que abarcasse a visão de futuro da organização, a definição de objetivos e metas, projetos e indicadores sistemáticos de avaliação (Política, 2011).

Desta forma, esta pesquisa possui como objetivo geral mapear as competências necessárias aos servidores ocupantes do cargo de Analista Legislativo da Câmara dos Deputados. Como objetivos específicos pretende-se:

- i. Identificar as competências técnicas para o cargo de Analista Legislativo, conforme a Resolução nº 42/73;
- ii. Identificar as competências comportamentais para o cargo de Analista Legislativo;
- iii. Validar semanticamente as competências do cargo.
- iv. Verificar se há lacunas entre as competências atuais e as descritas no Ato da Mesa nº 33/1973 que instituiu o cargo.

A relevância deste estudo é expor a necessidade de novos modelos de gestão para as organizações, contribuindo para o aprimoramento e desenvolvimento das competências profissionais responsáveis pelas áreas técnicas da Casa. Resta, na própria norma interna da Casa, a descrição do cargo como sendo de grande

relevância e níveis altos de conhecimento, necessários para que se possa representar bem a Câmara, bem como realizar as atividades descritas.

No campo acadêmico e social, o mapeamento de competência serve como um instrumento essencial de compartilhamento de informação, e, como ferramenta de comunicação auxilia na instrução de diferentes públicos servindo de base para pesquisas, para o público interno (servidores) e para o público externo (sociedade, pesquisadores, imprensa, entre outros). Já em âmbito social, a pesquisa contribui para o norte das ações de capacitação deste cargo nas outras câmaras legislativas do país. Além disso, esta pesquisa possibilitará a identificação do *gap* entre as competências exigidas para o cargo e as atividades desenvolvidas pelos servidores nos diversos órgãos da Casa. O que pode contribuir para a criação de políticas de treinamento adequadas aos ocupantes dos cargos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Embora tenha nascido no ambiente jurídico do século XVI, o conceito de competência só passou a ter significado atual a partir da Revolução Industrial, momento em que a palavra foi acrescentada ao vocabulário organizacional para qualificar os trabalhadores aptos a desempenhar determinada tarefa (CARBONE, 2009).

No dia-a-dia, a expressão tem sido utilizada para qualificar o indivíduo capaz de resolver certo assunto, fazer determinada coisa (BRANDÃO, 2012).

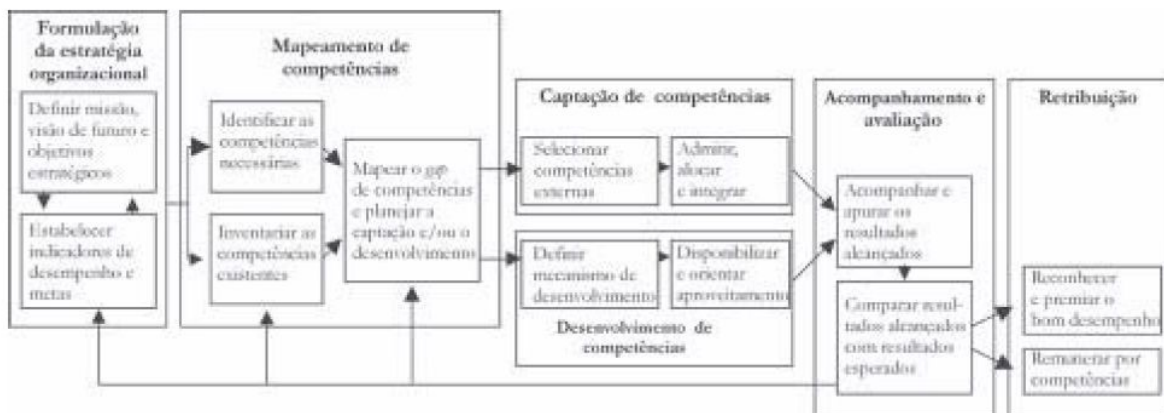
O termo depois foi incorporado à linguagem organizacional para designar a habilidade da pessoa para exercer adequadamente determinado trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Essas competências são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (HAMEL, 1990).

Sob essa perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional. Esse desempenho, por sua vez, é

expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos em termos de realizações e resultados (GILBERT, 1978).

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização: individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. A Figura 1 mostra as etapas do sistema de gestão por competências.

Figura 1: Construção de sistema de indicadores para ciclo de políticas públicas



Fonte: Brandão e Bahry, 2005

A primeira etapa da gestão por competência é a formulação da estratégia organizacional na qual se define a missão, visão de futuro e os objetivos estratégicos, bem como se estabelece os indicadores de desempenho e metas. A segunda etapa consiste no mapeamento de competências objetivando identificar o *gap* ou lacuna de competência, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização. A terceira etapa diz respeito ao desenvolvimento e a captação: o desenvolvimento refere-se ao aprimoramento das competências disponíveis na organização e ocorre por meio da aprendizagem (nível individual) e de investimentos em pesquisa (nível organizacional); já a captação refere-se à seleção de competências externas e à sua integração ao ambiente organizacional por meio de ações de recrutamento e seleção de pessoas (competências individuais) e de parcerias ou alianças estratégicas (competências organizacionais).

A retribuição refere-se às ações de valorização das pessoas, de forma diferenciada, para que haja estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios. Por fim, o acompanhamento e avaliação referem-se ao monitoramento da execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, à apuração dos resultados alcançados e à comparação com os resultados esperados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

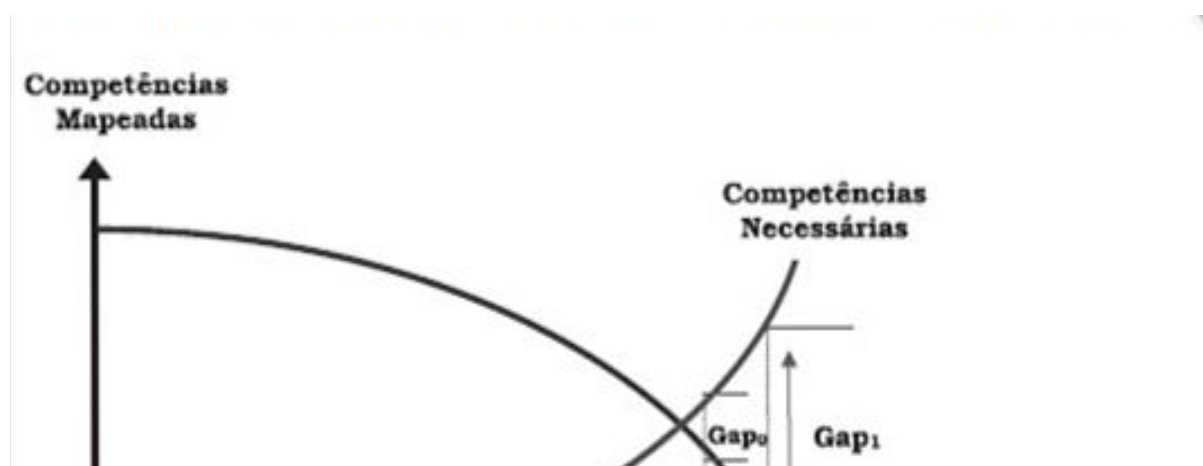
Para Brandão (2012), a gestão por competência constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas. Valendo-se de diferentes estratégias e instrumentos, têm o propósito de identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.

Para Brandão e Guimarães (2001), as organizações vêm implantando a Gestão por Competência como modelo gerencial alternativo àqueles tradicionalmente utilizados, visando a “orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos”.

2.2 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

A etapa de mapeamento de competência é de fundamental importância, pois dela decorrem as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição. O mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (IENAGA, 1998).

Figura 2: Identificação do Gap (Lacuna) de Competências



Fonte: Ienaga (1998)

O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização. Para essa identificação, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (CARBONE et al., 2005).

Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental, conforme proposto por Bruno-Faria e Brandão (2002). Podem ser utilizados, ainda, outros métodos e outras técnicas de pesquisa, como, por exemplo, a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação, como sugerem Guimarães e Santos (2001).

Segundo Carbone (2005), o método mais indicado para descrição de competências é, descrever as competências profissionais sob forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho.

Quadro 1: Exemplos de condições e critérios associados a competências

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

Fonte: Ienaga (1998)

A descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um

objetivo de ação. A ele pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

De acordo com Brandão (2012), o mapeamento constitui etapa fundamental da gestão por competências, visto que orienta as ações organizacionais para captar ou desenvolver as competências identificadas como relevantes à organização. É necessário realizá-lo de forma precisa, com rigor metodológico e a utilização de técnica e instrumentos específicos.

As competências individuais são utilizadas para qualificar a ação do indivíduo no trabalho, sendo assim, é indicado descrevê-las em termos de padrões de desempenho, que representam as expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados. Portanto, a descrição de uma competência individual representa um desempenho ou comportamento esperado, devendo explicitamente o que o profissional deve ser capaz de fazer em seu trabalho.

Para Brandão (2012), o conceito de desempenho no trabalho está associado a ações empreendidas para alcance de resultados. Expressa a ideia de atuação humana voltada para o alcance de metas, passível de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia. O desempenho pressupõe a existência de um executante que utiliza uma ação ou competência, frente a um contexto ou situação, visando atingir resultados. Logo, o desempenho do indivíduo pode ser mensurado tanto pelas competências que este manifesta no trabalho quanto pelos resultados que advêm dessas competências.

De acordo com Brandão (2012), a avaliação do desempenho no trabalho, serve como propósito de identificar, de um lado, as competências em que há desempenho exemplar e de outro, eventuais gaps de competências do profissional avaliado.

Para Brandão (2012), o domínio de competência constitui condição necessária, mas não suficiente para que o profissional possa apresentar um desempenho exemplar. As pessoas necessitam também de apoio da organização e de um ambiente com condições propícias à execução eficaz do trabalho. em determinados contextos, as pessoas, embora dispostas e capazes de exercer bem

determinado papel ocupacional, podem ter seu desempenho inibido ou restringido em função de características situacionais do ambiente. As pessoas tendem a expressar competências e respostas afetivas mais favoráveis em ambientes de trabalho nos quais encontra apoio e incentivos ao desempenho exemplar.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Durante muito tempo, a gestão de pessoas nas organizações públicas brasileiras apresentou um caráter basicamente operacional (atividades rotineiras) e reativo (respostas emergenciais). Como não havia um rumo claro para as políticas de gestão de pessoal nos variados órgãos do setor público, não se conseguiu constituir um quadro de servidores com o perfil desejado (MARCONI, 2005).

Esse cenário vem se alterando, segundo Schikmann (2010), a partir de um movimento de modernização da gestão pública iniciado com mudanças constitucionais do fim da década de 1990 e aprofundado com a recente publicação dos Decretos Executivos nº 5.707/2006 e 7.133/2010, que cuidam, respectivamente, da Gestão por Competências e da Avaliação de Desempenho individual e institucional.

Conforme o Decreto nº 5.707 de 2006, a competência pode ser entendida como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Para Amaral (2008), a gestão por competência requer do setor público uma série de mudanças organizacionais que permitam uma implantação eficiente do modelo. Para que se exijam dos servidores determinadas competências, é de suma importância que sejam dadas as condições para que tais competências sejam adquiridas no dia-a-dia do trabalho, assim como uma maior autonomia para o crescimento de tais profissionais.

Para Guimarães (2000), a abordagem da competência é uma alternativa inovadora de gestão que requer, contudo, determinadas condições para que seja aplicada nas organizações públicas. Entre elas, destacam-se: definição clara da estratégia organizacional, que deve servir de referencial para a Gestão por

Competências; ambiente propício à criatividade, à inovação e ao pensamento estratégico; corpo técnico composto por profissionais autônomos, responsáveis e de alto desempenho; sintonia entre as diretrizes e políticas da organização como um todo e a área de gestão de pessoas.

Para Pires et al. (2005), tendo em vista as particularidades culturais e as atribuições próprias das organizações públicas, o grande desafio para a aplicação do modelo de Gestão por Competências nesse âmbito é a dificuldade na identificação dos mecanismos, métodos e técnicas compatíveis. Caso devidamente adaptadas, a abordagem das competências pode “ser a base para focar e integrar as políticas de recursos humanos e práticas de gestão em torno das metas e do desempenho da organização”.

Santos e Amaral (2008) apontam alguns fatores como grandes obstáculos à implantação e ao sucesso da implementação da Gestão por Competências no âmbito das organizações públicas, dentre os quais se destacam: a) dificuldade na adequação de alguns pontos da abordagem das competências a alguns subsistemas da gestão de pessoas; b) inexistência de consenso sobre o assunto; alta gerência insensível quanto à importância do modelo; c) servidores não qualificados adequadamente; d) apoio metodológico e instrumental insuficiente; e) estruturas organizacionais burocratizadas, rígidas e altamente hierarquizadas, e e) legislações restritivas.

3 MÉTODO

Neste capítulo são narradas as características, métodos e procedimentos da pesquisa estudada na organização. Também são estabelecidos os participantes do estudo, os recursos utilizados na pesquisa, os meios de coleta de dados, bem como o resultado da análise dos dados executados.

A pesquisa é descritiva, pois envolve a identificação das competências técnicas exigidas para o cargo de Analista Legislativo, conforme Resolução nº 42/73.

A pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos (GIL, 2008). Sua abordagem é de cunho tanto qualitativo como quantitativo, com base no caráter qualitativo foram realizadas

análises documental para identificação das competências do cargo, necessárias ao desempenho de sua função e o levantamento das competências comportamentais, com base no caráter quantitativo, a pesquisa teve como objetivo verificar a existência de lacunas entre as competências atuais e as descritas no Ato da Mesa nº 33/73.

A opção pela Câmara dos Deputados se deu pelo papel imprescindível que ela cumpre perante a sociedade do País, bem como pela importância do cargo.

Mello (2007), afirma que Servidor Público “é aquele que exerce cargo ou função pública, mediante aprovação em concurso público. Caracteriza-se como sendo uma relação de trabalho de natureza profissional, não eventual com entidades governamentais, a saber: União, Estado, Distrito Federal, Município e respectivas autarquias, agências reguladoras, empresas públicas, sociedade de economia mista ou fundações públicas”.

A Câmara foi criada pela primeira Constituição brasileira em 1824, com sede no Rio de Janeiro, foi transferida para o Palácio do Congresso Nacional em Brasília no ano de 1960. A história da Câmara dos Deputados corresponde aos grandes momentos da História do Brasil em que se ampliam os direitos de cidadania. Tem como Missão representar o povo brasileiro, elaborar leis e fiscalizar os atos da Administração Pública, com o propósito de promover a democracia e o desenvolvimento nacional com justiça social. O poder Legislativo cumpre o papel imprescindível perante a sociedade do País, visto que desempenha três funções primordiais para a consolidação da democracia: representar o povo brasileiro, legislar sobre os assuntos de interesse nacional e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos. Neste contexto, a Câmara dos Deputados, autêntica representante do povo brasileiro, exerce atividades que viabilizam a realização dos anseios da população, mediante discussão e aprovação de propostas referentes às áreas econômicas e sociais, como educação, saúde, transporte, habitação, etc. Sua visão é de consolidar-se como o centro de debates dos grandes temas nacionais, moderno, transparente e com ampla participação dos cidadãos. Busca como valor a ética.

Segundo Leone (2009) amostragem “é uma técnica ou conjunto de procedimentos necessários para descrever e selecionar as amostras, de maneira

aleatória ou não, e quando bem utilizado é um fator responsável pela determinação da representatividade da amostra”.

Para amostragem foram selecionados 04 (quatro) setores da Câmara dos Deputados: A Consultoria Legislativa (CONSLE), o Departamento de Comissões (DECOM), ambos subordinados à Diretoria Legislativa, o Departamento de Pessoal (DEPES) e o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (CEFOR), subordinados à Diretoria de Recursos Humanos. Para unidade de análise documental o estudo contou com a participação de 54 (cinquenta e quatro) servidores do quadro efetivo da Câmara dos Deputados, ocupantes do cargo de Analista Legislativo - Atribuição Técnica Legislativa, com função técnica, selecionados por acessibilidade e intencionalidade.

A amostra é não-probabilística, composta de servidores com função técnica. As opções metodológicas serão descritas segundo o Quadro 2:

Quadro 2: Opções metodológicas do estudo

Etapa	Objetivos de Pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
1	Identificar as competências técnicas para o cargo de Analista Legislativo, conforme a Resolução nº 42/73;	Qualitativa	Mapeamento de competências Res. 42/1973 questionário estruturado (sim/não)	Analistas Legislativos da Câmara dos Deputados	(54) Analistas das áreas Consle, Decom e Depes	Análise documental Análise de conteúdo
2	Identificar as competências comportamentais para o cargo de Analista Legislativo;	Qualitativa	Roteiro semiestruturado de entrevista	Analistas Legislativos da Câmara dos Deputados	(07) Analistas das áreas Depes, Cefor, Consle e Decom	Análise de conteúdo
3	Validar semanticamente as competências do cargo.					
4	Verificar se há lacunas entre as competências atuais e as descritas no Ato da Mesa nº 33/1973 que instituiu o cargo.	Quantitativa	Questionário Escala likert	Analistas Legislativos da Câmara dos Deputados	(20) Analistas áreas Decom, Consle, Cefor e Depes	Estatística descritiva (Domínio e Importância)

O primeiro instrumento deste estudo foi o mapeamento das competências por meio da análise documental com o objetivo de identificar as competências requeridas para o cargo de Analista Legislativo da Câmara dos Deputados.

Segundo Brandão (2012), a análise documental consiste em um método objetivo de descrição das competências a partir da documentação produzida pela própria instituição mapeada. Foram mapeadas 27 competências conforme a Resolução vigente.

Conforme Anexo 2, as informações para exame da pesquisa documental foram extraídas de normas regimentais da Casa. Foram observados o art. 3º da Resolução nº 42/1973, que dispõe sobre a criação do cargo de Analista Legislativo com a denominação inicial de Técnico Legislativo, bem como a Resolução nº 21/1992, que criou a carreira Especialista em Atividade de Apoio Legislativo e o Ato da Mesa nº 33/1973, que deu origem às tarefas típicas da classe: observadas as áreas de especialização: Técnica Legislativa que estabelece as competências exigidas para o cargo.

Conforme sugerem Guimarães e outros (2001), essa análise de conteúdo da estratégia organizacional objetiva identificar categorias, descrever objetivamente o conteúdo das mensagens e identificar indicadores que permitam fazer inferências a respeito de competências relevantes para a concretização dos objetivos da organização.

Conforme Apêndice 1, após um estudo detalhado da análise de conteúdo, chegou-se à descrição das competências relevantes para a organização. A partir de então, com base nas descrições das competências pertinentes ao cargo, foi criado pelo pesquisador um questionário estruturado com 33 perguntas e respostas dicotômicas (sim / não), com o objetivo de identificar as atividades desenvolvidas pelos servidores ocupantes do cargo de Analista Legislativo nos anais da Casa.

Segundo Brandão (2012), o questionário estruturado é aquele que contém apenas questões fechadas, ou seja, perguntas ou afirmações que apresentam escalas ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas, onde cabe ao

respondente assinalar a opção de resposta que melhor represente sua opinião ou percepção.

O questionário foi aplicado pessoalmente no local de trabalho dos respondentes e recolhidos posteriormente.

A tabela constante do Apêndice 2 referência as competências de maior frequência.

De acordo com o Apêndice 3, para análise de conteúdo a pesquisa contou com o roteiro de entrevista semi-estruturado elaborado pelo pesquisador, apresentando os critérios e condições para o desempenho das atividades, retratando comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho (BRANDÃO;BAHRY, 2005).

Conforme recomendação de Brandão e Bahry (2005) as entrevistas devem ser gravadas para posterior transcrição e análise. De acordo com as instruções, as entrevistas foram gravadas por meio de celular no próprio local de trabalho dos participantes e contou com a participação de sete Analistas Legislativos. Conforme Apêndice 4, o formato e o objetivo da entrevista foram explicados e o termo de consentimento assinado pelo respondentes para que a entrevista fosse gravada.

Quadro 3: Tempo de entrevista

Participantes	Entrevista	Tempo
Analista Legislativo (Depes)	1º entrevistado	17 minutos e 30 segundos
Analista Legislativo (Depes)	2º entrevistado	15 minutos e 12 segundos
Analista Legislativo (Depes)	3º entrevistado	18 minutos e 06 segundos
Analista Legislativo (Cefor)	4º entrevistado	19 minutos e 27 segundos
Analista Legislativo (Cefor)	5º entrevistado	17 minutos e 13 segundos
Analista Legislativo (Decom)	6º entrevistado	19 minutos e 02 segundos
Analista Legislativo (Consle)	7º entrevistado	15 minutos e 49 segundos

Fonte: Autoria própria

A pesquisa contou com a participação de sete analista entrevistados. A análise das informações foi feita por meio de análise de conteúdo. Conforme Bardin (2009) é um conjunto de técnicas de análise aplicadas para descrição do conteúdo

do que está sendo estudado. Foram alcançado um total de 121 minutos de gravação. O conteúdo das gravações foram transcritos conforme Apêndice 5, para avaliação das informações coletadas.

De acordo com Vergara (2007) as análises qualitativas são exploratórias, ou seja, visa extrair dos entrevistados seus pensamentos que formam livremente ditos sobre algum tema, objeto ou conceito.

Conforme (Carbone et. al., 2005), a análise de conteúdo das entrevistas, deve-se interpretar o discurso do entrevistado, procurando identificar aspectos subjacentes às respostas. A entrevista serviu para comparar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental.

As competências identificadas como relevantes para o sucesso da organização foram descritas, conforme Apêndice 6, para verificar se havia lacunas entre as competências atuais e as descritas no Ato da Mesa nº 33/1973 que instituiu o cargo foi aplicado um questionário com a participação de 20 Analistas. Para mensurar a importância das competências empregou-se a estatística descritiva, o instrumento utilizado para apresentação e análise dos dados foi a escala Likert, com o objetivo de analisar a importância e o domínio das competências e o gap existente entre elas, o questionário foi aplicado no próprio local de trabalho dos respondentes .

A validação semântica contou com a participação do Coordenador de Recursos Humanos e de profissionais da área, que como respondentes, avaliaram se as informações, as escalas e os itens expostos estavam inteligíveis.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

A pesquisa documental serviu de base para a construção das competências necessárias ao desempenho das atividades do cargo de Analista Legislativo. Tais competências foram descritas, agrupadas e categorizadas, seu resultado revela a percepção da população pesquisada e sua relevância para a organização.

Conforme Apêndice 7,8 e 9, a escala Likert contou com vinte e quatro competências e visava mensurar a opinião dos respondentes, os quais puderam atribuir notas de 1 a 5 para o grau de domínio e importância, sendo 1 para não domínio, ou nenhuma importância e 5 para domínio completamente, ou considero

muito importante. Os resultados mensurados pela percepção dos respondentes, foram avaliados e calculados pela média. Pode-se avaliar então por meio das ações e dos comportamentos dos respondentes, a importância das competências para o alcance dos propósitos organizacionais, bem como o domínio que tinham no âmbito de cada competência. Notou-se a existência de competências relatadas pelos entrevistados que se aproximavam das descritas na Resolução nº 42/73. De conformidade com Brandão, 2012, o exame entre os graus de importância e de domínio conferidos a cada uma das competências avaliadas, e a utilização da equação $L = I(5-D)/n$, gerou o grau de prioridade que indica a lacuna ou o gap de cada competência.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS:

A competência C1 teve gap abaixo de 5. Isso quer dizer que os funcionários não precisam de treinamento. Esta competência mostrou um domínio alto ($M=4,15$) e uma alta importância ($M=4,6$). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são bem capacitados nesta. O valor do gap de 3,9 é atribuído a Política de Recursos Humanos que capacita os servidores a desenvolverem suas ações, com base no conhecimento, estrutura e funcionamento da instituição, seguindo as disposições gerais dos atos normativos que regem o processo legislativo e que exige sua observância.

A competência C2 teve gap abaixo de 5. Isso quer dizer que os funcionários não precisam de treinamento. Esta competência mostrou um domínio alto ($M=4,45$) e uma alta importância ($M=4,85$). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são bem capacitados nesta. O valor do gap de 2,7 é atribuído a Política de Recursos Humanos que exige constante capacitação e especialização de seus servidores para o alcance dos objetivos estratégicos, uma vez que os resultados a serem alcançados dependem fortemente da atuação de pessoas preparadas para as demandas permanentemente impostas à instituição, assim, estabelece prioridades de forma eficiente para o alcance dos objetivos organizacionais.

A competência C3 teve gap abaixo de 5. Isso quer dizer que os funcionários não precisam de treinamento. Esta competência mostrou um domínio alto ($M=3,9$) e uma alta importância ($M=4,35$). Ou seja, mesmo com esta alta importância os servidores relatam que são bem capacitados nesta. O valor do gap de 4,8 é atribuído a Câmara dispor de uma cultura a qual promove planos de ação de forma organizada para definir metas e atividades a serem realizadas com o objetivo de atingir melhores resultados. Ela formula e implementa planos estratégicos de ação, em conformidade com os objetivos setoriais e organizacionais.

A competência C4 teve gap abaixo de 5. Isso quer dizer que os funcionários não precisam de treinamento. Esta competência mostrou um domínio alto ($M=4,15$) e uma alta importância ($M=4,35$). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são bem capacitados nesta. O valor do gap de 4,0 é atribuído ao programa de educação continuada em gestão, que auxilia os gestores no desenvolvimento de projetos e ações de aprimoramento e valorização do servidor e a Política de Recursos Humanos que promove o desenvolvimento das competências dos servidores, oferecendo oportunidade de aprendizagem contínua.

A competência C5 teve gap abaixo de 5. Isso quer dizer que os funcionários não precisam de treinamento. Esta competência mostrou um domínio alto ($M=4,3$) e uma alta importância ($M=4,6$). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são bem capacitados nesta. O valor do gap de 3,3 é atribuído a Política de Recursos Humanos que promove um ambiente de trabalho saudável e produtivo, incentivando entre os colegas de trabalho o compartilhamento de conhecimento, a troca de experiências e de recursos em busca de objetivo comuns.

A competência C6 teve gap acima de 5. Isso não quer dizer que os funcionários precisam de treinamento, isso se deve ao fato da competência ser gerencial. Esta competência mostrou um domínio médio ($M=3,45$) e uma alta importância ($M=4,5$). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são capacitados nesta. O valor do gap de 7,0 é atribuído não a falta de treinamento ou recurso da Câmara, pois a instituição conta com o programa de educação continuada em gestão, que preza pelo enriquecimento do trabalho dos

gestores e equipes. O que ocorre é que a competência é gerencial e nem todos os servidores ocupantes do cargo de Analista Legislativo, ocupam a função de gestor.

A competência C7 teve gap abaixo de 5. Isso quer dizer que os funcionários não precisam de treinamento. Esta competência mostrou um domínio alto (M=4,4) e uma alta importância (M=4,0). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são bem capacitados nesta. O valor do gap de 2,6 é atribuído ao modelo de governança de TI que foi estabelecido pela Portaria DG nº 406, de 2013, que criou o Comitê de Inovação Tecnológica, responsável pela priorização de demandas setoriais e estruturantes, além do acompanhamento de ações, dos diversos órgãos da Casa, assim, cabe ao servidor localizar e usar as informações necessárias à execução dos trabalhos, observando critérios de segurança.

A competência C8 teve gap abaixo de 5. Isso quer dizer que os funcionários não precisam de treinamento. Esta competência mostrou um domínio alto (M=4,35) e uma alta importância (M=4,85). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são bem capacitados nesta. O valor do gap de 3,2 é atribuído a Política de Recursos Humanos que busca priorizar suas atividades, com padronização de seus processos, com vistas na eliminação de tarefas desnecessárias e em busca de melhores desempenhos. A Câmara utiliza de forma eficiente seus recursos.

A competência C9 teve gap acima de 5. Isso não quer dizer que os funcionários precisam de treinamento, isso se deve ao fato da competência ser gerencial. Esta competência mostrou um domínio médio (M=3,8) e uma alta importância (M=4,65). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são capacitados nesta. O valor do gap de 5,6 é atribuído não a falta de treinamento ou recurso da Câmara, pois a política de Recursos Humanos da Câmara promove ações de consultoria interna em gestão de pessoas visando apoiar e orientar gestores, com participação no planejamento e nas ações gerenciais e departamentais. Antecipar-se às demandas do trabalho é papel do gestor.

A competência C10 teve gap acima de 5. Isso não quer dizer que os funcionários precisam de treinamento, isso se deve ao fato da competência ser gerencial. Esta competência mostrou um domínio médio (M=3,65) e uma alta

importância (M=4,5). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são capacitados nesta. O valor do gap de 6,1 é atribuído não a falta de treinamento ou recurso da Câmara, o programa de educação continuada de gestão difunde práticas gerenciais participativas, o processo decisório depende do planejamento e da análise internas dos processos, considerando a estratégia da Casa, a gestão estratégica baseia-se em processos estruturados de interação e no conjunto de ações visando os objetivos organizacionais. Cabe ao gestor gerenciar e aprimorar continuamente processos de trabalho. O gap alto é devido ao fato de que nem todos os servidores ocupantes do cargo de Analista Legislativo terem a função gerencial.

A competência C11 teve gap acima de 5. Isso não quer dizer que os funcionários precisam de treinamento, isso se deve ao fato da competência ser gerencial. Esta competência mostrou um domínio médio (M=3,65) e uma alta importância (M=4,5). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são capacitados nesta. O valor do gap de 5,1 é atribuído não a falta de treinamento ou recurso da Câmara, pois a política de Recursos Humanos da Câmara estabelece que para o alcance dos objetivos, sejam previstas ações estratégicas efetivas consolidando metas aos objetivos organizacionais. O gap alto é devido ao fato de que nem todos os servidores ocupantes do cargo de Analista Legislativo terem a função gerencial.

A competência C12 teve gap acima de 5. Isso não quer dizer que os funcionários precisam de treinamento, isso se deve ao fato da competência ser gerencial. Esta competência mostrou um domínio médio (M=3,8) e uma alta importância (M=4,65). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são capacitados nesta. O valor do gap de 5,6 é atribuído não a falta de treinamento ou recurso da Câmara, pois a política de Recursos Humanos da Câmara exige que os objetivos estratégicos estejam organizados e alinhados às diretrizes com vista na transparência, interação com os setores da Casa, na qualidade das leis, na fiscalização e na gestão. O gap alto é devido ao fato de que nem todos os servidores ocupantes do cargo de Analista Legislativo terem a função gerencial.

A competência C13 teve gap abaixo de 5. Isso quer dizer que os funcionários não precisam de treinamento. Esta competência mostrou um domínio alto (M=4,5) e uma alta importância (M=4,6). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são bem capacitados nesta. O valor do gap de 4,4 é atribuído a Política de Recursos Humanos que adotou modelo de governança de forma a padronizar processos buscando a eficiência administrativa alinhada a política organizacional. Implantou o DDC (Documentos Digitais Consolidados) garantindo o benefício da uniformidade de padrões de preservação e recuperação de informações digitais e reutilizando da informação para fins de geração de conhecimento. Cabe aos servidores utilizar as ferramentas de informática com eficiência.

A competência C14 teve gap abaixo de 5. Isso quer dizer que os funcionários não precisam de treinamento. Esta competência mostrou um domínio alto (M=4,2) e uma alta importância (M=4,65). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são bem capacitados nesta. O valor do gap de 3,7 é atribuído ao Comitê de gestão estratégica da Câmara que orienta as áreas responsáveis pelo desenvolvimento dos programas e projetos estratégicos e estabelece prioridades para o desenvolvimento de projetos e cumprimento das metas. O Comitê também promove parcerias internas visando o compartilhamento de esforços, experiências e recursos.

A competência C15 teve gap acima de 5. Isso não quer dizer que os funcionários precisam de treinamento, isso se deve ao fato da competência ser gerencial. Esta competência mostrou um domínio médio (M=3,6) e uma alta importância (M=4,4). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são capacitados nesta. O valor do gap de 6,2 é atribuído não a falta de treinamento ou recurso da Câmara, o Comitê de gestão estratégica orienta o gestor quanto a tomada de decisão e a formalização de programas e projetos estratégicos corporativos, inclusive aqueles relacionados à melhoria de processos. O gap alto se justifica por se tratar de competência gerencial e nem todos os servidores do cargo de Analista Legislativo ocupam função gerencial. O servidor precisa manifestar conhecimento técnico da área em que atua, adequado ao exercício da sua função gerencial.

A competência C16 teve gap acima de 5. Isso não quer dizer que os funcionários precisam de treinamento, isso se deve ao fato da competência ser gerencial. Esta competência mostrou um domínio médio ($M=3,35$) e uma alta importância ($M=4,3$). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são capacitados nesta. O valor do gap de 7,1 é atribuído não a falta de treinamento ou recurso da Câmara, o programa de educação continuada de gestão visa implantar política corporativa para provimento de soluções. A política de Recursos Humanos, visa organizar ações de colaboração que promovam o crescimento profissional e a disponibilidade de serviços. O gap alto é devido ao fato de que nem todos os servidores ocupantes do cargo de Analista Legislativo tem a função gerencial.

A competência C17 teve gap acima de 5. Isso não quer dizer que os funcionários precisam de treinamento, isso se deve ao fato da competência ser gerencial. Esta competência mostrou um domínio médio ($M=3,25$) e uma alta importância ($M=4,25$). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são capacitados nesta. O valor do gap de 7,4 é atribuído não a falta de treinamento ou recurso da Câmara, o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (CEFOP) procura desenvolver de forma contínua o conhecimento, as habilidades e atitudes necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional dos servidores. O gap alto é devido ao fato de que nem todos os servidores ocupantes do cargo de Analista Legislativo ter a função gerencial.

A competência C18 teve gap acima de 5. Isso não quer dizer que os funcionários precisam de treinamento, isso se deve ao fato da competência ser gerencial. Esta competência mostrou um domínio médio ($M=3,7$) e uma alta importância ($M=4,8$). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são capacitados nesta. O valor do gap de 6,2 é atribuído não a falta de treinamento ou recurso da Câmara, a política de Recursos Humanos promove ao gestor a possibilidade de executar suas atividades observando os objetivos, prazos e critérios de qualidade e a fiscalizar os atos da administração pública, visando a garantir sua legalidade, legitimidade e economicidade. O gap alto é devido ao fato de que nem todos os servidores ocupantes do cargo de Analista Legislativo terem a função gerencial.

A competência C19 teve gap abaixo de 5. Isso quer dizer que os funcionários não precisam de treinamento. Esta competência mostrou um domínio alto (M=4,6) e uma alta importância (M=4,9). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são bem capacitados nesta. O valor do gap de 2,0 é atribuído a Política de Recursos Humanos que tem como norma, prestar atendimento de excelência aos usuários do serviço.

A competência C20 teve gap abaixo de 5. Isso quer dizer que os funcionários não precisam de treinamento. Esta competência mostrou um domínio alto (M=4,55) e uma alta importância (M=4,9). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são bem capacitados nesta. O valor do gap de 2,2 é atribuído a Política de Recursos Humanos que alinha ações de gestão de pessoas as normas complementares à legislação de pessoal e define as propostas relativas à estrutura administrativa da Casa.

A competência C21 teve gap abaixo de 5. Isso quer dizer que os funcionários não precisam de treinamento. Esta competência mostrou um domínio alto (M=4,55) e uma alta importância (M=4,8). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são bem capacitados nesta. O valor do gap de 2,2 é atribuído a Política de Recursos Humanos que capacita e orienta o servidor a aplicar a legislação vigente e zelar pela sua observância, a propor normas complementares à legislação de pessoal, a promover o aperfeiçoamento das atividades no âmbito do Departamento, a analisar e definir as propostas relativas à estrutura administrativa da Casa.

A competência C22 teve gap abaixo de 5. Isso quer dizer que os funcionários não precisam de treinamento. Esta competência mostrou um domínio alto (M=4,5) e uma alta importância (M=4,8). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são bem capacitados nesta. O valor do gap de 2,4 é atribuído a Política de Recursos Humanos que auxilia os servidores a exercerem suas atribuições em conformidade com a estratégia organizacional, ampliando a percepção que eles precisam ter acerca de seus diversos papéis. Os servidores são capacitados a desenvolver suas ações com base no conhecimento de seu papel, do papel estrutural e do funcionamento da Casa.

A competência C23 teve gap abaixo de 5. Isso quer dizer que os funcionários não precisam de treinamento. Esta competência mostrou um domínio alto (M=4,25) e uma alta importância (M=4,85). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são bem capacitados nesta. O valor do gap de 3,6 é atribuído a política de pessoal que promove a socialização de seus funcionários. A Câmara dispõe de treinamento para desenvolver as habilidades profissionais e pessoas de seus servidores com vista a estimular as competências, a pró-atividade e o relacionamento interpessoal. Os servidores estão aptos a interagir com as pessoas de forma cordial e cooperativa, respeitando as diferenças pessoais.

A competência C24 teve gap abaixo de 5. Isso quer dizer que os funcionários não precisam de treinamento. Esta competência mostrou um domínio alto (M=4,15) e uma alta importância (M=4,75). Ou seja, mesmo com esta alta importância, os servidores relatam que são bem capacitados nesta. O valor do gap de 4,0 é atribuído a política de pessoal que está sempre em busca da melhoria contínua, a Câmara versa por aprimorar a gestão pública por meio da transparência e da efetiva melhoria nos processos internos, visando fortalecer os valores éticos e as instâncias de integridade, além de impulsionar ações inerentes aos cidadãos, aos parlamentares, aos servidores, aos colaboradores internos e externos, à alta administração e aos níveis gerenciais. A Câmara busca investigar fatos de relevante interesse para a vida pública e para a ordem constitucional, legal, econômica e social do País.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi aplicada em quatro setores da Casa, dois da área administrativa e dois da área legislativa e obteve um resultado satisfatório quanto ao objetivo geral do estudo o mapeamento das competências necessárias ao desempenho das atividades do cargo de Analista Legislativo – atribuição Técnica Legislativa. A pesquisa também teve como objetivo verificar a existência de gaps entre as competências atuais e as descritas no Ato da Mesa nº 33/73. Conforme sugerido por Brandão, 2012 é considerado um gap alto um valor acima de 5 e um valor menor baixo. Após o levantamento das vinte e quatro competências, sete

foram classificadas com o gap um pouco alto, porém estavam relacionadas a competências gerenciais, função que nem todos os Analista ocupam na Casa.

Após Análise, verificou-se que a organização dispõe de todas as competências necessárias ao alcance de seus objetivos, para a maioria das variáveis não há diferença entre as respostas dos instrumentos. O cargo de Analista é descrito como um cargo de classe bastante elevada, com atividades de nível superior, pouco repetitivo, de alta relevância e elevado grau de complexidade e responsabilidade. A Câmara exige constante capacitação e especialização de seus servidores o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento ofereceu nos últimos dois anos cursos para formação de gestores, cursos de docência para capacitação de educadores internos, processos legislativos, programa de educação continuada, 501 eventos voltados à profissionalização do servidor, cursos de pós-graduação *lato sensu*, programa próprio de Mestrado Profissional em Poder Legislativo e curso de doutorado interinstitucional em Ciência Política, em parceria com o IESP/UERJ, além de palestra e seminários. Uma das limitações da pesquisa foi não realizar a validação semântica das competências antes de aplicar o questionário de mapeamento de lacunas.

A pesquisa pode servir de contribuição para a Câmara dos Deputados e campo de estudo sobre competência.

Recomenda-se estudo semelhante nos diversos órgãos da Casa para consolidação do mapeamento de competências.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Roniberto Morato do. et al. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, São Paulo v. 37, n. 2, p. 7-19, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**, São Paulo: Lisboa, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: Métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C.P. Gestão por competência: métodos, técnicas para mapeamento de competência. **Revista do Serviço Público**. Brasília, abr/jun, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, nov/dez, 2001.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 40, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3-4.

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. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n.3, p. 35-56, jul/set, 2002.

POLÍTICA DE PESSOAL. disponível em: www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/material-complementar/polpessoal. Acesso em: 15 de ago de 2019.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILSS, J. **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, T. A., **A nova administração pública e a abordagem de competência**, Rio de Janeiro FGV, v.34, n.3, p. 125-140, 2000.

GILBERT, Thomas F. **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill book company, 1978.

HAMEL, Gary Prahalad, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IENAGA, C.H. **Competence - based management. Seminário executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

LEONE, G. S. G., **Curso de contabilidade de custos**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Mariana de A.; LAKATOS E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PIRES, Alexandre K. et al... **Gestão por competência em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

RABAGLIO, Maria O. **Seleção por Competência**. 2 ed. São Paulo: Educar, 2001.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2010

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE 1 - PESQUISA DOCUMENTAL

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Neuber Miranda Ribas, aluno do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), sob orientação do Prof. MSc. Igor Guevara Loyola de Souza. As informações coletadas serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico.

Este estudo possui como objetivo mapear as competências necessárias aos servidores ocupantes do cargo de Analista Legislativo da Câmara dos Deputados. Sua contribuição é de grande importância para a realização deste trabalho e, recebida com gratidão.

Nome: _____

Sexo: _____ **Idade:** _____

Cargo: _____

Lotação: _____

Grau de Instrução: _____

QUESTIONÁRIO		
Responder as questões marcando um x	Sim	Não
1-Acompanha matérias constitucionais, regimentais e de técnica Legislativa?		
2-Supervisiona processos conforme a legislação vigente?		
3-Mantem-se atualizado em questões administrativas, econômicas, políticas e sociais?		
4-Realiza pesquisas e estudos técnicos?		
5-Promove acompanhamento de processos?		
6-Elabora pareceres em processos administrativos?		
7-Coordena e acompanha execução dos processos administrativos?		
8-Promove assistência aos trabalhos legislativos?		
9-Controla a execução de tarefas administrativas?		
10-Promove suporte às Coordenações e Departamentos da Câmara dos Deputados?		
11-Participa de reuniões com autoridades superiores?		

12-Supervisiona, coordena e orienta a execução de tarefas dentro do Departamento?		
13-Fornece subsídios para elaboração de relatório anual do Departamento?		
14-Organiza edições de publicações para a Câmara?		
15-Executa a tramitação de processos administrativos?		
16-Supervisiona o cumprimento dos prazos legais?		
17-Promove a elaboração de relatórios estatísticos dos trabalhos administrativos?		
18-Promove orientação e execução de tarefas administrativas?		
19-Desenvolve trabalhos administrativos ou legislativos?		
20-Promove assistências aos procedimentos administrativos?		
21-Fornece subsídios para documentos de natureza administrativa ou legislativa?		
22-Orienta a execução de tarefas necessárias ao desenvolvimento de trabalhos técnicos?		
23-Promove a elaboração de pareceres e informações em processos administrativos ou legislativos?		
24-Promove a análise, pesquisa e recuperação de informações dos processos administrativos?		
25-Promove assistência técnica na análise dos processos administrativos?		
26-Promove a execução qualificada dos processos administrativos?		
27-Procura o aperfeiçoamento e treinamento para execução de suas atividades?		
28-Assisti às comissões ou Parlamentares na elaboração de projetos, emendas, relatórios, pareceres?		
29-Mantem-se atualizado quanto às proposições em estudos legislativos?		
30-Assisti às comissões ou Parlamentares na redação final de proposições e outros documentos legislativos?		
31-Realiza pesquisa e estudos técnicos para análise de projetos de orçamento?		
32-Acompanha a elaboração de proposta orçamentária até sua redação final?		
33-Supervisiona e coordena emendas e propostas orçamentárias?		

Fonte: Autoria própria

APÊNDICE 2 - RESULTADOS DA PESQUISA DOCUMENTAL

Nome:	Cargo:		
Sexo:	idade:		
Grau de instrução:	Lotação:		
TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS EM QUESTIONÁRIO			
Responder as questões marcando um x	Sim	Não	% (sim)
1-Acompanha matérias constitucionais, regimentais e de técnica Legislativa?	29	25	53,7%
2- Supervisiona processos conforme a legislação vigente?	31	23	57,4%
3- Mantem-se atualizado em questões administrativas, econômicas, políticas e sociais?	54	0	100%
4- Realiza pesquisas e estudos técnicos?	35	19	64,8%
5- Promove acompanhamento de processos?	38	16	70,3%
6- Elabora pareceres em processos administrativos?	23	31	42,5%
7- Coordena e acompanha execução dos processos administrativos?	29	25	53,7%
8- Promove assistência aos trabalhos legislativos?	15	39	27,7%
9- Controla a execução de tarefas administrativas?	33	21	61,1%
10- Promove suporte às Coordenações e Departamentos da Câmara dos Deputados?	33	21	61,1%
11- Participa de reuniões com autoridades superiores?	29	25	53,7%
12- Supervisiona, coordena e orienta a execução de tarefas dentro do Departamento?	21	33	61,1%
13- Fornece subsídios para elaboração de relatório anual do Departamento?	31	23	57,4%
14- Organiza edições de publicações para a Câmara?	13	41	24%
15- Executa a tramitação de processos administrativos?	39	15	72,2%
16- Supervisiona o cumprimento dos prazos legais?	28	26	51,8%
17- Promove a elaboração de relatórios estatísticos dos trabalhos administrativos?	19	35	35,1%
18- Promove orientação e execução de tarefas administrativas?	37	17	68,5%
19- Desenvolve trabalhos administrativos ou legislativos?	50	04	92,5%

20- Promove assistências aos procedimentos administrativos?	43	11	79,6%
21- Fornece subsídios para documentos de natureza administrativa ou legislativa?	46	08	85,1%
22- Orienta a execução de tarefas necessárias ao desenvolvimento de trabalhos técnicos?	33	21	61,1%
23- Promove a elaboração de pareceres e informações em processos administrativos ou legislativos?	31	23	57,4%
24- Promove a análise, pesquisa e recuperação de informações dos processos administrativos?	40	14	74%
25- Promove assistência técnica na análise dos processos administrativos?	30	24	55,5%
26- Promove a execução qualificada dos processos administrativos?	32	22	59,2%
27- Procura o aperfeiçoamento e treinamento para execução de suas atividades?	52	02	96,2%
28- Assiste às comissões ou Parlamentares na elaboração de projetos, emendas, relatórios, pareceres?	10	44	18,5%
29- Mantem-se atualizado quanto às proposições em estudos legislativos?	19	35	35,1%
30- Assiste às comissões ou Parlamentares na redação final de proposições e outros documentos legislativos?	10	44	18,5%
31- Realiza pesquisa e estudos técnicos para análise de projetos de orçamento?	06	48	11,1%
32- Acompanha a elaboração de proposta orçamentária até sua redação final?	03	51	0,55%
33- Supervisiona e coordena emendas e propostas orçamentárias?	03	51	0,55%

APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Neuber Miranda Ribas, aluno do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília (UnICEUB), sob orientação do Prof. MSc. Igor Guevara Loyola de Souza. As informações coletadas serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico.

Este estudo possui como objetivo mapear as competências necessárias aos servidores ocupantes do cargo de Analista Legislativo da Câmara dos Deputados. Sua contribuição é de grande importância para a realização deste trabalho e recebida com gratidão.

Qualidade do entrevistado:

- Nome:
- Idade:
- Sexo:
- Cargo:
- Lotação:
- Grau de Instrução:
- Tempo no cargo (anos):
- Exerce função de liderança: () SIM () NÃO

<p style="text-align: center;">ATIVIDADE:</p>	<p style="text-align: center;">CRITÉRIO:</p> <p>(De que maneira você faz essa atividade?</p> <p>Qual o padrão de qualidade?</p> <p>É rotineira esta atividade?</p> <p>Deve ser eficiente, eficaz?</p> <p>Quais os adjetivos qualificam esta tarefa?</p> <p>Deve-se ser cordial, rápido, atendo, assertivo, etc?)</p>	<p style="text-align: center;">CONDIÇÃO:</p> <p>(Por que meio?</p> <p>Como espera-se que esta atividade ocorra?</p> <p>Quais formas?</p> <p>O que leva-se em consideração para realizar a atividade?</p> <p>O que é utilizado para fazer esta tarefa?)</p>
<p>1- Adota medidas favoráveis ao desempenho dos trabalhos?</p>		
<p>2- Mobiliza esforços para o alcance dos objetivos da área da unidade?</p>		
<p>3- Planeja a execução das atividades da unidade?</p>		
<p>4- Estimula o desenvolvimento do indivíduo</p>		
<p>5- Contribui para criação de ambiente participativo?</p>		

6- Adota postura de liderança?		
7- Padroniza a execução das atividades que coordena?		
8- Estrutura os processos de trabalho?		
9- Antecipa-se a problemas que comprometem a execução das atividades da área?		
10- Orienta ações com foco no cumprimento das metas estabelecidas?		
11- Atende a expectativas da unidade em relação aos resultados?		
12- Utiliza visão integrada dos processos sob sua responsabilidade?		
13- Integra ações/soluções pertinentes à área sob sua responsabilidade?		
14- Estabelece prioridade nas atividades desenvolvidas?		
15- Toma decisões sobre projetos de âmbito organizacional?		
16- Delega atividades?		
17- Estimula ações institucionais de desenvolvimento de pessoas?		
18- Participa ativamente da organização e da distribuição de tarefas?		
19- Ouve o público interno e externo e atende suas demandas?		

20- Executa suas atividades conforme critérios estabelecidos?		
21- Planeja e realiza atividades atentando para o impacto dos resultados?		
22- Compreende o papel da sua atividade?		
23- Desenvolve suas atividades em sintonia com a equipe?		
24- Garante o cumprimento dos padrões de qualidade e os prazos estabelecidos?		

Fonte: Autoria própria

APÊNDICE 4 TERMO DE CONSENTIMENTO:

FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

Curso: Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: Mapeamento de Competências

Pesquisador Responsável: Neuber Miranda Ribas

Orientador: Prof. MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

Telefones para Contato: (61) 98191-9495 / (61) 33076078

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar da Pesquisa “Mapeamento de Competências”, sob a responsabilidade do pesquisador Neuber Miranda Ribas, a qual pretende avaliar as competências requeridas para o cargo de Analista Legislativo – Atribuição Técnica Legislativa da Câmara dos Deputados.

Sua participação é voluntária e contribuirá para um padrão de mapeamento de competências, bem como para desenvolver suas teorias. Sua participação se dará por meio de entrevista em seu próprio local de trabalho. Serão obtidas cópias gravadas destas entrevistas.

Se depois de consentir em sua participação o Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta de dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com o pesquisador.

Consentimento Pós-Informação:

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador pretende e porque precisa da minha colaboração. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, ciente que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador responsável

APÊNDICE 5 - ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA

COMPETÊNCIAS				
ATIVIDADE:	CRITÉRIO (De que maneira)	Participantes	CONDIÇÃO (Por que meio)	Participantes
1-Adota medidas favorável ao desempenho dos trabalhos?	(Tomada de decisão) - A contento - Com assertividade - Com seriedade - Tempestiva e cordial	2 2 1 2	- Uso de sistema - Organizando as prioridades - buscando a melhor representatividade Administração pública - Normas estabelecidas	1 2 1 3
2- Mobiliza esforços para o alcance dos objetivos da unidade?	(Trabalho em equipe) - Atendendo as demandas - Com comprometimento - Pró-atividade	3 2 2	- Sistema de informação - Envolvimento nos processos - Execução das tarefas	3 3 1
3- Planeja a execução das atividades?	(Planejamento estratégico) - Organização - Visando a distribuição das tarefas - Foco no resultado	2 2 3	- Relatórios - Lista de prioridade - Delegando atribuições - Atuação integrada	1 1 3 2
4- Estimula o desenvolvimento das atividades da unidade?	(Trabalho em equipe) - Capacitação - Valorizando suas ideias e contribuições - Buscando sua contribuição	2 3 2	- Cursos diversos - Novos sistemas - Distribuindo tarefas - Delegando atividades	1 1 2 3
5- Contribui para criação de ambiente participativo?	(Trabalho em equipe) - Divisão de tarefas - Buscando sugestões - Buscando harmonia - Gerenciando conflito	1 1 3 2	- Trabalho em equipe - Reuniões - Através do diálogo - Interação da equipe	1 1 2 3

6- Adota postura de liderança?	(Planejamento estratégico) - Pró-atividade - Quando requerido - Assertividade - Com iniciativa	3 2 1 1	- Elaboração de atividade - Quando substituo - Sendo referência	1 3 3
7- Padroniza a execução das atividades que coordena?	(Tomada de decisão) - Organização das atividades - Padronização das atividades - Orientando os procedimentos	3 2 2	- Modelos prontos - Check list - Buscando melhores resultados - Resultados conforme padrão de qualidade	1 1 2 3
8- Estrutura os processos de trabalho?	(Planejamento estratégico) - De forma adequada - Com organização - Com padronização - Com visão integrada	1 1 2 3	- Com foco nos resultados - Modelos prontos	5 2
9- Antecipa-se a problemas que comprometem a execução das atividades da área?	(Foco no resultado) - Planejamento - Buscando resolvê-los - Orientando plano de ação	3 1 3	- Adotando ações preventivas - Revisão de tarefas	5 2
10- Orienta ações com foco no cumprimento das metas estabelecidas?	(Planejamento estratégico) - Através de processos bem estruturados - Com eficiência - Com objetivos preestabelecidos - Definindo ações a serem implantadas	1 1 2 3	- Trabalho em equipe - Planejamento anual - Excelência nos processos - Aperfeiçoamento dos processos	1 1 2 3
11- Atende a expectativas da unidade em relação aos resultados?	(GESTÃO DE PESSOAS) - Com eficiência - Com ações compatíveis com o planejamento estratégico	2 3 2	- Pareceres - Avaliação de desempenho - cumprindo as metas estabelecidas	1 1 2 3

	- Atendendo a missão institucional		- garantindo o alcance das metas	
12- Utiliza visão integrada dos processos sob sua responsabilidade?	(Visão sistêmica) - buscando cumprir os objetivos da instituição - desenvolvendo atividades em alinhamento com os objetivos - Com orientação no resultado	2 3 2	- Envolvendo toda equipe - buscando o comprometimento da equipe - Com otimização dos esforços	2 2 3
13- Integra ações/soluções pertinentes à área sob sua responsabilidade?	(Visão sistêmica) - Proatividade - Otimizando processos e projetos - Com integração	3 3 1	- Com sistemas padronizados - Deixando a equipe informada - Com sinergia	2 2 3
14- Estabelece prioridades nas atividades desenvolvidas	(Planejamento estratégico) - Por data de realização - Com organização - Estabelecendo normas e metas a serem cumpridas - Estabelecendo metas para alcance dos objetivos	1 1 2 3	- Lista de prioridades - Conforme a urgência da demanda - Buscando resultados mais eficientes - Com eficiência e eficácia	1 1 2 3
15- Toma decisões sobre projetos de âmbito organizacional?	(Tomada de decisão) - Avaliando a tomada de decisão - Estabelecendo prioridades para tomada de decisão - Com ética	3 3 1	- Considerando os objetivos organizacionais - Considerando as variáveis e a visão sistêmica da instituição - Com planejamento estratégico - Com base nos normativos internos	2 3 1 1
16- Delega atividades?	(Gestão de pessoas) - Promovendo o desenvolvimento individual - Buscando o crescimento profissional de cada um	3 4	- Com divisão igual das tarefas - Com trabalho em equipe - Com subdelegação de competência - Através de cursos conforme o perfil de cada um	1 1 2 3

17- Estimula ações institucionais de desenvolvimento de pessoas?	(Gestão de pessoas) - Capacitação - Treinamento - Por meio de avaliação de desempenho - Delegando competências	1 1 2 3	- Cursos - Através de sistema de monitoramento de desempenho	4 3
18- Participa ativamente da organização e da distribuição de tarefas?	(GESTÃO DE PESSOAS) - Orientando a elaboração e redação de processos - Orientando e estimulando contribuições - Tarefas previamente distribuídas - trabalho em equipe	2 3 1 1	- Tarefas separadas por faculdade - Buscando a melhoria no desempenho das atividades - Visando a melhoria do desempenho das atividades	2 2 3
19- Ouve o público interno e externo e atende suas demandas?	(Qualidade) - Sempre com cordialidade - Com presteza e cordialidade - Comunicação	2 3 2	- Por telefone, e-mail - Atendimento ao público - Segundo padronizações definidas	3 3 1
20- Executa atividades conforme critérios estabelecidos?	(Foco nos resultados) - Rotinas definidas - Através das normas estabelecidas - Com destreza e responsabilidade - Com ética	1 2 3 1	- Normas internas - Leis e regimentos da Casa - Seguindo normas estabelecidas	2 2 3
21- Planeja e realiza atividades atentando para o impacto dos resultados?	(Foco nos resultados) - Com agilidade - Com orientação visando o resultado - Com eficiência	1 1 5	- Otimizando as tarefas - Buscando atender aos objetivos finais - Dando suporte às atividades visando o cumprimento das metas e o alcance dos resultados - Auxiliando no cumprimento das metas e dos resultados alcançados	1 1 2 3

22- Compreende o papel da sua atividade?	(Visão sistêmica) - Através das competências exigidas para o cargo - Seguindo orientações e procedimentos específicos	4 3	- Através do impacto nos resultados - No cumprimento de metas e objetivos da organização - Através da visão sistêmica quanto a estratégia e objetivos da organização	2 2 3
23- Desenvolve suas atividades em sintonia com a equipe?	(Trabalho em equipe) - Através do trabalho em equipe - Através da comunicação integrada - Avaliando o inter-relacionamento sobre os processos	2 2 3	- Mantendo sempre a equipe informada - Com ações em conjunto - Discutindo as rotinas	1 5 1
24- Garante o cumprimento dos padrões de qualidade e os prazos estabelecidos?	(Foco nos resultados) - Priorizando as tarefas - Com eficiência e atenção - Apurando as melhores práticas - Com excelência	1 1 2 3	- Buscando atender os prazos - Organizando as tarefas a serem desenvolvidas - Atendendo os prazos estabelecidos - Observando os prazos	1 1 2 3

APÊNDICE 6 - LACUNAS DE COMPETÊNCIA

Análise de Lacunas de Competências do Analista Legislativo

Prezado servidor, o presente questionário tem como objetivo identificar suas lacunas de competência em relação às atividades que você executa neste órgão. Esta é a etapa final do Trabalho de Conclusão de Curso de Neuber Miranda Ribas, a fim de alcançar o grau de bacharel em Administração pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). Suas respostas serão tratadas de forma agrupada. Para avaliar os itens que se seguem, por favor, utilize as duas escalas apresentadas (importância e domínio), assinalando suas respostas nas colunas à direita das afirmativas. **Favor responder apenas se você for um Analista Legislativa.** Agradeço sua contribuição desde já.

Escala de Importância

1	2	3	4	5
Nada				Muito

Escala de Domínio

1	2	3	4	5
Não domino				Domino completamente

COMPETÊNCIAS	IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO
1-Adota medidas favoráveis ao cumprimento das metas com assertividade e de acordo com as normas estabelecidas.		
2- Assume esforços que contribuem para o alcance dos objetivos com comprometimento e envolvimento dos processos.		
3- Elabora planos para execução das atividades de forma integrada e com foco nos resultados.		
4- Contribui para o desenvolvimento das atividades setoriais valorizando os recursos humanos na distribuição de tarefas.		
5-Produz um ambiente participativo recorrendo a sugestões dos colaboradores e visando a interação da equipe.		
6- Lidera de maneira proativa sendo referência para sua unidade de trabalho.		
7- Padroniza a execução das atividades por meio de modelos prontos.		
8- Organiza as atividades e os processos de trabalho de forma adequada e em busca de melhores resultados.		
9-Antecede aos problemas que comprometem a execução das atividades orientando o plano de ação e revisão das tarefas.		
10-Orienta ações com foco no cumprimento das metas através de processos bem estruturados e do trabalho em equipe.		
11-Atende ao plano da unidade adotando ações compatíveis com o planejamento estratégico e com das metas estabelecidas.		
12-Otimiza os processos desenvolvidos alinhando-os aos objetivos organizacionais.		
13-Integra ações e soluções pertinentes à unidade com sistemas padronizados.		
14-Estabelece prioridades no desenvolvimento das atividades de forma eficiente estabelecendo normas e metas a serem cumpridas.		
15-Toma decisões sobre projetos estabelecendo prioridades e considerando as variáveis críticas para a execução deste no órgão.		
16-Delega atividades buscando o crescimento profissional de cada membro da equipe.		
17-Estimula o desenvolvimento pessoal do servidor por meio de treinamento e capacitações.		
18-Participa ativamente na unidade de trabalho orientando a elaboração dos processos a fim de melhorar o desempenho das atividades.		
19- Atende as demandas do público com presteza e cordialidade por meio de telefone, e-mail e atendimento pessoal.		
20- Executa atividades conforme critérios e rotinas estabelecidas seguindo leis, normas e regimentos da Casa.		
21- Realiza atividades com eficiência e agilidade visando o cumprimento das metas e o alcance dos resultados.		

22- Compreende a importância de sua atividade, e das competências exigidas para o cargo.		
23- Desenvolve atividades em sintonia com a equipe por meio de uma comunicação integrada.		
24- Garante os padrões de qualidade e os prazos estabelecidos com apuração das melhores práticas.		

APÊNDICE 7 - ESCALA DE DOMÍNIO

Entrevistados		20																					
Casos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Média	
Domínio	C1	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4,15	
	C2	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4,45	
	C3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	1	5	4	3,9	
	C4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4,15	
	C5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4,3	
	C6	4	3	4	3	3	5	4	3	3	4	3	4	3	5	4	4	3	1	3	3	3,45	
	C7	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4,4	
	C8	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4,35	
	C9	4	4	4	3	3	5	3	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3,8
	C10	4	4	4	3	2	4	2	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	1	5	4	3,65	
	C11	4	4	3	3	3	5	2	3	5	4	4	3	3	5	4	5	5	4	5	4	3,9	
	C12	5	4	4	3	2	5	2	3	3	4	3	4	3	5	4	5	4	3	5	5	3,8	
	C13	4	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	3	5	5	4,05	
	C14	4	5	3	3	3	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4,2	

	C15	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	4	3,6
	C16	5	3	3	3	2	3	2	2	1	4	3	4	2	5	4	4	4	4	5	4	3,35
	C17	4	2	5	2	3	3	1	3	1	3	4	4	3	5	3	4	4	4	2	5	3,25
	C18	4	4	4	3	4	5	1	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	1	4	4	3,7
	C19	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4,6
	C20	4	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4,55
	C21	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4,55
	C22	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4,5
	C23	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	3	5	4	4,25
	C24	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	5	4,15

APÊNDICE 8 - ESCALA DE IMPORTÂNCIA

Importância	C1	4	5	5	4	3	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,6
	C2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,85
	C3	5	5	5	4	2	4	2	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4,35
	C4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4,75
	C5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4,7
	C6	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4,5
	C7	5	5	3	4	4	3	5	3	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4,4
	C8	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,85
	C9	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,65

C10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4,5
C11	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4,6
C12	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4,65
C13	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,6
C14	4	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,65
C15	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4,4
C16	4	4	4	4	4	4	5	5	-	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4,3
C17	4	4	4	4	5	4	4	5	-	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	4,25
C18	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4,8
C19	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,9
C20	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9
C21	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4,8
C22	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,8
C23	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,85
C24	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,75

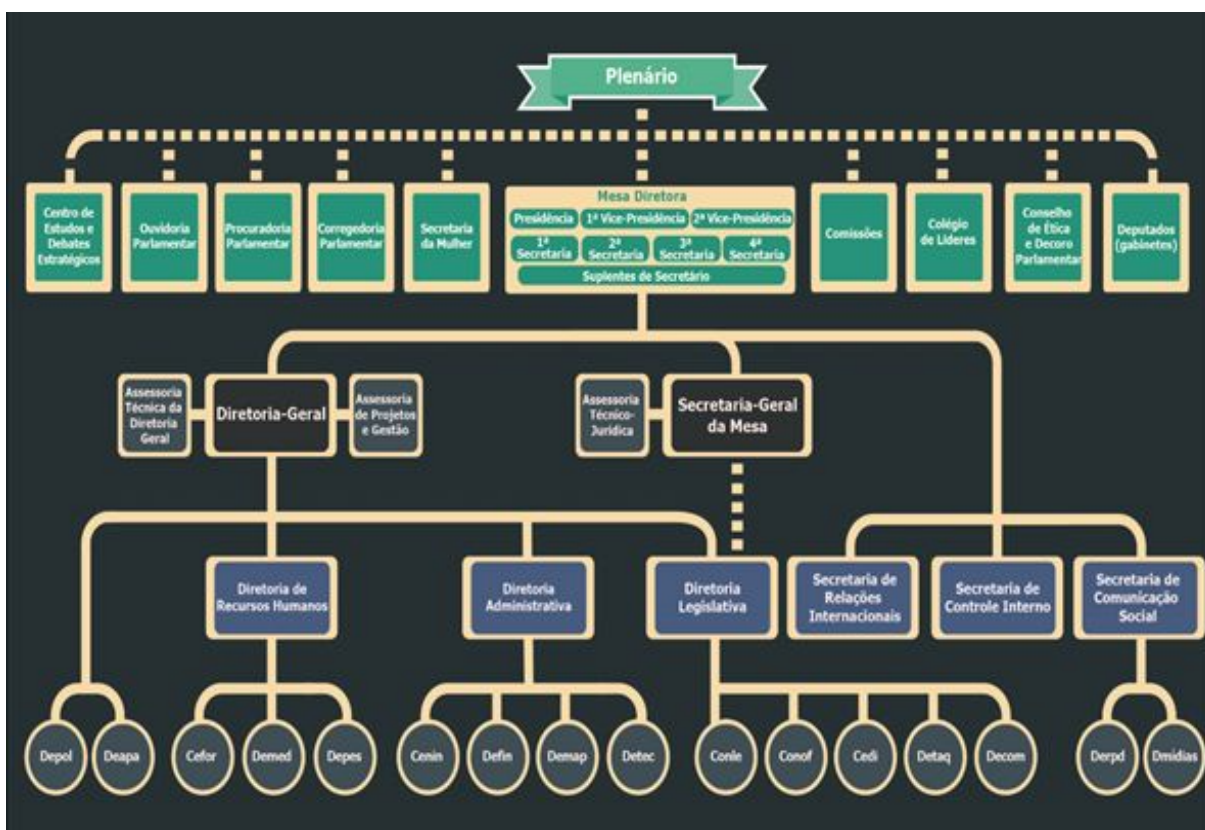
APÊNDICE 9 - ESCALA DE GAP

GAP	C1- Adota medidas favoráveis ao cumprimento das metas com assertividade e de acordo com as normas estabelecidas .	3,9
	C2- Assume esforços que contribuem para o alcance dos objetivos com comprometimento e envolvimento dos processos.	2,7
	C3- Elabora planos para execução das atividades de forma integrada e com foco nos resultados	4,8

C4- Contribui para o desenvolvimento das atividades setoriais valorizando os recursos humanos na distribuição de tarefas.	4,0
C5- Produz um ambiente participativo recorrendo a sugestões dos colaboradores e visando a interação da equipe.	3,3
C6- Lidera de maneira proativa sendo referência para sua unidade de trabalho.	7,0
C7- Padroniza a execução das atividades por meio de modelos prontos.	2,6
C8- Organiza as atividades e os processos de trabalho de forma adequada e em busca de melhores resultados.	3,2
C9- Antecede aos problemas que comprometem a execução das atividades orientando o plano de ação e revisão das tarefas.	5,6
C10- Orienta ações com foco no cumprimento das metas através de processos bem estruturados e do trabalho em equipe.	6,1
C11- Atende ao plano da unidade adotando ações compatíveis com o planejamento estratégico e com das metas estabelecidas.	5,1
C12- Otimiza os processos desenvolvidos alinhando-os aos objetivos organizacionais.	5,6
C13- Integra ações e soluções pertinentes à unidade com sistemas padronizados.	4,4
C14- Estabelece prioridades no desenvolvimento das atividades de forma eficiente estabelecendo normas e metas a serem cumpridas.	3,7
C15- Toma decisões sobre projetos estabelecendo prioridade e considerando as variáveis críticas para a execução deste no órgão.	6,2
C16- Delega atividades buscando o crescimento profissional de cada membro da equipe.	7,1
C17- Estimula o desenvolvimento pessoal do servidor por meio de treinamento e capacitação.	7,4
C18- Participa ativamente na unidade de trabalho orientando a elaboração dos processos a fim de melhorar o desempenho das atividades.	6,2

C19- Atende as demandas do público com presteza e cordialidade por meio de telefone, e-mail e atendimento pessoal.	2,0
C20- Executa atividades conforme critérios e rotinas estabelecidas seguindo leis, normas e regimentos da Casa.	2,2
C21- Realiza atividades com eficiência e agilidade visando o cumprimento das metas e o alcance dos resultados.	2,2
C22- Compreende a importância de sua atividade, e das competências exigidas para o cargo.	2,4
C23- Desenvolve atividades em sintonia com a equipe por meio de uma comunicação integrada.	3,6
C24- Garante os padrões de qualidade e os prazos estabelecidos com apuração das melhores práticas.	4,0

ANEXO 1 - ORGANOGRAMA DA CÂMARA DOS DEPUTADOS



ANEXO 2 - ROTEIRO DE IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

PESQUISA DOCUMENTAL
<p>- Cargo de Analista Legislativo – atribuição Técnica Legislativa: Criado inicialmente com a denominação de Técnico Legislativo (art. 3º, Resolução nº 42/1973).</p> <p>- Resolução nº 21/1992: Cria a carreira Especialista em Atividade de Apoio Legislativo.</p> <p>- Ato da Mesa nº 33/1973 – Atribuições do cargo: Tarefas típicas da classe: observadas as áreas de especialização: Técnica Legislativa:</p>
1- Assistir às Comissões e Parlamentares na elaboração de projetos, emendas, relatórios, pareceres, votos, redação final de proposições e outros documentos parlamentares.
2- Assistir à Mesa, Comissões, Lideranças e Parlamentares em matéria constitucional, regimental e de técnica legislativa.
3- Analisar proposições, desde a fase de apresentação, sob o aspecto da viabilidade regimental, classificação, ementa e registro sinótico.
4- Supervisionar a juntada aos projetos da legislação pertinente.
5- Manter-se atualizado quanto às proposições em estudo no Congresso Nacional, à legislação e à problemática de assuntos econômicos, administrativos, políticos e sociais.
6- Realizar pesquisas e estudos técnicos, visando à obtenção de dados para análise dos projetos de orçamento.
7- Acompanhar a elaboração das propostas de orçamento até sua fase final.
8- Coordenar o acompanhamento da execução dos planos e programas, através dos orçamentos analíticos, considerando a programação da União, dos Estados e dos Municípios.
9- Supervisionar e coordenar, para publicação, as emendas admitidas à proposta de orçamento, segundo as unidades e o esquema de classificação orçamentária.
10- Coordenar os trabalhos de assistência às Comissões Técnicas no acompanhamento da execução de planos e programas e no exame dos assuntos de sua competência específica.
11- Supervisionar e coordenar o sistema de controle de cotas e subvenções.
12- Assistir a Presidência de Comissões quanto à elaboração de pauta e distribuição da matéria, bem como na triagem de emendas, em face de dispositivos constitucionais ou legais específicos.
13- Assistir, quanto na qualidade de Secretário, as reuniões das Comissões, estabelecer ligação com autoridades, representantes de entidades de classe credenciados, ou personalidades convidadas a comparecer às reuniões; lavrar atas, inclusive de audiências públicas, e demais instrumentos; preparar relatórios e súmulas dos trabalhos para divulgação; apurar a presença dos parlamentares, nas reuniões de Comissões.
14- Supervisionar, coordenar e orientar a execução de tarefas relacionadas com as proposições em tramitação.
15- Assistir as Presidências da Mesa e de Comissões durante as sessões e reuniões; pesquisas e fornecer elementos para elucidação de questões de ordem.

16- Coordenar a inscrição de oradores; preparar ata de sessões; fornecer subsídios para a elaboração do relatório anual da Presidência.
17- Classificar e registrar questões de ordem.
18- Apurar, na forma regimental, a proporcionalidade da participação dos Partidos na composição das Comissões Técnicas.
19- Supervisionar e coordenar, para efeito de publicação, a conferência dos textos das palestras proferidas nas Comissões.
20- Organizar edições e reedições de publicações da Câmara dos Deputados.
21- Organizar, para publicação no Diário do Congresso Nacional e em avulsos, as proposições e respectivos pareceres
22- Supervisionar o registro da tramitação de proposições em todas as fases do processo legislativo.
23- Coordenar e orientar serviços de natureza legislativa e administrativa.
24- Supervisionar trabalhos de pesquisa, juntada de documentos e outras atividades administrativas, para cumprimento de prazos legais.
25- Minutar contratos, convênios e documentos de qualquer natureza.
26- Supervisionar a elaboração de relatórios, gráficos e mapas estatísticos dos trabalhos legislativos e administrativos.
27- Executar outras tarefas semelhantes.