

Laís de Santana Araujo

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA
AUDITORIA DO SENADO FEDERAL****Brasília – DF****Março/2018**

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA AUDITORIA DO SENADO FEDERAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública com ênfase em Gestão Estratégica de Pessoas.

Aluna: Laís de Santana Araújo

Orientadora: Prof. Dr. Maria Júlia Pantoja

BRASÍLIA
Mar/2018

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA AUDITORIA DO SENADO FEDERAL

Autora: Laís de Santana Araújo
Instituição da autora: Senado Federal

Competências individuais. Gestão por competências no setor público.
Mapeamento de competências no setor público.

A percepção de que o alcance de resultados pelas empresas depende do adequado gerenciamento de certos recursos, entre eles os conhecimentos e as habilidades de seus indivíduos e equipes, vem conduzindo as organizações à implantação da gestão por competências. Apesar da ausência de um modelo de gestão por competências no Senado Federal até o presente momento, por meio desta pesquisa descritiva se propôs o mapeamento de competências técnicas e comportamentais da unidade de auditoria daquela Casa Legislativa. Para coleta de dados foi selecionada uma amostra não aleatória por conveniência de 8 servidores, sendo 4 auditores e 4 coordenadores de auditoria, os quais participaram de entrevista semi-estruturada com preenchimento de 2 formulários, um para levantamento de competências técnicas e o outro para levantamento de competências comportamentais. Os dados coletados foram submetidos a análise de conteúdo e geraram a Matriz de Competências Técnicas, vinculadas a 17 atribuições afetas à atividade de auditoria, organizadas em 4 categorias, e o Inventário Comportamental, com 30 indicadores de comportamento agrupados em 9 categorias. Percebeu-se que as competências técnicas e as competências comportamentais são complementares e que a avaliação delas poderá proporcionar clareza quanto a necessidades de treinamento e estimular a criação de cultura de feedback.

1. Introdução

No ambiente empresarial, a busca por vantagem competitiva impulsiona as organizações a promoverem constantes transformações para preservarem a sustentabilidade de seu negócio. Inovações em produtos e processos ocorrem dinamicamente visando ao contínuo aprimoramento do desempenho organizacional. Essa característica da iniciativa privada influenciou a adaptação, a par e passo, dos modelos de gestão ao longo dos anos, agregando aspectos que os transformassem em modelos cada vez mais abrangentes para garantir o maior alinhamento possível às estratégias empresariais.

Diante desse contexto, nos últimos trinta anos veio ganhando força a gestão estratégica de pessoas com base em competências, a partir da percepção de que o alcance de resultados pelas empresas depende do adequado gerenciamento de certos recursos, entre eles os conhecimentos e as habilidades de seus indivíduos e equipes (BRANDÃO; PUENTE-PALACIO; BORGES-ANDRADE; 2008).

Apesar de a competitividade não ser uma característica de serviços públicos, a administração pública gerencial conduz os modelos de gestão a movimento semelhante de inovações para garantir melhor atendimento ao cidadão e viabilizar mecanismos de controle social mais efetivos. Nesse sentido, a gestão por competências vem conquistando espaço também no setor público, ainda que de forma mais tímida e tardia que no setor privado.

Dutra (2017) explica que um sistema estratégico e integrado de gestão de pessoas com base em competências tem três pressupostos. Um deles é a integração com a estratégia organizacional, ou seja, o alinhamento entre o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas e os objetivos da organização, seus valores e missão. Outro pressuposto diz respeito à integração entre aquele conjunto de práticas e políticas e as expectativas das pessoas, para sua legítima efetividade.

A terceira propriedade desse tipo de sistema segundo o autor é a integração mútua entre todos os aspectos da gestão de pessoas dentro da organização, o que permite ao gestor avaliar, por exemplo, os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração de uma pessoa no conjunto de

remunerações do órgão, no sistema de carreira, nos sistemas de valorização, de movimentação, de desenvolvimento de pessoas etc.

No âmbito do Senado Federal, organização onde foi realizado o presente trabalho, a gestão por competências está dando seus primeiros passos. Criou-se recentemente no organograma da Secretaria de Gestão de Pessoas o Serviço de Gestão de Competências, Desempenho e Políticas de Desenvolvimento de Pessoal, vinculado à Coordenação de Políticas de Pessoal, porém o modelo de gestão por competências a ser adotado ainda não se encontra formalizado em norma ou política publicada.

No que se refere ao desenvolvimento de pessoas, não se tem conhecimento da existência de um processo formalmente instituído, amparado em metodologia específica para o diagnóstico confiável e objetivo das necessidades de treinamento, que permita o planejamento das ações de capacitação de modo sistemático e padronizado entre as diversas áreas do órgão, bem como a avaliação do impacto dessas ações no desempenho dos servidores.

Assim, tomando-se como foco o processo de desenvolvimento de pessoas, este trabalho se propõe a mapear as competências individuais dos servidores do órgão de auditoria do Senado Federal, a fim de subsidiar o levantamento setorial de necessidades de capacitação anualmente solicitado à unidade.

Para isso, é necessária a compreensão do conceito de competências adotado nesta pesquisa, a descrição do processo de gestão por competências e a etapa desse processo que será desenvolvida neste trabalho, o mapeamento de competências.

2. Referencial Teórico

2.1. Importância e principais conceitos de competência

Segundo Dutra (2017), a medida que o ambiente empresarial brasileiro foi se tornando competitivo, no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, observou-se uma tendência clara de destacar as pessoas que mais agregavam

valor para as organizações e a competência se sobressaiu como o melhor critério de valorização das pessoas.

O debate sobre o tema se iniciou em 1973, com a publicação dos resultados do trabalho de David McClelland na revista *American Psychologist*, sobre mensuração de competências e inteligência com a finalidade de selecionar pessoas para as organizações (GRAMIGNA, 2007). Na concepção de McClelland apud Fleury e Fleury (2001), a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

A partir de experiências em que obteve resultados satisfatórios, McClelland apresentou a proposta de investigar fatores determinantes do sucesso das pessoas em suas ocupações ou cargos e verificar até que ponto esses fatores poderiam ser ensinados. Em termos práticos, a aplicação do conceito do autor, propõe: a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) diferenciadores para cada cargo ou grupos de cargo da organização; o confronto entre o perfil ideal e o perfil real do ocupante de cada cargo; e, por fim, a identificação dos pontos a desenvolver, também chamados de lacuna ou “*gap*”, para estruturar ações de desenvolvimento individual ou coletivo (DUTRA, 2017).

Carbone et al (2005) explicam que o conhecimento se refere às informações retidas, aos saberes acumulados pelo indivíduo ao longo de toda sua vida, que causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. A habilidade, por sua vez, corresponde à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação. Trata-se do saber fazer algo. Gagné et al (1988) apud Carbone et al (2005) salientam que as habilidades podem ser classificadas como intelectuais ou cognitivas, quando abrangem essencialmente processos mentais, e motoras ou manipulativas, quando exigem coordenação neuromuscular. A atitude, segundo Carbone et al (2005), diz respeito a um sentimento ou pré-disposição da pessoa que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações. É o querer fazer algo.

O modelo de competências chegou à pauta das discussões acadêmicas e empresariais brasileiras na década de 1990, inicialmente com base na literatura americana (GRAMIGNA, 2007). Além de McClelland, autores como Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e Mirabile (1997) também compõem a corrente americana segundo a qual competência se relaciona ao estoque de recursos que o indivíduo detém, ao “repertório individual” de conhecimentos, habilidades e atitudes que proporcionam à pessoa performance superior em um trabalho ou situação (FLEURY e FLEURY, 2001; ROCHA, 2016).

As discussões sobre competência na França emergiram do interesse em compatibilizar a capacitação dos trabalhadores à qualificação real exigida por pequenas e médias empresas do setor moveleiro nos anos 1985/86 (ZARIFIAN, 2008). Zarifian (2001, apud Rocha, 2016) direcionou a “evolução” da abordagem americana para uma “gestão *da e pela* competência”, pensando na combinação de conhecimentos (aptidão), experiências (ação), análise e avaliação da organização (resultados). Sob essa ótica, competência é compreendida como a assunção de responsabilidades e o desenvolvimento de atitude reflexiva sobre o trabalho.

Le Boterf (1995, apud Rocha, 2016) propõe a ênfase no “saber agir”, ou seja, na forma como o indivíduo mobiliza seu repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto, de modo que agregue valor ao meio social. Brandão e Bahry (2005) destacam que, na mesma perspectiva, outros autores descrevem as competências humanas sob a forma de comportamentos observáveis, uma vez que a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho, que por sua vez é expresso pelos comportamentos do indivíduo em termos de resultados, de entregas.

De acordo com a concepção trazida pela corrente europeia (francesa/inglesa), competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. (DUTRA, 2017).

Rocha (2016) menciona haver ainda uma corrente sul-americana (brasileira), que, a partir da junção das concepções das correntes americana e europeia, compreende a competência do indivíduo como um saber agir

responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY e FLEURY, 2001).

Carbone et al (2005), nessa perspectiva integradora, conceituaram competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciadas pelo desempenho do indivíduo em seu contexto profissional. Esta é a conceituação mais aceita para competências individuais, uma vez que nela são consideradas diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva) e os atributos individuais (*conhecimentos, habilidades e atitudes*) são associados ao contexto em que são aplicados e ao *desempenho* decorrente dessa aplicação (BRANDÃO, 2017).

2.2. Tipologias de Competências

É importante explicar que a literatura apresenta várias tipologias de competências, das quais se destacam as competências nos níveis individual e organizacional. Brandão (2017) esclarece que as competências individuais são aquelas relacionadas aos profissionais, ao passo que as competências organizacionais se referem aos atributos ou capacidades da organização em sua totalidade, de suas unidades produtivas e de suas equipes. Destaca ainda que os três níveis influenciam um ao outro reciprocamente e são influenciados por componentes da organização como estratégia, cultura e clima organizacional. Por essa razão, é um grande desafio compreender e gerenciar os processos pelos quais a expressão das competências se propaga do indivíduo aos níveis superiores.

No mesmo sentido, Carbone et al (2005) também categorizam as competências em competências organizacionais e individuais. Entendem serem as competências organizacionais aquelas que agregam valor à organização como um todo, enquanto as competências individuais são compreendidas como aquelas necessárias a cada servidor ou equipe, que refletem o desempenho esperado deles pela organização.

Zarifian (1999) apud Fleury e Fleury (2001) subdivide as competências organizacionais em competências sobre processos (sobre o processo de trabalho), competências técnicas (conhecimentos específicos sobre o trabalho a

ser realizado), competências sobre a organização (no sentido de organizar fluxos de trabalho), competências de serviço (competências aliadas ao valor gerado ao cliente) e competências sociais (autonomia, responsabilização e comunicação; saber ser).

Não é possível traçar um paralelo entre as classificações acima apresentadas e a proposta por Prahalad e Hamel (2005, apud BRANDÃO, 2017). Segundo os autores, competências essenciais (*core competence*) correspondem a um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e de valores que garantem vantagem competitiva para a organização, enquanto competências organizacionais são aquelas fundamentais ao funcionamento da organização de um modo geral, não pertencendo a equipes ou empregados isoladamente.

Em contrapartida, Leme (2011) subdivide as competências individuais em competências técnicas e competências comportamentais. De acordo com essa classificação, as competências técnicas correspondem a todos os conhecimentos específicos e ferramentas que o servidor precisa conhecer e dominar para realizar suas atribuições. Tratam-se do CH do CHA (conhecimentos e habilidades). As competências comportamentais, também denominadas pelo autor de competências organizacionais, se referem à expressão das atitudes, ou seja, comportamentos.

O autor agrupa os conhecimentos e habilidades como elementos das competências técnicas por entender ser desnecessário e, em vários casos, impossível avaliar o conhecimento desassociado da habilidade necessária para aplicação do conhecimento envolvido. Quanto às competências comportamentais, Leme (2011) esclarece que as atitudes não são observáveis, mas orientam o comportamento, que é observável.

Leme (2011) considera a competência matéria-prima para o desempenho. Nesse sentido, propõe a ampliação do conceito de competências, elevando-o a um patamar pragmático que permita clara integração com os objetivos da organização e que possibilite a comprovação dos benefícios de uma gestão estratégica de pessoas.

A ótica apresentada pelo autor agrega aspectos à avaliação de competências, apoiando-se em quatro perspectivas para mensurando o desempenho do servidor: além das competências comportamentais e técnicas, acrescentam-se resultados e complexidade.

A perspectiva Resultados trata-se das metas e objetivos estabelecidos para o servidor e busca garantir o alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional (LEME, 2011).

A perspectiva Complexidade, por sua vez, refere-se à qualidade com que o servidor realiza suas atribuições. Corresponde a um qualificador do desempenho do servidor e visa a identificar o grau de complexidade (de responsabilidades) que o servidor está apto a exercer.

No contexto da administração pública, o Guia da Gestão da Capacitação por Competência, elaborado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, também propõe uma classificação.

Com base no referido documento, as competências podem ser classificadas como competências transversais governamentais (competências individuais gerais, comuns a todos servidores da administração pública federal); competências transversais organizacionais (competências individuais comuns a todos os servidores em exercício em determinado órgão); competências setoriais (competências individuais comuns aos servidores de uma unidade de um órgão.

Estas últimas se ramificam em competências individuais técnicas (conjunto de competências individuais técnicas dos servidores das equipes de uma unidade setorial) e competências individuais gerenciais (conjunto de competências gerenciais dos gerentes de equipes ou de uma unidade setorial).

O mapeamento realizado almejou identificar competências individuais técnicas (também denominadas competências individuais ao longo deste trabalho), de acordo com a abordagem proposta por Leme (2011). Assim foram mapeadas competências comportamentais e competências técnicas da auditoria do Senado Federal.

2.3. Gestão por Competências

Muitas empresas têm implantado o modelo de gestão por competências como modelo de gestão de pessoas, visando a orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias para a consecução de seus objetivos (BRANDÃO, 2017).

Isso porque o modelo propõe a integração das diversas funções de gestão de pessoas, como o planejamento da força de trabalho, a avaliação de desempenho, a educação corporativa, a identificação e alocação de talentos, a melhoria da remuneração e a obtenção de benefícios, bem como a qualidade do trabalho e a excelência, segundo Mello (2010) apud Pantoja e Iglesias (2013).

A gestão por competências constitui um processo contínuo, como descrevem Brandão e Bahry (2005).

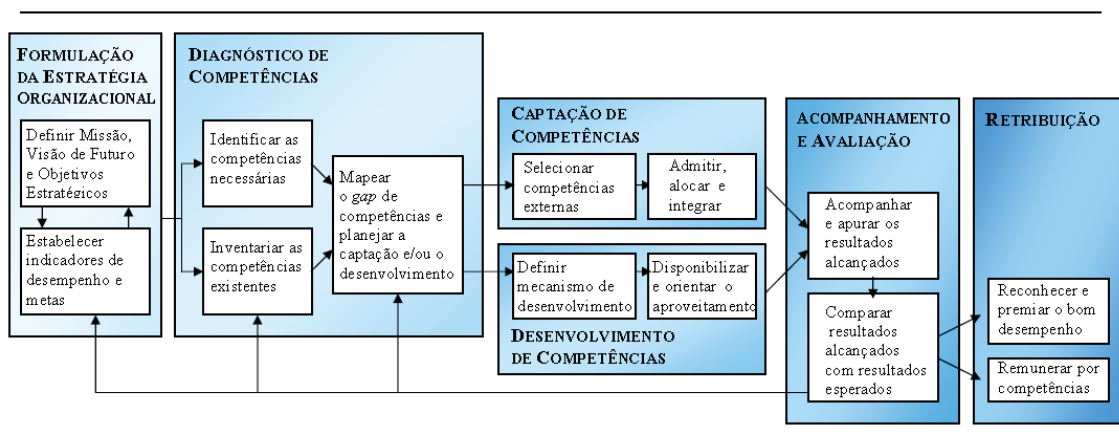


Figura 1: Etapas de um modelo de Gestão por Competências (BRANDÃO e BAHRY, 2005)

No modelo prescrito pelos autores, o ciclo se inicia com a formulação da estratégia organizacional, etapa em que são definidos missão, visão de futuro e objetivos estratégicos e também são estabelecidos indicadores de desempenho e metas.

Na etapa seguinte, o mapeamento de competências, devem-se identificar as competências necessárias ao alcance dos objetivos delineados, inventariar as competências existentes na organização e mapear a lacuna (*gap*) entre as competências almejadas e as disponíveis. O mapeamento representa etapa fundamental da gestão por competências, uma vez que nele se baseia a

tomada de decisões que encaminhará os indivíduos para o fortalecimento das competências e a consequente implementação da estratégia. Se o mapeamento for impreciso ou equivocado, ficarão prejudicadas as etapas seguintes (BRANDÃO, 2017).

Posteriormente, deve ocorrer o planejamento para a captação de competências externas, com admissão, alocação e integração de novos profissionais, e/ou o desenvolvimento de competências, ou seja, o incremento ou aprimoramento interno das competências. O desenvolvimento de competências pode ser feito por meio de processos de aprendizagem formais – ações planejadas e estruturadas de capacitação – ou informais – intercâmbio informal de conhecimento entre colegas, por exemplo – (BRANDÃO, 2017).

Em seguida, procede-se ao acompanhamento e à avaliação dos resultados, comparando-se os resultados alcançados com os resultados esperados, para, então, reconhecer e premiar o bom desempenho e remunerar por competências. Isso consiste em retribuir pessoas, equipes e unidades de trabalho por sua maior produtividade, o que serviria de estímulo à manutenção de competências desejadas e à correção de eventuais desvios, conforme explicita Brandão (2017).

No serviço público, a gestão por competências foi instituída pelo Poder Executivo Federal a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP – por meio do Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006). A norma determinou a adoção do modelo de gestão por competências no âmbito do Poder Executivo, definindo gestão por competências como “gestão da capacitação orientada para desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Como se vê, o objetivo da política foi alinhar as competências dos servidores públicos ao alcance das estratégias organizacionais.

Contudo, segundo avaliação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE – em 2010, as práticas de gestão de pessoas no governo federal àquela época ainda se encontravam centradas no

controle do cumprimento de normas e regulamentos, em detrimento da gestão estratégica com foco em competências e resultados.

Ainda em 2010, o Conselho Nacional de Justiça publicou a Resolução n. 111, criando o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud –, com atribuições de identificar as competências funcionais a serem desenvolvidas nos servidores do Judiciário, identificar os instrumentos de capacitação necessários ao desenvolvimento de tais competências e promover ações de educação corporativa.

Posteriormente, o Acórdão 3.023/2013 – Plenário, do Tribunal de Contas da União, representou marco acelerador da implementação da gestão por competências por meio do fortalecimento da governança e da gestão de pessoas na administração pública federal (PANTOJA et al, 2015). Entre as medidas fixadas pelo acórdão, determinou-se aos órgãos jurisdicionados que formalizassem objetivos, metas e mecanismos de monitoramento do desempenho da gestão de pessoas; estabelecessem comitê estratégico de gestão de pessoas; fundamentassem os processos de recrutamento e seleção em perfis de competências, assegurando concorrência e transparência nos processos.

Em face dessas determinações, o Conselho Nacional do Ministério Público produziu, em 2014, a Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências do CNMP. O CNJ, dando continuidade ao desenvolvimento de pessoas no Judiciário, lançou a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário (Resolução 192/2014) e, em 2016, o Guia de Gestão por Competências do Poder Judiciário, considerando as experiências de diversos órgãos federais na implantação da gestão por competências.

2.4. Interfaces da Gestão por Competências

A reflexão de Prahalad e Hamel (1990) apud Fleury e Fleury (2001) demonstra que a competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia. Assim, o foco nas competências como recursos diferenciais para a organização faz com que o processo de formulação da estratégia e a formação de

competências formem um círculo que se retroalimenta, proporcionando “consistência interna” à estratégia (TILLES, 1997, apud BRANDÃO e GUMARÃES, 2001). Nesse sentido, a gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão estratégica organizacional.

Brandão e Guimarães (2001) asseveram ser temerário afirmar que o processo de gestão de competências seria do tipo *top-down*, em que as competências organizacionais determinam as competências individuais, ou o contrário, que esse processo seria do tipo *bottom-up*, em que estas determinam aquelas. A gestão de competências deve ser tratada como um processo circular, perpassando os diferentes níveis da organização e sintonizando as competências com a estratégia.

É importante destacar ainda que Brandão e Guimarães (2001) apontam um caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. Os autores visualizam a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento. Para eles, a competência e o desempenho do indivíduo exercem influência na competência ou desempenho da organização e são influenciados por ela, de modo que tanto a gestão do desempenho quanto a gestão de competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de pessoas.

Os autores acrescentam que ambas as tecnologias (gestão de competências e gestão de desempenho) podem empregar indicadores relacionados tanto ao comportamento ou processo utilizado para alcançar o resultado do trabalho quanto ao resultado em si. Portanto, o desempenho obtido representa, em última instância, a própria competência do indivíduo.

Há ainda estudos que revelam que o diálogo entre a gestão por competências e a gestão por processos pode produzir resultados notáveis.

A gestão por processos abrange o planejamento, a organização, o acompanhamento e o monitoramento das atividades, de forma sistêmica e integrada, resultando em um modelo organizacional que possibilite a qualquer indivíduo envolvido no processo uma visão global e a total compreensão do fluxo de trabalho (HAMMER, 1998).

Os processos são ativos da organização que sincronizam outros ativos e aspectos de mudanças, funcionando como um *framework* para os demais componentes organizacionais (PAIM, 2007, apud VACCARI et al, 2008), a exemplo da gestão por competências. Mas a inter-relação entre a gestão por processos e a gestão por competências vai além.

O mapeamento de processos de negócio possibilita a padronização de procedimentos internos e documentos, a elaboração de manuais e a uniformização da linguagem, o que facilita a comunicação e a integração de processos transversais (NARCIZO; JANUÁRIO; MINUZZI, 2016).

Além disso, a reflexão sobre o processo de trabalho por ocasião do mapeamento de suas atividades oportuniza a posterior reflexão sobre o perfil e o nível de qualificação necessários para a execução dessas atividades pelo indivíduo que ocupará cada posto ao longo do processo mapeado, facilitando a definição de competências.

2.5. Experiências de outros órgãos no mapeamento de competências

A propósito da integração entre processos e competências, cabe mencionar o caso da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), relatado por Narcizo, Januário e Minuzzi (2016).

Nos anos de 2011 e 2012, a agência reguladora passou pelo processo de mapeamento de competências organizacionais e individuais. Com as alterações no regimento interno da instituição em 2012 e 2013, a estrutura do órgão foi modificada, tornando necessária a atualização das competências mapeadas. Nesse novo momento, decidiu-se que o mapeamento e a validação de competências na ANAC seriam feitos a partir dos processos mapeados.

Na ocasião do mapeamento, o mapeador e membros da área técnica responsável pelo processo selecionavam as atividades que, por sua relevância, teriam competências criadas para elas ou atribuídas a elas (dentre as que já constavam do banco de competências anteriormente mapeadas).

O esforço conjunto das áreas de gestão de pessoas e de planejamento institucional da ANAC rendeu resultados positivos, com a adição de funcionalidades ao gerenciamento de fluxo de trabalho relacionadas ao

mapeamento de competências, à integração das competências aos processos de trabalho e ao cálculo da lacuna de competência.

A trajetória do Superior Tribunal de Justiça (STJ) na gestão por competências começou um pouco antes, no início dos anos 2000. O tribunal vivenciou a implantação de três metodologias distintas, que caracterizaram três fases complementares entre si no amadurecimento do tema na instituição. Embora não tenha havido finalização de nenhuma das fases anteriores, o órgão relata uma série de lições aprendidas para a implantação da quarta fase, que está em andamento desde 2013 (CNJ, 2017).

Da primeira à terceira fase, o STJ empregou metodologias que, inicialmente, visavam à avaliação da evolução do comportamento do servidor, posteriormente, trabalhavam o desdobramento do CHA, com foco na mensuração das ações de treinamento, e, por último, inseriam o conceito de entrega por espaço ocupacional focada em trajetórias de desenvolvimento profissional, com competências atreladas. A quarta fase foi estruturada em quatro projetos, descritos a seguir.

No primeiro projeto, realizado em 2013/2014, definiu-se o modelo a ser implantado após análise documental e *benchmarking*. Os principais produtos entregues foram as competências comportamentais e as responsabilidades-padrão e competências técnicas, mapeados segundo o método da Leme Consultoria, contratada para treinamento com resultados.

O segundo projeto teve como escopo a consolidação da ferramenta de mapeamento de atribuições por produtos (MAP), em que constam as competências técnicas dos setores, iniciando em seguida a sua aplicação, em 2015/2016.

O terceiro, previsto para 2017/2018, portanto em andamento, objetiva consolidar o dicionário de produtos, atribuições e competência do Tribunal, e elaborar um curso à distância de gestão por competências, em módulos introdutórios, intermediários e avançados.

O quarto projeto pretende iniciar o alinhamento dos subsistemas de gestão de pessoas, em 2019/2020, iniciando pela seleção interna e movimentação de pessoas.

A visão da instituição é de que o modelo poderá contribuir para políticas de recompensas e benefícios, políticas de sucessão e de liderança, políticas de meritocracia, gestão de talentos, estudos de remuneração e carreira, desenvolvimento organizacional, governança de pessoas, gestão do conhecimento e inclusive para concurso público (CJN, 2017).

3. Contexto organizacional

3.1. O Senado Federal

Atualmente, o Senado Federal ainda não adota um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas que caracterizam a gestão por competências (GRAMIGNA, 2017). Mas as alterações promovidas em 2016 no Regulamento Administrativo do Senado Federal (RASf) demonstram uma importante ação no sentido de adotar o modelo, conforme já mencionado: a criação do Serviço de Gestão de Competência, Desempenho e Políticas de Desenvolvimento de Pessoal, na estrutura da Coordenação de Políticas de Pessoal.

Outra iniciativa que sugere o caminhar do órgão para a gestão por competências no curto prazo é a diretriz de “alinhar a capacitação à estratégia”, que consta do rol das Diretrizes Estratégicas do Senado para o Biênio de 2017-2019.

Atualmente, a identificação das necessidades de capacitação dos servidores é feita pelo Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), que possui status de Escola de Governo do Senado Federal desde 2013, e a atribuição de executar a política de capacitação dos servidores da organização. Para cumprir essa missão, o ILB deve elaborar o Plano de Capacitação Anual dos Servidores do Senado Federal após o levantamento de necessidades de treinamento feito anualmente.

O levantamento realizado nos últimos anos consistiu na consulta aos gestores titulares de todas as unidades do órgão sobre as ações de capacitação

pretendidas e a quantidade de servidores da área a serem capacitados no tema solicitado. Estas informações eram divididas nas categorias de treinamento externo e treinamento interno e consolidadas para inclusão nas previsões orçamentárias do ano seguinte e elaboração do PCASF (Plano de Capacitação Anual do Senado Federal).

3.2. A Auditoria

A Secretaria de Controle Interno – SCISF – tem a atribuição de “avaliar a regular e efetiva aplicação dos recursos públicos do Senado Federal”, por meio, principalmente, de auditorias e consultorias.

Uma vez que a atividade de auditoria representa o principal processo de negócio da Secretaria, a SCISF promoveu o mapeamento e a padronização deste processo para as quatro áreas técnicas temáticas que a compõem, quais sejam: auditoria de contratações, auditoria contábil, auditoria de pessoal e auditoria de tecnologia da informação. O órgão possui 15 auditores e 4 coordenadores de auditoria, que supervisionam o processo e também atuam no processo de auditoria.

O referencial normativo básico da área abrange as competências previstas no Regulamento Administrativo do Senado Federal (RASf), bem como as normas internacionais de auditoria exaradas pelo Instituto dos Auditores Internos (*The Institute of Internal Auditors – IIA*) e as normas e padrões de auditoria elaborados pelo Tribunal de Contas da União (instruções sobre técnicas e procedimentos de auditoria, levantamento, monitoramento e atividades correlatas, conforme a pertinência).

4. Metodologia

Diante do contexto organizacional exposto, o escopo do presente mapeamento compreende as competências técnicas e comportamentais necessárias para a execução do processo de auditoria pelos servidores da Secretaria de Controle Interno.

A presente pesquisa, de abordagem qualitativa, pode ser classificada como descritiva. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. As pesquisas

descritivas são as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 2014).

Conforme já esclarecido, o mapeamento de competências tem o objetivo de identificar as competências necessárias à consecução da estratégia organizacional para se avaliar a discrepância entre elas e as competências internas existentes na organização e, assim, se propor ações de desenvolvimento de pessoas.

Leme (2011) afirma que “a teoria não tem como plano de carreira se tornar a prática”, ressaltando o valor da teoria ao nos conduzir à reflexão, a fazer comparações entre os conceitos e definições existentes e, principalmente, a analisar a realidade em face da teoria para, então, encontrar soluções práticas e aderentes à necessidade vivenciada.

Sob esta perspectiva, utilizou-se neste trabalho a metodologia proposta por Leme (2011) com adaptações diante do contexto da Secretaria de Controle Interno do Senado Federal, considerando o objetivo de fundamentar as demandas de treinamento da área em técnicas objetivas de levantamento de necessidades.

O modelo de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências de Leme (2011) é composto pela avaliação das Competências Técnicas e Comportamentais mapeadas, avaliação da qualidade (Complexidade) dos resultados pactuados entre gestor e subordinados e apuração de Resultados em si (atingimento de metas estabelecidas para o servidor).



Figura 2: Conceito de entrega e a Ampliação do Conceito de Competências (LEME, 2011)

A etapa de mapeamento das competências técnicas e comportamentais fornece os insumos relativos a estas duas perspectivas da avaliação. Já as outras duas dimensões devem ser definidas posteriormente de forma individual.

Nesta metodologia, Leme (2011) esclarece que não se adotam títulos e descrição para competências por não representarem a linguagem do dia a dia. Por exemplo, não se costuma descrever uma pessoa como alguém com “foco em resultados”. Dessa forma, as competências técnicas correspondem aos próprios conhecimentos e habilidades diagnosticados. No caso das competências comportamentais, há um agrupamento dos indicadores por categorias, mas sem a formulação de uma descrição para estas.

4.1. Procedimentos de coleta de dados

Para o mapeamento das competências, optou-se por amostragem não aleatória por conveniência, com base em características dos integrantes das equipes, de modo que o grupo fosse composto por pessoas-chave da SCISF, tornando-se assim representativo. Foram convidados 2 representantes de cada área temática de auditoria – o coordenador da área e um auditor experiente –, totalizando 8 servidores.

| Área Temática | Equipe (total) | Participantes | Amostra (%) |
|--|----------------------------------|--------------------------------|-------------|
| Auditoria Contábil, Financeira e Patrimonial | Coordenador (1) Auditores (3) | Coordenador (1) Auditor (1) | 50% |
| Auditoria de Contratações | Coordenador (1) Auditores (6) | Coordenador (1) Auditor (1) | 28,6% |
| Auditoria de Pessoal | Coordenador (1) Auditores (3) | Coordenador (1) Auditor (1) | 50% |
| Auditoria de Tecnologia da Informação | Coordenador (1) Auditores (3) | Coordenador (1) Auditor (1) | 50% |

Tabela 1 – Composição da amostra

Leme (2011) aponta a importância de haver a contextualização conceitual e a sensibilização dos servidores quanto à importância e às finalidades da gestão por competências previamente às atividades propostas. Conforme recomenda o autor, os participantes receberam os esclarecimentos necessários sobre o tema gestão por competências, suas etapas e a

metodologia proposta, bem como sobre o atual contexto do Senado Federal em relação ao assunto.

Em seguida, a coleta de dados foi feita mediante a realização de entrevista semi-estruturada dividida em dois momentos. Cada servidor recebeu dois formulários para preenchimento individual de suas respostas, sendo um para a atividade de levantamento das competências técnicas e outro, das competências comportamentais, a seguir relatadas.

4.1.1. Competências Técnicas

O mapeamento de competências técnicas delineado por Leme (2011) se baseia em seu conceito de função e demanda a construção de um Inventário de Atribuições por Produto.

Para o autor, função é o conjunto de atribuições a serem desempenhadas no dia a dia do servidor, determinada a partir da junção entre as atribuições do cargo e as atribuições relacionadas à área de atuação.

Leme (2011) explica que, quanto maior a segmentação e especificação das atividades, maiores serão os agrupamentos com poucas atribuições, resultando num maior número de funções. No caso da SCISF acontece o contrário, pois a atividade selecionada para o mapeamento, a auditoria, é um processo de trabalho mapeado e padronizado no âmbito da Secretaria para que haja uniformidade na atuação das quatro áreas técnicas. Assim, há basicamente uma função a ser considerada: a função de auditor.

Identificada a função, a construção do Inventário de Atribuições por Produto se inicia. Nesta etapa, os participantes seriam conduzidos a raciocinar sobre o trabalho em forma de processos, buscando identificar cada entrega gerada pela SCISF para a instituição e as atribuições relacionadas ao alcance desse objetivo.

Considerando que a área procedeu a essa reflexão por ocasião do mapeamento do processo de auditoria validado no final de 2017, fez-se apenas a revisão e complementação da descrição das atribuições já levantadas a fim de garantir-lhes completa compreensão quando visualizadas individualmente, fora

do fluxo do processo de auditoria. Assim, o próprio processo de auditoria representou o Inventário de Atribuições por Produto.

O formulário aplicado continha, em sua primeira coluna, as atribuições do processo de auditoria. Na segunda coluna, os participantes poderiam sugerir a complementação da redação original das atribuições e, na terceira coluna, eles deveriam inserir as competências técnicas necessárias para a realização de cada atribuição.

4.1.2. Competências Comportamentais

Para o mapeamento das competências comportamentais, Leme (2011) propõe a construção do Inventário Comportamental, baseado em indicadores de competências. O objetivo é diagnosticar as competências comportamentais organizacionais, que neste caso correspondem às competências comportamentais da Secretaria de Controle Interno, já que este é o recorte da presente pesquisa.

Preliminarmente, fez-se a sensibilização dos participantes quanto à missão, visão de futuro e valores da SCISF, que se encontram alinhadas ao mapa estratégico da organização. Em seguida, os servidores receberam orientações para o preenchimento do formulário com três colunas intituladas, respectivamente, GOSTO, NÃO GOSTO e O IDEAL SERIA.

Eles deveriam pensar em pessoas com quem se relacionam no órgão (pares, superiores, subordinados, clientes). Ao pensar na primeira pessoa, deveriam escrever, na coluna GOSTO, comportamentos dessa pessoa que são admirados por ele e que contribuem para a organização a seu ver. Em seguida, deveriam listar, na coluna NÃO GOSTO, comportamentos dessa mesma pessoa considerados inadequados. E na coluna O IDEAL SERIA, comportamentos que precisam ser desenvolvidos para que aquela pessoa contribua mais efetivamente para o alcance dos objetivos institucionais.

Ao final da análise de conteúdo dos formulários, detalhada no tópico a seguir, a Matriz de Competências Técnicas do Auditor e o Inventário Comportamental foram submetidos à validação, feita por outros três servidores da SCISF, incluindo o diretor da Secretaria.

5. Análise de dados e Resultados

Os dados coletados foram submetidos a análise de conteúdo para construção das competências técnicas e comportamentais com base no método proposto por Bardin (2011): a pré-análise, a exploração do material (análise propriamente dita) e o tratamento dos resultados.

A pré-análise consiste na seleção e organização propriamente dita dos documentos a serem estudados. Preliminarmente, identificou-se como pertinente o mapa do processo de auditoria, de onde se extraíram as atribuições que vieram a compor o Inventário de Atribuições por Produto, para construção do formulário de suporte ao mapeamento das competências técnicas. No caso das competências comportamentais, não houve documentação analisada previamente à análise das informações coletadas nos formulários correspondentes.

Foram listadas 17 atribuições relacionadas a 5 produtos da atividade de auditoria:

| Produtos | Atribuições |
|---|---|
| Planejamento | Comunicar início da auditoria às áreas auditadas |
| | Realizar levantamento de informações e documentos preliminares para o planejamento da auditoria |
| | Definir componentes básicos do planejamento da auditoria, consubstanciados no Plano de Auditoria |
| | Definir componentes específicos do planejamento da auditoria, consubstanciados na Matriz de Planejamento |
| Execução | Coletar informações necessárias para avaliação do objeto de auditoria |
| | Processar informações coletadas visando à obtenção de conclusões sobre os achados de auditoria |
| | Submeter achados de auditoria à equipe para análise |
| | Elaborar Matriz de Achados |
| | Apresentar achados ao auditado para oportunizar o conhecimento da situação encontrada previamente à elaboração do Relatório de Auditoria |
| | Solicitar comentários ao auditado acerca dos achados de auditoria |
| Comunicação dos resultados | Redigir e encaminhar Relatório de Auditoria ao auditado |
| | Apresentar resultados da auditoria ao auditado |
| Avaliação da manifestação do auditado | Verificar recebimento de manifestação do auditado em face do Relatório de Auditoria para tomar as providências necessárias em caso de não recebimento |
| | Avaliar manifestação do auditado no que se refere às recomendações de auditoria constantes do Relatório |
| Acompanhamento do tratamento das recomendações | Avaliar status do tratamento dado às recomendações de auditoria |
| | Analisar objeto auditado, em caso de necessidade de confirmação do status informado |

| Produtos | Atribuições |
|----------|---|
| | Manter atualizado o status das recomendações na Matriz de Monitoramento |

Tabela 2: Produtos da Auditoria e atribuições relacionadas

Em seguida, as informações constantes dos formulários recolhidos foram tabuladas em planilha eletrônica para a análise e tratamento dos dados, que visou aos seguintes objetivos: agrupamento das respostas (R) por similaridade semântica; proposição de redação única que represente cada grupo de respostas para gerar o inventário de competências; categorização das competências.

O trecho abaixo exemplifica a análise de algumas das competências técnicas levantadas para a atribuição “Realizar levantamento de informações e documentos preliminares para o planejamento da auditoria”:

| Atribuição: Realizar levantamento de informações e documentos preliminares para o planejamento da auditoria | | | | | | | | | |
|---|--|---|------------------------------|--|--|--|---|----------|--|
| R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 | Freq (%) | Redação proposta |
| Boa comunicação escrita | Comunicação | Boa redação | | | | | | 37,5 | Produção de Texto |
| | Mapeamento de processos | Mapeamento de processos | Mapeamento de processos | | | Processos de trabalho | Atividade/processo de trabalho | 62,5 | Mapeamento de processos |
| | Capacidade analítica | | Técnicas de análise de dados | Capacidade de análise | | | | 37,5 | Capacidade analítica |
| Critérios de auditoria | Legislação sobre o objeto de auditoria | Normatização aplicável ao processo de auditoria | Normativos do objeto | Legislação pertinente ao objeto auditado | Legislação/melhores práticas afetas ao objeto de auditoria | Noções prévias do objeto (teoria/normas/referenciais/jurisprudência) | Legislação/normas / Framework afeto ao objeto | 100 | Normas/Melhores práticas afetas ao tema auditado |

Tabela 3: Tabulação e análise de dados – Competências Técnicas

No total, foram diagnosticadas 30 competências técnicas. Embora não previsto no método de mapeamento aplicado, as competências técnicas inventariadas foram agrupadas em 4 categorias para proporcionar uma organização lógica e facilitar a análise para validação e avaliação. Observaram-se, para tanto, os princípios de categorização, quais sejam: exclusão mútua (cada competência só pode pertencer a uma categoria); homogeneidade (as categorias devem compor uma única dimensão de análise); pertinência (as

categorias devem corresponder às características dos elementos abrangidos); objetividade (não subjetividade) e produtividade.

A seguir, apresenta-se o rol de competências técnicas:

| Competências Técnicas - Auditor | |
|--|--|
| Categoria | Competências Técnicas |
| Comunicação | Produção de Texto |
| | Redação Oficial |
| | Oratória |
| | Técnica de reunião |
| Ferramentas Digitais | Editor de texto |
| | Editor de planilha eletrônica |
| | Editor de apresentação de slides |
| | Software de correio eletrônico e calendário |
| | Sistemas informatizados institucionais |
| | Softwares colaborativos |
| | Análise de dados de alto volume |
| | Mapeamento de processos |
| | Gestão de projetos |
| Normas de Auditoria | Normas internas de auditoria |
| | Normas Internacionais de Auditoria Interna (IPPFs - IIA) |
| | Normas de Auditoria do Tribunal de Contas da União (NAT) |
| | Frameworks aplicáveis |
| | Auditoria baseada em riscos (ABR) |
| Aptidões de Suporte à Auditoria | Legislação básica/Normas/Melhores práticas afetas ao tema auditado |
| | Noções jurídicas |
| | Noções de Administração |
| | Noções de probabilidade e estatística |
| | Capacidade analítica |
| | Técnica de pesquisa |
| | Negociação |
| | Governança e Gestão de Riscos |
| | Gestão do tempo |
| Gerenciamento de conflitos | |
| Gestão do Conhecimento | |

Tabela 4: Competências Técnicas do Auditor

O conteúdo foi disposto em forma de matriz para a visualização do diagnóstico e também para a posterior avaliação de competências, conforme trecho abaixo:

| Atribuições | Aptidões de Suporte à Auditoria | | | | |
|---|---------------------------------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------|
| | Noções de probabilidade e estatística | Capacidade analítica | Governança e Gestão de Riscos | Técnica de pesquisa | Negociação |
| Comunicar início da auditoria às áreas auditadas | | | | | |
| Realizar levantamento de informações e documentos preliminares para o | x | x | x | x | x |

| Atribuições | Aptidões de Suporte à Auditoria | | | | |
|--|---------------------------------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------|
| | Noções de probabilidade e estatística | Capacidade analítica | Governança e Gestão de Riscos | Técnica de pesquisa | Negociação |
| planejamento da auditoria | | | | | |
| Definir componentes básicos do planejamento da auditoria, consubstanciados no Plano de Auditoria | x | x | x | | x |
| Definir componentes específicos do planejamento da auditoria, consubstanciados na Matriz de Planejamento | x | x | x | | x |

Tabela 5: Trecho da Matriz de Competências Técnicas do Auditor

Do resultado da coleta de dados, pode-se inferir que os participantes consideram de grande importância as competências técnicas relacionadas a comunicação, pois o domínio da produção de texto, redação oficial e oratória foi mencionado por todos como necessário para mais da metade das atribuições afetas à auditoria.

Evidenciaram-se ainda mais relevantes, naturalmente, as competências referentes às normas de auditoria, citadas por pelo menos 50% dos participantes como essenciais para 14 das 17 atribuições listadas.

A competência de negociação foi a competência técnica mais citada dentre as aptidões de suporte à auditoria, sendo considerada essencial por pelo menos 3 respondentes para o desempenho de atribuições relacionadas ao planejamento e à comunicação dos resultados de auditoria.

No rol de competências relacionadas a ferramentas digitais, nota-se a junção de conhecimentos e habilidades na formação da competência técnica de mapeamento de processos, por exemplo, pois subentende-se o conhecimento da teoria sobre gestão de processos, mais especificamente o mapeamento, vinculado ao domínio da ferramenta digital adotada para que se possa realizar adequadamente a modelagem de processos.

Na análise de conteúdo para construção do Inventário Comportamental, os indicadores de comportamentos listados no formulário pelos participantes na

coluna GOSTO foram consolidados, agrupando-se os indicadores semelhante para eliminar duplicidades e refinar a redação. Em seguida, os comportamentos descritos na coluna NÃO GOSTO foram convertidos em comportamentos proporcionalmente opostos, positivos, também se agrupando os itens repetitivos após a conversão. O mesmo agrupamento se fez com os indicadores de comportamentos descritos na coluna O IDEAL SERIA e, por fim, agruparam-se todos os indicadores semanticamente semelhantes das três colunas. Todas as respostas foram consideradas para a elaboração de indicadores de comportamento. Na figura abaixo, demonstra-se a evolução da análise descrita:

| | GOSTO | NÃO GOSTO | NÃO GOSTO (Conversão) | O IDEAL SERIA | Redação proposta |
|----|-----------------------------|-------------------------------------|--|---|---|
| R1 | Feedback sobre o desempenho | | | Comunicar o resultado dos trabalhos | Fornecer feedback à equipe quanto ao desempenho nos trabalhos |
| R2 | | Falta de feedback | Feedback | Comunicação clara sobre o trabalho | |
| R3 | | Apego a modelos antigos de trabalho | Receptividade a mudanças nos modelos de trabalho | Estar aberto a novas metodologias de trabalho | Demonstrar-se receptivo a mudanças e ao aprendizado de novas metodologias de trabalho |

Tabela 6: Construção do Inventário Comportamental

Na sequência, os indicadores de comportamento correlacionados foram agrupados por categoria de competência com base na similaridade semântica, observando os mesmos critérios respeitados na categorização das competências técnicas e buscando inspiração na literatura para denominar as categorias.

Foram identificadas 9 competências comportamentais, às quais foram associados 30 indicadores:

| Competências Comportamentais - Auditor | |
|--|--|
| Categoria | Indicadores |
| Cultura de qualidade e Profissionalização | Adotar e manter atualizados padrões técnicos de trabalho de acordo com as melhores práticas |
| | Entregar trabalhos de qualidade confiável |
| | Atuar de forma ética, imparcial e independente ao expressar posicionamentos, de modo que interesses institucionais prevaleçam sobre interesses pessoais de agentes e parlamentares |

| Competências Comportamentais - Auditor | |
|---|---|
| Categoria | Indicadores |
| | Esforçar-se para aplicar no contexto de trabalho os conhecimentos adquiridos em ações de treinamento |
| Motivação e comprometimento | Demonstrar responsabilidade e zelo com as tarefas executadas |
| | Demonstrar pro-atividade quanto à busca de novos conhecimentos |
| | Inspirar as pessoas, nutrindo motivação quanto à relevância dos trabalhos |
| | Demonstrar interesse pelas atividades que executa e propósito de contribuir com seu trabalho |
| | Apresentar-se disponível para novos projetos |
| Trabalho em equipe e Compartilhamento | Demonstrar receptividade para o compartilhamento de conhecimento e informações |
| | Demonstrar espírito colaborativo de trabalho |
| Visão sistêmica e Tomada de decisão | Manter-se atento às possíveis falhas nos processos de trabalho, de modo a perceber e relatar oportunidades de melhoria à execução do trabalho |
| | Possuir visão de longo prazo no planejamento e na previsão dos resultados dos trabalhos |
| | Direcionar esforços com objetividade, a fim de garantir entregas efetivas |
| | Considerar as necessidades particulares de cada área a fim de melhorar as condições de trabalho |
| | Demonstrar equilíbrio na tomada de decisões, considerando os riscos envolvidos e as limitações que podem impactar o desempenho da equipe |
| | Propor soluções práticas para problemas encontrados, compreendendo o contexto e as dificuldades do cliente (auditado) |
| Comunicação | Expressar entendimentos e posicionamentos com transparência e clareza |
| | Participar do planejamento de atividades de sua equipe, oferecendo contribuições solicitadas |
| | Demonstrar-se receptivo a ouvir a opinião dos colegas, independentemente da hierarquia |
| | Prezar pelo diálogo e pela impessoalidade na interação com a equipe |
| | Fornecer feedback à equipe quanto ao desempenho nos trabalhos |
| Planejamento e organização | Promover adequadamente a gestão do tempo, atendendo aos prazos e preservando a qualidade do trabalho |
| | Manter a organização na produção e no armazenamento dos trabalhos |
| Criatividade e inovação | Conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas |
| | Buscar transcender paradigmas e referências tradicionais na proposição de inovações para o trabalho quando possível |
| Capacidade de adaptação | Demonstrar-se receptivo a mudanças e ao aprendizado de novas metodologias de trabalho |
| Relacionamento interpessoal | Agir com respeito, cordialidade e lisura no trato com os colegas de trabalho |
| | Demonstrar presteza e disponibilidade para ajudar |
| | Demonstrar empatia às necessidades individuais dos colegas |

Tabela 7: Competências Comportamentais do Auditor

Na construção dos indicadores de competências comportamentais, foi possível verificar angústias compartilhadas pelo grupo de forma geral, a exemplo da percepção de falta de foco, mencionada por 5 dos 8 participantes como um comportamento negativo (coluna NÃO GOSTO), que contribuiu para a

construção do indicador “direcionar esforços com objetividade, a fim de garantir entregas efetivas”.

A criatividade e a inovação foram atributos comportamentais positivos bastante citados, na maioria dos casos em contraponto aos comportamentos negativos de falta de flexibilidade e de resistência a mudanças, que geraram o indicador da categoria “capacidade de adaptação”.

Pôde-se observar, também, que as competências técnicas e as competências comportamentais compartilham de uma categoria denominada “comunicação”. Verifica-se no entanto que as competências técnicas e os indicadores comportamentais relacionados à categoria são complementares, pois estes caracterizam a postura desejável para os servidores ao se comunicarem, enquanto aquelas tratam de conhecimentos e habilidades que se espera que eles dominem.

Enquanto 62,5% demonstraram preocupação em relação à comunicação, quase 75% e 90% dos participantes mencionaram aspectos comportamentais, de forma positiva, relacionados a motivação e cultura de qualidade e profissionalização.

6. Considerações Finais

O presente trabalho buscou identificar as competências técnicas e comportamentais necessárias para a realização da atividade de auditoria, por meio da aplicação de metodologia que permitiu o uso do processo de auditoria mapeado como insumo para o diagnóstico de competências técnicas, demonstrando, indiretamente, o possível diálogo entre mapeamento de processos e mapeamento de competências. Permitiu também a participação direta de servidores da área de auditoria na identificação das competências técnicas e comportamentais percebidas por eles como necessárias.

Percebeu-se que as competências técnicas e as competências comportamentais são complementares e que a avaliação delas poderá proporcionar clareza quanto ao que se precisa aprimorar por meio de ações de desenvolvimento e o que se pode melhorar com por meio da instituição de avaliações regulares e criação de cultura de feedback.

Com os resultados obtidos, espera-se contribuir efetivamente para o diagnóstico de lacunas de competência dos auditores da Secretaria de Controle Interno do Senado Federal. Espera-se que o resultado deste diagnóstico possa estimular a avaliação de competências, favorecer o feedback entre as equipes de trabalho e, de fato, subsidiar as demandas de ações de desenvolvimento de pessoas do setor.

Além disso, espera-se contribuir, por meio da demonstração da aplicação de um método pragmático de mapeamento de competências, para os estudos e a implantação da gestão por competências no âmbito do Senado Federal.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Brasília: Revista do Serviço Público, p. 179-194 abr/jun, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **A Análise Multinível Aplicada ao Estudo da Competência: em Busca de uma Compreensão mais Integrada e Abrangente sobre a Noção de Competência**. XXXII Encontro da ANPAD, 2008.

BRASIL. **Decreto nº 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em 25/10/2017.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências**. Brasília: CNJ, vol. 1, n. 1, jan/jun, 2017.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 111, de 6 de abril de 2010**. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=130>> Acesso em: 25/10/2017.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2017.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2014.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

HAMMER, Michael. **A empresa voltada para processos.** HSM Management, jul./ago. 1998.

LEME, Rogério. **Gestão por competências no setor público.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

NARCIZO, Rodrigo Mota; JANUÁRIO, Vanessa dos Santos; MINUZZI, Maria Emília de Oliveira Araújo. **O processo de mapeamento de competências e seu diálogo com a gestão de processos no âmbito da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).** IX Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2016.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS - OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo** – Relatório da OCDE. Brasil: Governo Federal. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt>. Acesso em 25/10/2017.

PANTOJA, Maria Júlia; IGLESIAS, Marcia. **Mapeamento de competências em diferentes tipologias na administração pública federal.** VI Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2013.

PANTOJA, Maria Júlia et al. **Gestão por competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências nos ramos do MPU.** 1. Brasília: MJPDFT, 2015.

ROCHA, Eduardo Peixoto. **Gestão por competências: um enfoque gerencial.** São Paulo: Alínea, 2016.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 3023/2013.** Plenário. Relator: Ministro-Substituto Bruno Marcos Bemquerer Costa. Sessão de 13/11/2013. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20131118/AC_3023_45_13_P.doc> Acesso em: 25/10/2017.

VACCARI, Adriana Erler et al. **A Aplicação da Gestão de Processos em uma Organização Tipicamente Funcional**. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.

Laís de Santana Araújo
Especialista em Gestão Pública com ênfase em Gestão Estratégica de Pessoas (2018)
Técnico Legislativo – Administração / Senado Federal
lais.araujo@senado.leg.br