



Escola Nacional de Administração Pública

**IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NO ÂMBITO
DO DEPARTAMENTO DE CERTIFICAÇÃO DE ENTIDADE BENEFICENTES DE
ASSISTÊNCIA SOCIAL EM SAÚDE (DCEBAS) DO MINISTÉRIO DA SAÚDE (MS).**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Especialização em Pessoas,
Inovação e Resultado.

Aluno: Julyson da Silva Santos

Orientador (a): Prof. (a). Mestre Mara Lucia
Monteiro Vieira

Brasília – DF

Junho/2021



Escola Nacional de Administração Pública

IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NO ÂMBITO DO DEPARTAMENTO DE CERTIFICAÇÃO DE ENTIDADE BENEFICENTES DE ASSISTÊNCIA SOCIAL EM SAÚDE (DCEBAS) DO MINISTÉRIO DA SAÚDE (MS).

Autor: Julyson da Silva Santos

Escola Nacional de Administração Pública
(ENAP)

Palavras-chaves: mapeamento de competências, competências individuais, aprendizagem

Resumo

Este trabalho visa identificar as possíveis necessidades de aprendizagem dos colaboradores do Departamento de Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social em Saúde (DCEBAS) no âmbito do Ministério da Saúde (MS). Neste estudo foi aplicado o modelo de gestão por competências que permitiu realizar a análise de documentação estratégica do órgão e aplicar um questionário estruturado aos gestores e colaboradores do DCEBAS no MS. Da metodologia, espera-se descrever as competências individuais e identificar as lacunas de desenvolvimento, de modo a subsidiar futuras políticas de capacitação. Nesse contexto, a pesquisa foi capaz de levantar competências individuais transversais, e além disso, foram identificadas lacunas nas competências descritas. Dos resultados obtidos, foi possível concluir que, as competências descritas neste trabalho podem ser expandidas às demais unidades do Ministério da Saúde (MS); além do mais, a avaliação de necessidade de aprendizagem poderá apresentar maior precisão caso seja adotada a avaliação 180° graus, sendo no caso um método de análise de colaboradores, onde os responsáveis pela avaliação são os gestores.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Gestão por competências

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição da competência com base na Visão Sistêmica

Tabela 2 - Descrição da competência com base na Orientação por valores éticos

Tabela 3 - Descrição da competência com base no Foco nos Resultados para os Cidadãos

Tabela 4 - Descrição da competência com base na Resolução de Problemas com base em dados

Tabela 5 - Descrição da competência com base no Trabalho em Equipe

Tabela 6 - Resumo dos dados do *Survey Monkey*

Tabela 7 - Escala de graus de lacunas de competências

Tabela 8 - Mensuração das lacunas

APÊNDICE A

Questionário aos gestores e aos colaboradores

APÊNDICE B

Dados extraídos da Lacunas de Competências individuais do questionário utilizando-se de média simples

INTRODUÇÃO

A motivação para o desenvolvimento deste estudo se dá em razão do Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019, que atualizou o Plano Nacional de Desenvolvimento, estabelecendo a utilização preferencial do diagnóstico de competências para elaborar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na Administração Pública Federal. Ressalta-se que, com a implementação do PNDP nº 5.707 em 2007 reforçado pelo Decreto nº 9.991 de 2019, o modelo de gestão por competências é preconizado como instrumento para fomentar a capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos federais.

Neste sentido, cumpre destacar que, no âmbito do Ministério da Saúde, as entidades beneficentes constituem um papel importante na oferta de serviços com a finalidade de proporcionar assistência integral às necessidades da população. A Secretaria de Atenção Especializada em Saúde (SAES), do Ministério da Saúde (MS) é responsável pela condução da certificação, processo pelo qual uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, é reconhecida como entidade beneficente de assistência social em saúde, atendendo aos requisitos legais. Na estrutura da SAES, o Departamento de Certificação de Entidade Beneficentes em Assistência Social em Saúde (DCEBAS) executa os procedimentos com vistas ao efetivo processo de certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social na área da Saúde. Logo, o desenvolvimento dos colaboradores deste Departamento tendo como base a gestão por competências é parte importante para subsidiar políticas de capacitação.

Para Burigo e Laureano (2013) a implantação da gestão por competências é um grande desafio no setor público, pela incerteza com relação à factibilidade e pelo fato de ser relativamente complexa. Nesse sentido, o estudo se dá em razão do desafio em identificar as possíveis necessidades de aprendizagem dentro do DCEBAS utilizando-se do mapeamento e identificação de lacunas de competências, que é uma etapa da gestão por competências capaz de subsidiar o desenvolvimento estratégico das pessoas da instituição.

O objetivo deste trabalho é levantar as necessidades de aprendizagem dos colaboradores dos DCEBAS, fundamentada nas estratégias organizacionais. Assim, segundo o Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública (2013), faz-se necessário analisar a documentação estratégica, descrever as competências individuais com base em comportamentos observáveis, bem como levantar as lacunas de competências individuais.

Portanto, o presente estudo tem como objetivos específicos: identificar os documentos estratégicos da organização, levantar e descrever competências individuais transversais com base em documentos relativos à estratégia organizacional, validar os aspectos semânticos das competências levantadas e identificar as lacunas de competências.

Além disso o estudo busca, a luz das diretrizes estratégicas do órgão e da Política Nacional de Desenvolvimentos de Pessoas (PNDP), identificar e validar as competências individuais transversais aplicáveis que, segundo a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, são indispensáveis ao exercício da função pública, bem como sua descrição utilizando metodologia técnica de diagnóstico de competências.

REFERENCIAL TEÓRICO

Discussões iniciais sobre competência

No início dos debates sobre competências, McClelland em 1973, descreveu como “uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”, citado por Fleury e Fleury (2001, p. 184). Assim, surgiu uma diferenciação entre competência e aptidão; sendo que para Mirabile (1997) a aptidão é um talento natural de uma pessoa, o qual pode ser aprimorado, já a habilidade, representa o talento particular na prática, e conhecimento, aquilo que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Durante a década de 80, Richard Boyatzis, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Na perspectiva de Fleury e Fleury (2001) o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho. Ainda nesse aspecto, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Ainda para Fleury e Fleury (2001) os trabalhos desses autores, (Spencer e Spencer, 1993; Mclagan, 1996; Mirabile, 1997), marcam a literatura americana a respeito da conceituação de competência, que sinalizam a importância de se alinhar as competências às necessidades dos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Seguindo essa concepção Bruno-Faria e Brandão (2003) destacam que a competência se referia como um conjunto de conhecimentos e habilidades profissional no âmbito de determinada função, com base no princípio *taylorista*, em que as empresas procuravam aperfeiçoar seus empregados a realizar certas tarefas restritas às atividades operacionais e à especificação do

cargo. Desse modo, preocupava-se em alinhar as competências que o indivíduo possui com o cargo a ser ocupado.

De acordo com a escola europeia, o debate a respeito de competência nasceu nos anos 70, contrapondo o conceito de qualificação e do processo de formação profissional associada à posição ou cargo defendida pelo modelo americano, visando aumentar a capacidade dos trabalhadores e suas chances de se empregarem; a corrente europeia, segundo Fleury e Fleury (2001), buscava estabelecer a relação entre competências e os saberes - o saber agir - no referencial do emprego. Nessa perspectiva, o conceito de competências que advém da escola francesa dos anos 90, procurava ir além do conceito de qualificação em que o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associada descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face a uma situação profissional cada vez mutável e complexa, conforme Fleury e Fleury (2001).

Nesse ponto de vista, para Zarifian (1999), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Com o aumento dos debates, o termo competência adquiriu um olhar sistêmico, em que as competências humanas ou profissionais são vistas como uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e a organização. Para Zarifian (1999), esse conceito revela o quanto as pessoas agem ante situações profissionais com as quais se deparam e servem de ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005):

...entendimentos como esse parecem ter uma maior aceitação na medida em que consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), assim como a competência ao desempenho, dentro do contexto ou de uma estratégia organizacional.

Nessa concepção, Gilbert (1978) entende que:

...a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho - além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entres esses três elementos - gera um desempenho, expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências dos mesmos, em termos de realizações e resultados.

A noção de competência adquiriu diferente conotação com surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e na sua incorporação ao ambiente organizacional. Por fim, cabe destacar que, dos conceitos expostos neste trabalho, além de agregar valor econômico à

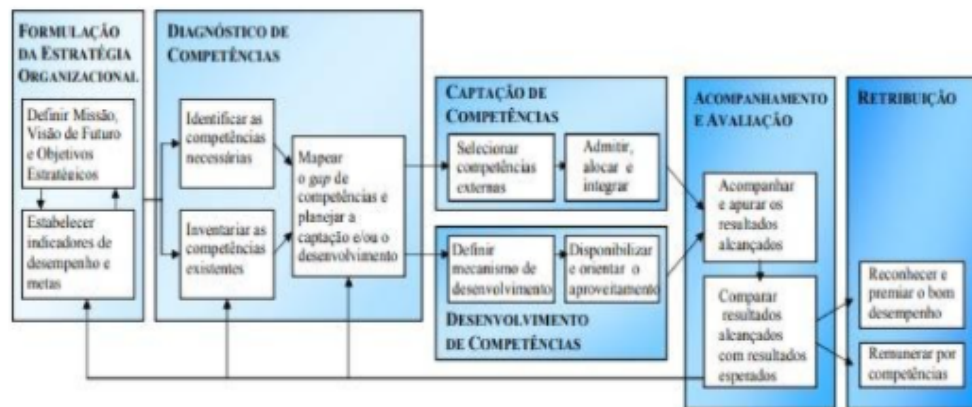
organização, a noção de competência abordada deve agregar valor social ao indivíduo ao desenvolver competências essenciais para o sucesso organizacional.

Gestão por Competências

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p. 180) a gestão por competências “propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização”, ou seja, de forma individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

A partir da proposição de Brandão e Guimarães (2001) surgiu o modelo disposto na figura 1, que tem o propósito de expor de forma simplificada a lógica de funcionamento do modelo de gestão por competências:

Figura 1 - Modelo de Gestão por competências



Fonte: (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 181)

Nessa perspectiva, segundo Brandão e Bahry (2005, p.181), “trata-se de um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização”; após esta etapa “são definidos indicadores de desempenho e as metas, com os objetivos estratégicos estabelecidos”.

Segundo Carbone e outros (2005), após formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo. Conforme o Guia de Referência Prático (2013), o mapeamento de competência - que será discutido na próxima etapa - também conhecido como “Diagnóstico de competências” é a identificação das lacunas entre as competências necessárias e as competências internas existentes para concretizar a estratégia dos órgãos.

Após o mapeamento, inicia-se a fase de captação e desenvolvimento de competências; sendo que a captação se refere a seleção externa de competências e sua integração ao ambiente organizacional. Já a fase de desenvolvimento diz respeito ao aprimoramento interno de competências na organização, que ocorre, no nível individual, por meio da aprendizagem e, em nível organizacional por intermédio de investimento em pesquisa, de acordo com Brandão e Guimarães (2001).

Consoante com Fleury e Fleury (2001, p. 190) para desenvolver competências “é necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual, para aprendizagem na organização”.

Nesse sentido, Brandão (2003) ressalta que:

... na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências por parte da organização, a lacuna entre as competências necessárias e as competências existentes tende a crescer. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências. As próprias competências internas, já disponíveis na organização, podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Por isso, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências.

Por fim, o modelo de gestão proposto por Brandão (2009) tem como etapa o acompanhamento e avaliação que explicita a relação de interdependência entre gestão por competências e gestão de desempenho. Em suma, esses dois modelos de gestão não são independentes, mas complementares dentro de um contexto mais amplo de gestão estratégica organizacional, de acordo com Brandão e Guimarães (2001).

Mapeamento de Competências: conceito e técnicas

Na concepção de Carbone *et al.* (2005, p.189) “além da identificação das competências necessárias à estratégia organizacional, o mapeamento de competências pressupõe também inventariar as competências internas já disponíveis na organização”, tendo como objetivo a identificação de uma lacuna entre as competências necessárias e as já existentes.

Castro e Borges-Andrade (2004) propõem como alternativa identificar competências disponíveis na organização por meio de instrumento de autoavaliação, no qual a própria pessoa assinala o nível de importância das competências para o desempenho do seu papel ocupacional; da mesma maneira o grau em que ela domina ou expressa tais competências.

Como instrumento proposto para identificar competência disponível na organização, Borges-Andrade e Lima (1983) apresentam um exemplo que “permite o mapeamento das lacunas de competência, ponderando a relação entre a carência (por parte da pessoa) de determinada

competência” para o papel ocupacional ou para a circunstância de determinada organização no qual o indivíduo está inserido.

Em concordância com esse critério, torna-se possível a identificação e a escolha de necessidades de aprendizagem; e, para isto é possível a utilização da equação, de acordo com Brandão (2012) onde: $L = I (5 - D)$, em que L= Lacuna; I= Importância; D= Domínio da competência.

Segundo Carbone *et al.* (2005), outra alternativa é utilizar uma escala tipo *Likert* para avaliar o grau de importância das competências. Neste tipo de escala os pontos recebem rótulos específicos, como, por exemplo: 1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Medianamente importante; 4 – Muito importante; 5 – Totalmente importante.

Por fim, sobre essa ótica, para Guimarães *et al.* (2006) instrumentos como esse são comumente utilizados para avaliação de necessidades de aprendizagem e exprimem que eventual lacuna de competência pode sugerir a carência, por parte da pessoa, de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Técnicas de mapeamento

Das técnicas de mapeamento de competências, segundo Almeida *et al.* (2015, p.39) citam que:

... não existe o método mais importante ou técnica mais eficaz para o mapeamento, o que deve ser observado é o método ou a combinação que melhor se apresenta para a organização, considerando as características das pessoas envolvidas e do contexto organizacional...

De acordo com o Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública (2013) para a identificação das competências poderão ser utilizados diferentes métodos, técnicas e instrumentos, ou a combinação deles, tais como: análise documental, entrevista semiestruturada, grupo focal, questionários entre outros.

Análise Documental

Cabe citar que a análise documental faz parte da etapa de mapeamento de competências, sendo uma fase crítica para a implementação do modelo e o ponto de partida na identificação da estratégia por meio de documentos institucionais.

De acordo com Brandão (2013) é a descrição objetiva e sistemática do conteúdo de materiais escritos. Desta forma, da análise dos materiais escritos, torna-se possível compreender o significado das palavras, frases e orações, de modo a interpretar e descrever conteúdos, definir

categorias de análise, identificar elementos que permitam fazer inferências sobre competências relevantes à consecução de objetivos organizacionais.

Além disso, Bruno-Faria e Brandão (2003) explicam que é importante, depois da análise documental, realizar a coleta de dados com pessoas chaves da organização para que tais dados sejam cotejados com a análise documental. Ao realizar a análise documental, segundo Brandão (2013, p. 42), “seremos capazes de chegar à descrição de uma competência possivelmente requerida”.

Em síntese, Guimarães *et al.* (2001) destacam ainda que podem ser utilizados outros métodos e outras técnicas de pesquisa, como por exemplo: a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação.

Questionários

A técnica do questionário, segundo Costa (2018), é a maneira mais eficaz de determinar a competência e o grau de domínio que os servidores apresentam em uma organização.

De acordo com o Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2013, p.27), o questionário consiste em “uma série de perguntas, com alternativas de resposta dirigidas a uma amostra de pessoas. Entende-se que a aplicação é simples, pois as respostas estão limitadas às alternativas apresentadas”.

Contudo, alguns dados devem ser respeitados para que a técnica provoque os resultados desejados. Entre os cuidados apontados, Costa (2018) destaca a importância de uma boa análise documental; além disso, Costa (2018, p.65) ressalta que “questionários abertos, perguntando ao servidor que competências são importantes em seu ambiente de trabalho podem não apresentar bons resultados”.

O Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2013, p.28) recomenda que “se valide o questionário buscando se certificar se os itens são compreendidos por todos da mesma forma”. Além disso, que se “aplique o questionário em uma amostra de participantes procurando identificar dificuldades de compreensão”. Sugere-se ainda, a elaboração de “carta sintética de apresentação contendo os principais objetivos do mapeamento” sendo necessária à validação prévia dos questionários e as respostas analisadas posteriormente no contexto de base de dados.

Entrevistas

Consoante com Brandão (2009, p.29) a técnica de entrevista “é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização”.

Em conformidade com o Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública (2013) a entrevista é uma parte de pesquisa bastante utilizada, pois a partir dela é possível obter um melhor entendimento da organização, relacionando os dados obtidos na análise documental à percepção dos entrevistados.

Descrição de competência

Conforme Brandão (2009), antes de discutir cada um dos métodos e técnicas aplicadas ao mapeamento de competências, é importante observar alguns cuidados metodológicos que devem ser considerados para descrição de competências. Estes cuidados, segundo Brandão (2009), com a descrição de uma competência devem representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer.

Seguindo esta ótica, Mager (1990, p.28) menciona que esse “comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação”; e ainda “a ele pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra”. Este ainda pode incluir um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório.

Já Carbone *et al.* (2005) considera que o mais indicado é descrever as competências profissionais sob a forma de referências de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. Por fim, Carbone *et al.* (2005) explicam ainda que:

...quando utilizadas na formulação de ações institucionais, por sua vez, faz-se necessário descrever não apenas os comportamentos desejáveis, mas também os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à expressão desses comportamentos, os quais deverão constituir a base dos conteúdos educacionais...

Assim, a seção a seguir apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

METODOLOGIA

Este trabalho tem como objetivo geral levantar as necessidades de aprendizagem dos colaboradores do DCEBAS fundamentadas nas estratégias organizacionais que, de acordo com Brandão (2003):

...é fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar o desenvolvimento de pessoas, visto que na ausência de ações de desenvolvimento de competências, por parte da organização, tende a crescer a lacuna entre as competências necessárias e as competências existentes, isso porque a complexidade do ambiente de trabalho faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências.

Dos pontos descritos nos tópicos anteriores foram utilizadas a análise documental, o questionário e a descrição de competências com base em referências de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. Estes pontos justificam a necessidade da pesquisa realizada no DCEBAS, tais como:

- a) Efetuar a análise documental baseada no guia de referência prático para mapeamento e avaliação de competências;
- b) Levantar 5 (cinco) competências individuais transversais com base na análise documental;
- c) Conhecer a metodologia, técnicas e métodos da gestão por competências;
- d) Levantar os resultados referentes às lacunas de competências identificados no âmbito do DCEBAS, no Ministério da Saúde.

Tipo da pesquisa

De acordo com os critérios propostos por Jung (2004), do ponto de vista de sua natureza será uma pesquisa básica, pois objetiva gerar novos conhecimentos com aplicação prática; quanto aos procedimentos técnicos uma pesquisa bibliográfica; e por fim, quanto à aplicação do questionário para extração das informações e análise dos resultados obtidos será uma pesquisa quantitativa.

Coleta de dados para análise documental e descrição das competências

Com o objetivo de identificar possíveis lacunas de competências individuais transversais no âmbito do Departamento de Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social em Saúde (DCEBAS) do Ministério da Saúde (MS), foram distribuídos 48 (quarenta e oito) questionários a serem respondidos pelos gestores e colaboradores que corresponde ao número total de pessoas do departamento.

Para o levantamento e compilação das informações foram utilizados Instruções Normativas, Decretos, Relatórios, Portarias e foram adotadas as seguintes etapas:

- a) Obtenção das legislações pertinentes no site do Ministério da Saúde;
- b) Leitura das normas e legislações;
- c) Identificação das competências do departamento DCEBAS;
- d) Elaboração de descrições para 5 (cinco) competências individuais transversais.

Desta forma, o artigo elaborado compreende 3 (três) fases: a primeira - levantamento e tratamento das informações; a segunda - identificação de competências transversais com

utilização de técnicas específicas e a terceira - aplicação do questionário para identificar as lacunas das competências mapeadas.

Do método aplicado na descrição das competências

Segundo o Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública, a descrição de uma competência individual deve representar um desempenho ou comportamento esperado do servidor, que possa ser observado objetivamente, indicando o que ele deve ser capaz de fazer no seu contexto de trabalho (BRASIL, 2013).

Nesse sentido, a descrição de uma competência individual transversal deve representar um comportamento passível esperado do colaborador; representa uma conduta observável no contexto do trabalho, que expressam as capacidades desejadas de todos os colaboradores e que indique uma expectativa do Departamento DCEBAS em relação aos seus colaboradores.

De acordo com o guia, dos documentos analisados extrai-se o significado das palavras, frase e orações, bem como informações e tendências predominantemente manifestadas, o qual foi possível verificar as competências relevantes à organização, por meio da categorização das informações; classificando os aspectos semânticos e temáticos, sendo realizada a compreensão do conteúdo dos textos e expressões dos significados captados nas mensagens sendo utilizada na descrição da competência um verbo e um objeto de ação, condição e critério.

Do levantamento das competências individuais transversais

Da análise dos documentos estratégicos do órgão, Ministério da Saúde, foram identificadas preliminarmente as competências que são comuns ao Departamento.

Cabe destacar que, pela primeira vez, foi introduzido no marco legal do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), um conjunto de competências transversais aplicáveis a todos os colaboradores e lideranças do setor público. Das orientações constantes na Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021 foram correlacionadas às necessidades transversais de um setor público de alto desempenho constantes em seu anexo I, com os documentos estratégicos do MS, de modo a descrever as competências consideradas indispensáveis ao exercício da função pública.

Das orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC), quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), de que trata o Decreto nº 9.991, de

28 de agosto de 2019, foi estabelecida em complementação aos atos normativos que disciplinam o PNDP, a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.

Dos conceitos descritos na referida Instrução Normativa, cumpre registrar que no art. 2º, inciso III, alínea “a”, considera-se:

III- necessidades transversais:

a) para os órgãos e entidades: necessidade de desenvolvimento recorrente e comum à múltiplas unidades internas de um órgão ou de uma entidade da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

Logo, os conceitos e as orientações descritas na Instrução Normativa serão utilizados como objeto de estudo, em conjunto ao anexo I, da Instrução Normativa; que traz um rol exemplificativo das competências esperadas de um setor público de alto desempenho.

Cabe citar que, os documentos estratégicos do Ministério da Saúde, nortearam a análise documental e o referido anexo I, foi utilizado como balizador para a seleção final das competências individuais transversais a serem submetidas ao universo de colaboradores pesquisados. A IN nº 21 lista em seu anexo as seguintes competências transversais: Resolução de Problemas com Base em Dados, Foco nos Resultados para os Cidadãos, Mentalidade Digital, Comunicação, Trabalho em Equipe, Orientação por Valores Éticos e Visão Sistêmica; das quais foram utilizadas do anexo I, da Instrução as seguintes competências transversais individuais:

- a) Visão Sistêmica;
- b) Orientação por Valores Éticos;
- c) Foco nos Resultados para os Cidadãos;
- d) Resolução de Problemas com Base em Dados;
- e) Trabalho em Equipe.

Dos documentos estratégicos do Ministério da Saúde

Para a análise documental foram interpretadas e utilizadas as seguintes Normas e Legislações/Decretos:

- a) Plano Nacional de Saúde (PNS);
- b) Modelo de Gestão da Secretaria de Atenção Especializada em Saúde (AvanSAS) da Secretaria de Atenção Especializada em Saúde (SAES);
- c) Decreto nº 9.795, de 17 de maio de 2019 - que aprova a Estrutura Regimental do Ministério da Saúde estabelece o rol exemplificativo das atribuições e competências do Departamento de Certificação de Entidade Beneficentes de Assistência Social em Saúde (DCEBAS);

- d) Portaria nº 624, de 28 de maio de 2015 - que estabelece os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho para a concessão da Gratificação de Desempenho de Atividade em Políticas Sociais (GDAPS) e os critérios de avaliação dos Analistas Técnicos de Políticas Sociais para o desenvolvimento na respectiva carreira, no âmbito do Ministério da Saúde; e
- e) Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.

Da análise dos documentos estratégicos

A seguir foram relacionadas a descrição das competências com base nos documentos estratégicos do Ministério da Saúde.

Tabela 1 - Descrição da competência com base na Visão Sistêmica

Documentos	Análise textual	Descrição da competência
Plano Nacional de Saúde - PNS.	Missão: Promover a saúde e o bem-estar de todos, por meio da formação e implementação de políticas públicas de saúde, pautando-se pela universalidade, integralidade e equidade .	Orientar suas ações e decisões integradas aos diversos setores da organização (coordenações, departamento e secretaria), pautando-se pela universalidade, integralidade e equidade.
Anexo I, da IN nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.	Visão Sistêmica: Capacidade para identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional , que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público...	

Fonte: O autor (2021)

Tabela 2 - Descrição da competência com base na Orientação por valores éticos

Documentos	Análise textual	Descrição da competência
Relatório de Gestão do Ministério da Saúde (2017)	... qualificar o modelo de gestão por meio do fomento à implementação de instrumento de gestão que levem à compreensão e ao envolvimento dos profissionais tendo como metodologia a participação dos técnicos e gestores de todos os departamentos da Secretaria de Atenção Especializada em Saúde - SAES ...	Agir, no exercício da função pública, com respeito aos valores que regem a administração pública, tais como: Transparência, Respeito, Profissionalismo e Sustentabilidade.
Documentos	Análise textual	Descrição da competência
Projeto AvanSAS	Valores: Transparência, Respeito, Espírito Público, Profissionalismo, Eficiência e Sustentabilidade .	Agir, no exercício da função pública, com respeito aos valores que regem a administração pública, tais como: Transparência, Respeito, Profissionalismo e Sustentabilidade.

Anexo I, da IN nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.	(...) Orientação por Valores Éticos Capacidade para agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública.	
---	---	--

Fonte: O autor (2021)

Tabela 3 - Descrição da competência com base no Foco nos Resultados para os Cidadãos

Documentos	Análise textual	Descrição da competência
Art. 25, inciso III, Decreto nº 9.795/2019	Apoiar tecnicamente os gestores estaduais, municipais e distritais na implementação de ações direcionadas ao cumprimento dos requisitos de concessão ou renovação dos certificados de entidades beneficentes de assistência social em saúde ;	Subsidiar os cidadãos com informações de caráter legal e técnico capazes de alcançar os requisitos necessários à promoção da saúde.
Anexo I, da IN nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.	Foco nos Resultados para os Cidadãos Capacidade para superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento de metas e ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas, garantindo atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos ...	

Fonte: O autor (2021)

Tabela 4 - Descrição da competência com base na Resolução de Problemas com base em dados

Documentos	Análise textual	Descrição da competência
Art. 25, inciso V, no Decreto nº 9.795/2019	Analisar o cumprimento dos requisitos legais nos requerimentos apresentados pelas entidades de saúde e submetê-los ao Secretário de Atenção Especializada à Saúde para concessão ou renovação do certificado de entidades beneficentes de assistência social em saúde;	Elaborar soluções para o cumprimento dos requisitos legais, utilizando-se de dados, evidências e sistemas internos.
Anexo I, da IN nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.	(...) Resolução de Problemas com Base em Dados Capacidade para idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade mediante...	

Documentos	Análise textual	Descrição da competência
Anexo I, da IN nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.	... a utilização de dados numéricos e não numéricos , bem como de evidências que permitam a precisão e viabilidade das soluções.	Elaborar soluções para o cumprimento dos requisitos legais, utilizando-se de dados, evidências e sistemas internos.

Fonte: O autor (2021)

Tabela 5 - Descrição da competência com base no Trabalho em Equipe

Documentos	Análise textual	Descrição da competência
Art. 13, inciso II, alínea “d” da Portaria nº 624, de 28 de maio de 2015	Trabalho em equipe: Colaborar com os demais membros da equipe no desempenho das atividades, facilitando o processo de integração , com vista a atingir os objetivos de trabalho.	Colaborar com os demais membros da equipe no desempenho das atividades, facilitando o processo de integração, com vista a atingir os objetivos comuns à unidade interna do órgão.
Anexo I, da IN nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.	(...) Trabalho em Equipe Capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente, em busca do alcance de metas compartilhadas e compreendendo a repercussão das próprias ações, para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo.	

Fonte: O autor (2021)

DO QUESTIONÁRIO

Coleta de dados do questionário

No trabalho de pesquisa foi utilizado a técnica para a coleta dos dados por meio de questionário fechado, aplicado e disponibilizado por meio eletrônico (e-mail), com perguntas objetivas visando identificar em linhas gerais possíveis lacunas de competências individuais transversais levantadas no processo de análise documental e validadas pelos 3 (três) gestores da unidade. Ressalta-se que, a validação semântica foi efetuada pelos gestores e ocorreu antes da aplicação do questionário aos colaboradores.

O Departamento de Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social em Saúde (DCEBAS) faz parte da Secretaria de Atenção Especializada em Saúde (SAES) localizado no Ministério da Saúde (MS), o qual tem como objetivo principal a concessão e a renovação de certificação de entidades beneficentes em saúde.

O público-alvo da pesquisa é composto por todos os colaboradores, que totalizam 48 (quarenta e oito) pessoas, que atualmente compõem a força de trabalho no Departamento DCEBAS; os dados serão analisados de forma individual, sem distinção entre área-meio, área-fim e de gestão, uma vez que se trata de competências individuais comuns.

A ferramenta utilizada para obtenção na coleta dos dados foi o *survey monkey*, disponibilizada no sítio: <https://pt.surveymonkey.com> - que permite a customização do questionário de forma a atender as necessidades desta pesquisa.

Por meio da referida ferramenta os participantes avaliaram a descrição de cada competência constante no questionário, ou seja, assinalaram o grau de importância delas para

realização do seu trabalho e o grau de domínio que eles possuem sobre as competências descritas por meio de uma escala de 1 (um) a 5 (cinco).

Da análise dos dados coletados

Com relação aos procedimentos de análise dos dados coletados do questionário considerar-se como sendo quantitativa, conforme o proposto por Borges-Andrade e Lima (1983 *apud* BRANDÃO, 2009, p.50), que é “um instrumento utilizado para avaliação de necessidades de aprendizagem” e também o proposto por Guimarães *et al.* (2006) “as lacunas de competências podem sugerir a carência, por parte da pessoa, de novos conhecimentos, habilidades e atitudes”.

Com os dados coletados no questionário foi aplicada a fórmula $L = I (5 - D)$, conforme especificado por Brandão (2012) que permite levantar as necessidades de aprendizagem, onde “L” representa a lacuna de competência, ou seja, as necessidades de aprendizagem da pessoa; sendo “I”, o grau de importância de determinada competência (em uma escala de *Likert* que varia de 1 - nada importante a 5 - extremamente importante) e “D”, o grau de domínio da pessoa sobre essa competência (em uma escala também de *Likert* de 1 - não domínio a competência a 5 - domínio totalmente a competência).

Resultados esperados

Após a análise dos dados do questionário, os resultados esperados desta pesquisa são: levantar as necessidades de aprendizagem tendo como base as lacunas de competência extraída por meio da aplicação fórmula $L = I (5 - D)$. Além disso, será possível estabelecer o grau de importância e o grau de domínio dos colaboradores do DCEBAS sobre as 5 (cinco) competências individuais transversais relacionadas ao Departamento.

Resultados obtidos na aplicação do questionário

O questionário foi aplicado inicialmente entre os 3 (três) gestores da unidade com a finalidade de realizar a etapa de validação semântica considerando as competências individuais transversais levantadas nos documentos e objetivos estratégicos organizacionais, dimensionadas no PNDP. Entre as sugestões propostas pelos gestores percebeu-se a necessidade de ajustes quanto à apresentação do questionário aos colaboradores de modo a distinguir o grau de importância do grau de domínio de cada competência descrita. Quanto aos aspectos semânticos referentes às competências individuais transversais não houve sugestões por parte dos gestores.

Após a avaliação pelos gestores e os devidos ajustes em relação a apresentação, foi aplicado o questionário por meio da ferramenta *survey monkey*, o qual foi disponibilizado um

link, por e-mail, a uma população de 48 (quarenta e oito) pessoas, sendo 3 (três) gestores e 45 (quarenta e cinco) colaboradores do DCEBAS. Ao final de 3 (três) semanas da pesquisa, entre 16 e 30 de março de 2021, houve um total de 39 (trinta e nove) respostas, o que corresponde a uma taxa de 81,25% (oitenta e um vírgula vinte e cinco por cento).

Análise dos dados coletados

Segundo os dados extraídos do questionário, a tabela 6, demonstra o percentual obtido das 5 (cinco) competências individuais transversais aplicadas, referente ao grau de importância e ao grau de domínio:

Tabela 6 - Resumo dos dados do *Survey Monkey*

Competências	Grau de Importância (I)	Grau de Domínio (D)
Visão Sistêmica	53,85%	35,90%
Orientação por valores éticos	89,74%	48,72%
Foco nos resultados para os cidadãos	69,23%	51,28%
Resolução de problemas com base em dados	64,10%	43,59%
Trabalho em equipe	79,49%	48,72%

Fonte: O autor (2021)

Os percentuais apresentados na Tabela 6 foram obtidos com base no número de respondentes que assinalaram como maioria o índice 5 - extremamente importante no grau de importância e índice 5 - domínio totalmente no grau de domínio de cada competência tendo como base a escala *Likert*.

Com relação aos dados apresentados, a competência com o maior percentual de importância para o DCEBAS foi a “Orientação por valores éticos” que representa (89,74%), seguida do “Trabalho em equipe” (79,49%), depois o “Foco nos resultados para os cidadãos” (69,23%) e conseqüentemente da “Resolução de problemas com base em dados” (64,10%) e por último a “Visão Sistêmica” (53,85%).

Já com relação ao grau de domínio, a competência com elevado percentual foi o “Foco nos resultados para os cidadãos” (51,28%), em segundo lugar houve um empate entre “Orientação por valores éticos e Trabalho em equipe” (48,72%), seguido da “Resolução de problemas com base em dados” (43,59%) e da “Visão Sistêmica” (35,90%).

Dos resultados alcançados

Na identificação das lacunas de competências foi aplicada a fórmula $L = I (5 - D)$, bem como foi utilizada a tabela de *Likert*, que segundo Brandão (2012), as lacunas variam de 0 (zero) a 20 (vinte) na escala, de acordo com o descrito na tabela 7:

Tabela 7 - Escala de graus de lacunas de competências

Lacunas	Categoria de Lacunas
---------	----------------------

Igual ou menor que 5	Baixa ou nenhuma lacuna
Entre 6 e 11	Lacuna mediana
Igual ou acima de 12	Alta lacuna

Fonte: Brandão (2012)

Para tanto, as respostas foram divididas em níveis de importância e níveis de domínio com base na média simples dos respondentes que foram extraídos dos dados de cada competência, conforme a tabela 8 a seguir:

Tabela 8 - Mensuração das lacunas

Competências	Grau de Importância médio (I)	Grau de Domínio médio (D)	Lacunas Médio
Visão Sistêmica	4	4	4
Orientação por Valores éticos	5	4	3
Foco nos resultados para os cidadãos	5	4	4
Resolução de problemas com base em dados	5	4	4
Trabalho em equipe	5	4	3

Fonte: O autor (2021)

Resultado extraído após o cálculo das lacunas de competências

Relativo aos dados obtidos do questionário e conforme a escala de graus de Brandão (2012), após a utilização da fórmula para o cálculo da lacuna de competências, obteve-se em cada uma das 5 (cinco) competências definidas para o DCEBAS, lacunas menores que 5 (cinco), e, portanto, consideradas como baixa ou nenhuma lacuna.

Cabe destacar aqui, 3 (três) competências que apresentaram maior lacuna:

- a) Competência de “Visão Sistêmica” com lacuna média de (4,23%);
- b) Competência “Foco nos resultados para os cidadãos” com lacuna média de (3,49%); e
- c) Competência em “Resolução de problemas com base em dados” com lacuna média de (4,10%).

De forma geral, a análise dos dados indica um baixo grau de necessidade de aprendizagem das competências individuais transversais descritas. Restou claro um alto grau de domínio médio em todas as competências identificadas. Se ampliado o universo de competências, com inclusão

de competências gerenciais e de competências técnicas, então novas lacunas poderão ser identificadas. Torna-se importante destacar que, embora aquelas competências tenham obtido índice baixo, apresentam as maiores lacunas. No caso em questão, se fossem expandidos os números de servidores, os resultados poderiam apurar novas lacunas. Outro fator de maior acuidade é a aplicação da avaliação 180° graus, pois na pesquisa foi adotada a autoavaliação, e caso fosse utilizada a avaliação 180° graus, ou seja, a avaliação também pelas chefias imediatas, o resultado poderia ser refinado, isto porque a avaliação por múltiplas fontes traz maior acuidade, o que representa a percepção de mais de um ator relevante no processo.

CONCLUSÃO

Por meio deste estudo foi possível realizar a análise da documentação estratégica, descrever competências individuais transversais com base em comportamentos observáveis e sua validação semântica. Além disso, utilizando-se do questionário como técnica de mapeamento foi possível levantar as lacunas de competências individuais descritas, ponderando a relação entre o grau de domínio e o grau de importância de determinada competência dentro do contexto organizacional.

Em linhas gerais, este estudo permitiu levantar as necessidades de aprendizagem dos colaboradores do DCEBAS por meio de práticas de mapeamento de competências. Além disso, o estudo fornece subsídio à organização em futuras ações de desenvolvimento de seus colaboradores, visto que o aumento das lacunas entre as competências necessárias e as competências existentes representam a necessidade de ações de desenvolvimento de competências por parte da organização.

Cabe ressaltar que este estudo partiu de um número restrito de competências em um universo limitado de colaboradores do Departamento. Sugere-se a utilização da mesma metodologia aplicada na pesquisa, a um universo maior com a incorporação de novas modalidades (gerenciais, técnicas), utilizando as técnicas recomendadas de análise documental, de levantamento de competências, de questionários e também com a possibilidade de entrevistas e grupos focais.

Por fim, para trabalhos futuros, propõe-se a aplicação do modelo de gestão de mapeamento de competências por meio de uma avaliação 180° graus, com a autoavaliação dos colaboradores e avaliação da chefia imediata, pois a avaliação por múltiplas fontes melhora a acuidade do processo proporcionando maior lacuna ou necessidade de aprendizagem.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BRANDÃO, H. Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível. **Repositório Institucional UnB**. Brasília, 2009. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8322/1/2009_HugoPenaBrandao.pdf. Acesso em 5 jan. 2021.

BAHRY, C. P.; BRANDÃO, H. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, v.56, n.2, p. 179-194, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em 12 jan. 2021.

BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Repositório Institucional UnB**. Brasília, 2007. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/27152/1/a04v42n5.pdf>. Acesso em 7 jun. 2021.

BRASIL. Decreto n. 9.795, de 17 de maio de 2019. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. **Lex: portal da legislação**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9795.htm. Acesso em: 1º mar. 2021.

BRASIL. Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Lex: portal da legislação**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-9991-de-28-de-agosto-de-2019-213196312>. Acesso em: 1º mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa n. 21, de 1º de fevereiro de 2021. **Lex: portal da legislação**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 1º mar. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Guia da Gestão da Capacitação por Competências, de mar. 2013. **Lex: portal da legislação**. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content/guia-da-gest%C3%A3o-da-capacita%C3%A7%C3%A3o-por-compet%C3%Aancias>. Acesso em: 8 jun. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública Poder Executivo, de jun.2013. República Federativa do Brasil-União Europeia. Projeto "Diálogos Setoriais". **Lex: portal da legislação**. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf. Acesso em: 1º mar. 2021.

CÉSAR, A. M. *et al.* **Um novo RH? – Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras**. FACEF Pesquisa v.9, n.2 (2006). Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/72/138>. Acesso em: 20 out. 2020.

COSTA, T. D. *et al.* Trilhas de aprendizagem por competências na capacitação: um experimento no setor público. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**. ano 3, v.3,n.1, jan-jun 2019. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/download/18525/15358#:~:text=Para%20calcular%20o%20grau%20de,e%20descrito%20no%20Quadro%202>. Acesso em: 10 mar. 2021.

COSTA, Thiago Dias. Gestão de pessoas por competência. **Repositório Institucional UFBA - Universidade Federal da Bahia**. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/30877>. Acesso em: 27 out. 2020.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). **Gestão por competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU/ Ministério Público do Distrito Federal e Territórios**. Brasília: MPDFT, Escritório de Gestão por Competências, 2015. Disponível em: http://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/imprensa/cartilhas/Livro_Gestao_por_Competencias_no_MP_DFT.pdf. Acesso em: 27 out. 2020.

DUTRA, J. S.; ZUPPANI, T. S.; NASCIMENTO, F. Avaliação de desempenho por competências no setor público paulista. Universidade Metodista de São Paulo. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v.7, n.2, 2016. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/view/4883/5386>. Acesso em: 21 out. 2020.

FLEURY, M.T. L. ; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 7 jun. 2021.

JUNG, Carlos. 4. ed. Revisada e Ampliada - 2004. **Metodologia científica: ênfase em pesquisa tecnológica**. Disponível em:

http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/4490/material/Metodologia_Cientifica_4_Edicao_P_B.pdf. Acesso em: 06 jan. 2021.

MENDONÇA, Izabel Lima de. **Implantação da gestão por competências nas agências reguladoras federais: estudo de caso comparado**. Repositório Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5622/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_final_Izabel%20Mendon%c3%a7a_Com%20ficha%20catalogr%c3%a1fica%20%282%29.pdf. Acesso em: 05 abr. 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (MS). **Relatório de Gestão 2017 da Secretaria de Atenção à Saúde**, de mar. 2018. Disponível em:

<https://antigo.saude.gov.br/images/pdf/2018/abril/16/RELATORIO-DE-GESTAO-2017--COMPLETO-PARA-MS.pdf>. Acesso em: 1º mar. 2021.

VIACARREIRA. Regras da ABNT para TCC 2021: guia completo com as normas. **NBR 6022 (atualizada)**. Disponível em: <https://viacarreira.com/nbr-6022/>. Publicado em: 7 jan. 2021. Acesso em: 5 abr. 2021.

VIACARREIRA. Regras da ABNT para TCC 2021: guia completo com as normas. **NBR 6023 (atualizada)**. Disponível em: <https://viacarreira.com/nbr-6023-atualizada/>. Publicado em: 10 dez. 2020. Acesso em: 5 abr. 2021.

Curriculum

Julyson da Silva Santos. Graduação em Ciências Contábeis pela UNITINS. (2008). Contador. Servidor público do Ministério da Saúde, cargo de Contador no Departamento de Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social em Saúde (DCEBAS), desde 2014. Telefone (61) 99107-6688.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO AOS GESTORES E AOS COLABORADORES

Prezado colega,

Este trabalho é referente ao projeto de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialização em Pessoas, Inovação e Resultado.

O questionário tem como objetivo de identificar possíveis necessidades de aprendizagem e de promover subsídio para o desenvolvimento profissional ponderando a relação entre a carência de determinada competência e importância dessa competência para o contexto do Departamento de Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social em Saúde (DCEBAS).

Para efeito deste trabalho considera-se competência individual transversal o comportamento passível de observação esperado de todos os servidores, indicando o que ele deve ser capaz de fazer no seu contexto de trabalho.

Pedimos sua colaboração no sentido de respondê-lo, pois sua opinião será importante para identificarmos as possíveis lacunas de competência.

As orientações para as respostas estão dispostas abaixo. Não existem respostas certas ou erradas.

Qualquer dúvida, entre em contato conosco pelo telefone: (61) 99107-6688 ou pelo e-mail: julyson.santos@saude.gov.br. Estaremos à disposição para qualquer esclarecimento que se fizer necessário.

Agradecemos seu apoio e confirmamos que sua participação é muito importante.

Atenciosamente,

Julyson da Silva Santos

DCEBAS/SAES/MS

Considerando os atuais objetivos do Departamento de Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social em Saúde (DCEBAS) em que você trabalha, assinale um número de UM a CINCO, o quão importante você considera as competências individuais a seguir relacionadas, independentemente de sua especialização técnica.

Escala: 1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Moderadamente importante; 4 – Muito importante; 5 – Extremamente importante.

E assinale um número de UM a CINCO, utilizando a escala abaixo para indicar o grau de domínio que você considera ter sobre cada uma delas.

Escala: 1 – Não domínio; 2 – Pouco domínio; 3 – Domínio moderadamente; 4 – Domínio muito; 5 – Domínio totalmente.

1. VISÃO SISTÊMICA: Orientar suas ações e decisões integradas aos diversos setores da organização (coordenações, departamento e secretaria), pautando-se pela universalidade, integralidade e equidade.

Grau de Importância		Grau de Domínio	
1	Nada importante	1	Não domínio
2	Pouco importante	2	Pouco domínio
3	Moderadamente importante	3	Domínio moderadamente
4	Muito importante	4	Domínio muito
5	Extremamente importante	5	Domínio totalmente.

2. ORIENTAÇÃO POR VALORES ÉTICOS: agir, no exercício da função pública, com respeito aos valores que regem a administração pública, tais como: Transparência, Respeito, Profissionalismo e Sustentabilidade.

Grau de Importância		Grau de Domínio	
1	Nada importante	1	Não domínio
2	Pouco importante	2	Pouco domínio
3	Moderadamente importante	3	Domínio moderadamente
4	Muito importante	4	Domínio muito
5	Extremamente importante	5	Domínio totalmente.

3. FOCOS NOS RESULTADOS PARA OS CIDADÃOS: subsidiar os cidadãos com informações de caráter legal e técnico capaz de alcançar os requisitos necessários à promoção da saúde.

Grau de Importância		Grau de Domínio	
1	Nada importante	1	Não domínio
2	Pouco importante	2	Pouco domínio
3	Moderadamente importante	3	Domínio moderadamente
4	Muito importante	4	Domínio muito
5	Extremamente importante	5	Domínio totalmente.

4. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COM BASE EM DADOS: elaborar soluções para o cumprimento dos requisitos legais, utilizando-se de dados, evidências e sistemas internos.

Grau de Importância		Grau de Domínio	
1	Nada importante	1	Não domínio
2	Pouco importante	2	Pouco domínio
3	Moderadamente importante	3	Domínio moderadamente
4	Muito importante	4	Domínio muito
5	Extremamente importante	5	Domínio totalmente.

5. TRABALHO EM EQUIPE: colaborar com os demais membros da equipe no desempenho das atividades, facilitando o processo de integração, com vista a atingir os objetivos comuns à unidade interna do órgão.

Grau de Importância		Grau de Domínio	
1	Nada importante	1	Não domínio
2	Pouco importante	2	Pouco domínio
3	Moderadamente importante	3	Domínio moderadamente
4	Muito importante	4	Domínio muito
5	Extremamente importante	5	Domínio totalmente.

APÊNDICE B - DADOS EXTRAÍDOS DA LACUNAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DO QUESTIONÁRIO UTILIZANDO-SE DE MÉDIA SIMPLES

nº de Respondentes	Visão Sistêmica			Orientação por Valores éticos			Foco nos resultados para os cidadãos		
	Importância	Domínio	Lacuna	Importância	Domínio	Lacuna	Importância	Domínio	Lacuna
1	4	4	4	5	4	5	5	5	0
2	4	3	8	4	3	8	4	4	4
3	5	4	5	5	4	5	5	4	5
4	5	4	5	5	4	5	5	4	5
5	5	5	0	5	5	0	5	5	0
6	4	3	8	5	4	5	4	3	8
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	5	5	0	4	4	4
9	4	4	4	5	5	0	5	4	5
10	5	5	0	5	5	0	5	5	0
11	5	4	5	5	5	0	5	4	5
12	5	5	0	5	5	0	5	5	0
13	5	4	5	5	4	5	5	4	5
14	4	4	4	5	4	5	5	4	5
15	5	3	10	5	4	5	5	4	5
16	5	4	5	5	5	0	4	5	0
17	5	5	0	5	5	0	5	5	0
18	4	4	4	5	4	5	4	4	4
19	5	5	0	5	5	0	5	4	5
20	4	3	8	4	3	8	4	3	8
21	5	3	10	5	4	5	5	4	5
22	5	5	0	5	5	0	5	5	0
23	4	3	8	5	5	0	5	4	5
24	4	3	8	5	4	5	4	4	4
25	5	3	10	5	4	5	5	4	5
26	4	5	0	5	5	0	5	5	0
27	5	5	0	5	4	5	5	4	5
28	4	5	0	5	5	0	5	5	0
29	3	3	6	5	5	0	4	5	0
30	5	5	0	5	5	0	5	5	0
31	5	3	10	5	4	5	5	3	10
32	4	5	0	5	5	0	5	5	0
33	3	4	3	5	4	5	3	4	3
34	5	5	0	5	5	0	5	5	0
35	4	3	8	5	4	5	4	3	8
36	4	4	4	5	4	5	5	4	5
37	5	4	5	5	5	0	4	4	4
38	5	5	0	5	5	0	5	5	0

39	5	3	10
----	---	---	----

Média da Lacuna 4,23

Resolução de problemas com base em dados

n° de Respondentes	Importância	Domínio	Lacuna
1	5	4	5
2	5	5	0
3	5	4	5
4	5	4	5
5	5	5	0
6	4	3	8
7	4	5	0
8	4	4	4
9	5	5	0
10	5	5	0
11	5	4	5
12	5	5	0
13	4	3	8
14	4	4	4
15	4	4	4
16	4	5	0
17	5	3	10
18	4	4	4
19	5	4	5
20	4	3	8
21	4	3	8
22	5	5	0
23	5	4	5
24	5	4	5
25	5	3	10
26	5	5	0

4	4	4
---	---	---

Média da Lacuna 2,67

Trabalho em equipe

Importância	Domínio	Lacuna
5	5	0
4	4	4
5	4	5
5	5	0
5	5	0
4	4	4
5	5	0
5	4	5
5	5	0
5	5	0
5	5	0
5	5	0
5	5	0
5	5	0
5	4	5
5	4	5
5	5	0
5	3	10
5	4	5
5	5	0
3	3	6
5	5	0
5	5	0
5	5	0
4	4	4
5	4	5
5	5	0

5	3	10
---	---	----

Média da Lacuna 3,49

27	5	3	10
28	5	5	0
29	5	5	0
30	5	5	0
31	5	3	10
32	5	5	0
33	3	3	6
34	5	4	5
35	5	4	5
36	4	4	4
37	4	4	4
38	5	4	5
39	4	3	8

Média da Lacuna 4,10

5	3	10
5	5	0
4	5	0
4	4	4
5	4	5
5	5	0
5	4	5
5	5	0
5	4	5
5	4	5
4	4	4
5	4	5
4	4	4
5	4	5
4	4	4

Média da Lacuna 2,69