

KAIO EDUARDO CARDOSO DA NÓBREGA

**GESTÃO DE COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO: um estudo de caso em uma Agência
da Caixa Econômica Federal (CEF) no Município de João Pessoa**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA
TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

João Pessoa/PB
2015

KAIO EDUARDO CARDOSO DA NÓBREGA

GESTÃO DE COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO: um estudo de caso em uma Agência da Caixa Econômica Federal (CEF) no Município de João Pessoa

Documento Monográfico apresentado à Coordenação do Curso de Tecnologia em Gestão pública da Universidade Federal da Paraíba – Campus I, em atendimento as exigências para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão pública.

Orientador: César Emanuel Barbosa de Lima, Prof. Dr.

João Pessoa/PB
2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

N754g Nóbrega, Kaio Eduardo Cardoso.

Gestão de competência no setor público: um estudo de caso em uma agência da Caixa Econômica Federal (CEF) no município de João Pessoa. / Kaio Eduardo Cardoso Nóbrega. – João Pessoa: UFPB, 2015. 56f.:il

Orientador(a): Prof. Dr. César Emanuel Barbosa de Lima.
Monografia (Graduação de Tecnologia em Gestão Pública) – UFPB/CCSA.

1. Gestão de competência. 2. Indicadores de desempenho. 3. Caixa Econômica Federal. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU (2. ed.): 35(043.2)

KAIO EDUARDO CARDOSO DA NÓBREGA

GESTÃO DE COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO: um estudo de caso em uma Agência da Caixa Econômica Federal (CEF) no Município de João Pessoa

Projeto de pesquisa julgado e aprovado em 19 / 02 / 2015

César Emanuel Barbosa de Lima, Prof. Dr.
Orientador

Nayana Ruth Manguiera de Figueiredo, Prof^a. Msc.
Examinador

Geraldo Magela de Andrade, Prof. Msc.
Examinador

João Pessoa/PB
2015

Plenamente este trabalho aos meus pais, José Carlos e Albanesia,
por serem meu porto seguro e minha inspiração de vida.

Dedico!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, pois a fé é minha maior motivação para conseguir conquistar meus objetivos;

Aos meus pais, José Carlos e Albanesia, pois eles são o alicerce de tudo que eu sou hoje, sempre me apoiaram e me incentivaram para eu poder estudar, me dando condições para isso da melhor maneira possível;

A minha irmã, Ana Karla, que sempre tive como referência nos estudos e pude me espelhar pra também conquistar a formação acadêmica;

A minha namorada, Marrara Chaves, que sempre esteve me incentivando a não desistir e que sempre ficou do meu lado todo o tempo;

Aos meus familiares, por sempre ter colocado confiança em mim, na certeza que eu iria conseguir realizar meus objetivos;

Ao meu orientador Prof. César Emanuel Barbosa de Lima, por ter me apoiado imensamente desde o projeto de pesquisa; pela confiança a mim e por ter dedicado parte do seu tempo que já era pouco para me ajudar em tudo que lhe pedi, sempre dirimindo todas minhas dúvidas e sempre acrescentando conhecimentos em minha formação;

A UFPB, aos professores, em especial Professores Geraldo Magela e Nayanna Figueiredo, membros da Banca Examinadora, e todos os que participaram da minha trajetória acadêmica e acrescentaram conhecimentos essenciais para mim;

Aos funcionários da Caixa Econômica Federal, em especial a Sr.^a Irene, por ter me ajudado na coleta de dados e fazer possível a pesquisa de campo.

Muito obrigado!

"O verdadeiro ser crítico e esperada crítica inteligente são a arte da insubmissão voluntária, da indocilidade refletida; em outras palavras, é a atitude de resistência em relação à governamentalização que procura sujeitar os indivíduos!"

Michael Foucault.

NÓBREGA, Kaio Eduardo Cardoso da. **POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: um estudo de caso em uma Agência da Caixa Econômica Federal (CEF) no Município de João Pessoa.** 56p. Monografia (Tecnologia em Gestão Pública). João Pessoa/PB - Campus I da UFPB, 2015.

RESUMO

As contingências de mundialização do mercado vem forçando as empresas a buscarem crescimento e novas técnicas de gestão como meio de sobrevivência, sejam elas das esferas pública ou privada. Logo, a Gestão de Competência é um fator muito importante para que exista uma boa performance dentro de uma organização. Diante desse contexto, o desenvolvimento de Competências Gerenciais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia competitiva de uma organização. O presente trabalho monográfico Descreve os conhecimentos técnicos necessários da Gestão de Competências utilizada em uma Agência da Caixa Econômica Federal – CEF no município de João Pessoa e a decorrência dessas para a eficácia operacional no atendimento ao cidadão consumidor. Por se tratar de um estudo descritivo, o método de coleta de dados que se constituiu em suporte ao estudo teve como base o apanhamento de fontes primárias e secundárias, utilizando, após o tratamento das informações, a abordagem qualitativa como mecanismo de análise e interpretação. Após a coleta e análise dos dados foi possível concluir que o perfil ideal encontrado, na percepção dos colaboradores pesquisados, envolve as três dimensões da competência: conhecimentos, habilidades e, principalmente importante as atitudes. Verificou-se, ainda, que através do somatório dos resultados dos indicadores, que Planejamento, Liderança e a Ética são itens importantes para exercer o cargo de gestor na CEF.

Palavras-chave: Gestão de Competência. Indicadores de Desempenho. Caixa Econômica Federal.

NÓBREGA, Kaio Eduardo Cardoso da. **POLICIES AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN THE PUBLIC SECTOR: a case study in an Agency of Caixa Econômica Federal (CEF) - João Pessoa/PB City.** 56p. Monography (Technology in Public Management). João Pessoa/PB - Campus I of UFPB, 2015.

ABSTRACT

Market globalization of contingencies has forced companies to seek growth and new management techniques in order to survive, be it public or private sphere. Therefore, the Competence Management is a very important factor for the existence of a good performance within an organization. In this context, the development of Management Skills enables organizational practices are directed to a more effective management and compatible to the competitive strategy of an organization. This monograph aims to describe the necessary technical knowledge of the Management Skills used in agency of Caixa Econômica Federal - CEF in João Pessoa city and the result of these to operational effectiveness in customer service citizen. Because it is a descriptive study, the data collection method that will constitute support study will build on the pickup primary and secondary sources, using, after processing the information, the qualitative approach as a mechanism for analysis and interpretation. After collecting and analyzing the data it was concluded that the ideal profile found in the perception of surveyed employees, involves the three dimensions of competence: knowledge, skills and attitudes massively important. It was also found that by adding the results of the indicators, which Planning, Leadership and Ethics are important items to hold the position of manager in the CEF.

Key Words: Competency Management. Performance Indicators. CEF.

LISTA DE SIGLAS

CEF – Caixa Econômica Federal

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definição de CHA.....	22
Quadro 2: Definições de competência.....	24
Quadro 3: Gestão de Recursos Humanos no Brasil.....	26
Quadro 4: Identificação do perfil dos Funcionários entrevistados.....	34
Quadro 5: Indicador Técnico Cognitivo da Gestão de Competência.....	37
Quadro 6: Indicador Comportamental - Habilidades.....	41
Quadro 7: Indicador Comportamental – Atitudes.....	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problematização.....	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Conclusão do capítulo	17
2 REVISAO TEORICA.....	18
2.1 Administração Pública e Gestão de Pessoas no Setor Público.....	18
2.2 O Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas.....	20
2.3 Gestão por Competências.....	21
2.4 Conceitos de Competência.....	23
2.5 O termo competência discutido no Brasil.....	25
2.6 Competência Gerencial.....	27
2.7 Sistema Caixa Econômica Federal.....	28
2.8 Conclusão da seção.....	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1 Quanto aos Fins e Meios.....	31
3.2 Universo e Amostra.....	31
3.2.1 Sujeitos da pesquisa.....	31
3.3 Estratégias e Instrumentos de Coleta de Dados.....	32
3.4 Tratamento dos Dados.....	32
3.5 Conclusão da seção.....	32
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	33
4.1 Caracterização do ambiente da pesquisa.....	33
4.2 Apresentação dos dados e dos resultados.....	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
5.1 Conclusões.....	46

5.2 Sugestões e recomendações.....	47
REFERÊNCIAS.....	48
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	51

Capítulo I - Introdução à temática proposta

“Ninguém pode construir uma reputação com base no que ainda vai fazer”
Henry Ford

1 INTRODUÇÃO

O mundo a cada dia que passa vem se transformando e criando novas necessidades, e essas transformações acontecem devido a diversos fatores, como: mudanças tecnológicas, culturais, políticas e econômicas. Essas transformações são muito rápidas e a velocidade dessas mudanças, culturais e técnicas têm sido acelerada com a mundialização de ações e comportamentos organizacionais públicos e privados, forçando as empresas a buscarem crescimento e novas técnicas de gestão como meio de sobrevivência (CAMÊLO, 2006).

Assim, as organizações, cada vez mais exigentes, buscam profissionais que façam a diferença em seu ambiente de trabalho, e as entidades que não possuem colaboradores qualificados estão perdendo espaço no âmbito competitivo dos negócios.

Logo, a Gestão de Pessoas é um fator muito importante para que exista uma boa performance dentro de uma empresa, seja ela, como já exposto, nos setores público ou privado, pois pessoas contribuem para um melhor desempenho organizacional. O departamento de gestão de pessoas é dividido, basicamente, em seis processos que contribuem para a estabilidade organizacional, processos esses que planejam, organizam, dirigem e controlam o trabalho e a atuação dos colaboradores da empresa (Chiavenato, 2004).

Segundo Chiavenato (2001), os seis processos da gestão de pessoas são: processos de agregar pessoas, que pode ser referido como suprimento de pessoas como recrutamento e seleção de pessoas; processos de aplicar pessoas, que inclui desenho organizacional, orientação das pessoas e avaliação de desempenho; processos de recompensar pessoas, sendo o incentivo para as pessoas com o intuito de satisfazer suas necessidades individuais, nisso incluindo remuneração e benefícios; processos de desenvolver pessoas, importante para capacitar as pessoas e incrementar seu desenvolvimento profissional, incluindo treinamentos; processos de manter pessoas, processos esses que são utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, incluindo administração da disciplina, higiene,

qualidade de vida e segurança; processos de monitorar pessoas, acompanhamento e controle das atividades das pessoas para a verificação dos resultados, incluindo banco de dados e sistemas de informações dados pela gerência. E ainda segundo o autor, é imprescindível a presença de cada um deles dentro da gestão de pessoas.

Diante desse contexto, o desenvolvimento de Competências Gerenciais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia competitiva da empresa. Conforme Resende (2000, p. 190),

a competência gerencial é uma das mais requeridas e mais importantes porque todo governante, dirigente, superintendente, diretor, gerente, chefe, supervisor, coordenador, encarregado, líder e, de certa forma, pais, professores, técnicos de clubes, etc., precisam possuí-la.

Também, de acordo com Boog (1991), há três grupos de habilidades gerenciais: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais. Ainda conforme o mesmo autor, as habilidades técnicas representam o conhecimento específico de um cargo gerencial normalmente associada à área funcional do gerente. É, portanto, a habilidade a qual o gestor apresenta conhecimentos específicos nas áreas da organização e possui aptidão em desenvolver atividades específicas, como *marketing*, finanças, recursos humanos, produção, logística e tecnologia da informação.

Por sua vez, as habilidades humanas representam a habilidade que o gerente deve ter no trato com as pessoas, estando relacionada com a parte comportamental de cada indivíduo em todos os níveis organizacionais. Já as habilidades conceituais representam a necessidade de o gerente ter uma visão do todo, ter uma visão macro. É a habilidade de olhar além das fronteiras do setor, entender a relação entre os diversos setores, saber como a organização se relaciona com o meio ambiente.

Seguindo ainda na mesma linha de raciocínio do autor, “o processo de desenvolvimento das habilidades gerenciais se dá por intermédio da busca de um equilíbrio nas dimensões técnicas-humanas-conceituais”.

Até a década de 1960, para o preenchimento do cargo de gerência praticamente o único requisito eram as habilidades técnicas, o que hoje já não é o perfil necessário para um gestor contemporâneo. Foram agregados outros fatores às habilidades técnicas, tais como desenvolvimento de atitudes e habilidades gerais e específicas ao cargo.

Nessa mesma década, algumas mudanças são aplicadas ao modelo tradicional de gestão adotado pela maioria das empresas. Esse modelo foi criado e desenvolvido segundo os princípios do taylorismo-fordismo e do modelo hierárquico-funcional, desenvolvido por Fayol no início do século XX. Nele, o homem é reduzido a uma dimensão secundária do processo produtivo, considerado como mera peça de uma máquina. Conceitos como super especialização, centralização da decisão hierárquica, ordem, disciplina e unidade de comando eram usados na busca do método correto de produzir (BITENCOURT, 2001).

Assim, as empresas devem investir cada vez mais no capital intelectual, ao contrário do que acontecia anteriormente, em que o homem era visto como máquina, enxergar este homem como a inteligência da organização, sendo encarado como uma estratégia para atingir os objetivos organizacionais e atender em plenitude os desejos do cidadão consumidor que busca nos órgãos públicos as mais diversas a satisfação de necessidades.

1.1 Problematização

O conhecimento de competências é produto da atividade do conhecimento humano, ação social e cultural. A educação estruturante organizacional, principalmente para o gestor de Gestão de Pessoas, consiste em ajudar cada indivíduo a desenvolver seu potencial e tornar-se um ser humano e não um mero instrumento da economia. A aquisição de conhecimento e competências deve ser acompanhada da educação corporativa, caráter ética, abertura cultural e o despertar da responsabilidade social.

As Competências Gerenciais são de fundamental importância para o gestor de uma organização, pois é através das competências adquiridas que os mesmos irão desempenhar com mais eficiência e eficácia o seu papel dentro da organização que faz parte. Nessa perspectiva, as instituições financeiras, pública ou privada, como todas as organizações, têm novas necessidades para sobreviver, resultado das profundas mudanças acontecidas em diferentes aspectos da vida humana individual e associada.

Partindo dessa afirmativa Drucker (1996) afirma que o líder deverá desenvolver o que ele chama de competências para atuar nos ambientes atuais, de sucessivas mudanças.

Baseando-se nesse contexto, é imperativa a seguinte arguição-problema que norteará este estudo: **como o conhecimento técnico da Gestão de Competência pode contribuir para a eficácia operacional em uma Agência da Caixa Econômica Federal – CEF, do município de João Pessoa/PB?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever os conhecimentos técnicos necessários da Gestão de Competências utilizada em uma Agência da Caixa Econômica Federal – CEF e a decorrência dessas para a eficácia operacional no atendimento ao cidadão consumidor.

1.2.2 Objetivos Específicos

Conhecer teoricamente os conhecimentos técnicos necessários a uma eficaz Gestão de Competências;

Identificar as políticas e práticas de Gestão de Competências utilizadas na CEF;

Analisar os resultados das práticas utilizadas na CEF com base no referencial teórico.

1.3 Justificativa

Para uma boa política de Gestão de Pessoas é necessário que o gestor tenha a preocupação de conhecer e perceber as reais necessidades de seus colaboradores, pois é por meio do conhecimento da sua equipe que se pode estruturar estratégias para buscar resultados. Conhecendo toda a equipe em profundidade, o gestor saberá o que cada um deles poderá agregar ao objetivo da organização, desenvolvendo uma melhor divisão de tarefas dos funcionários de

acordo com as habilidades de cada um para serem aplicadas nas tarefas e nos planos da organização.

A necessidade de dar atenção aos colaboradores leva em consideração que quando as pessoas se sentem úteis e diferenciadas das demais, elas sentem maior confiança em si mesmo, satisfação pessoal e passa a ter um maior empenho ao que está fazendo em sua profissão, também se sentem satisfeitas com o que representam no ambiente de trabalho.

O cenário competitivo atual impõe aos profissionais a necessidade de desenvolver diferentes competências para que eles possam lidar com as incertezas do mercado. Segundo Dutra (2004), cada profissão ou ofício exige domínio de certas competências dependendo do tipo de organização, do nível hierárquico, da função desempenhada, etc. Neste sentido, Carbone (2006, p.77) diz que,

uma competência profissional resulta da mobilização, por parte da pessoa, de uma combinação de recursos. E a pessoa expressa à competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões da competência (Carbone, 2006, p.77).

Para Ruas (2005), a competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar, a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área, ou seja, para o autor a noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação por meio da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais. Ainda para o mesmo autor, a efetividade e a legitimação de uma competência só ocorre por meio de uma ou mais ações em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho.

Logo, vem a importância de analisar as suas políticas e práticas de RH e desenvolvê-las, sabendo qual a contribuição do gestor de RH para a gestão estratégica de pessoas. A escolha da Agência da Caixa Econômica Federal veio do fato de ser um órgão bastante conhecido pela maioria dos cidadãos e bastante utilizado por grande parte da população, por ser uma autarquia federal de grande importância na questão da sustentabilidade das pessoas, sendo uma organização que viabiliza meios de sobrevivência para muitos indivíduos, por meio de suas estruturas bancárias, que não podem mais exercer suas funções no trabalho por diversos motivos. Por esses motivos e ainda vários aspectos importantes, a CEF é visto como um órgão que deve sempre manter um padrão de organização de alto nível e um melhor serviço para todos os consumidores que buscam a realização

de suas necessidades. Ainda, acredita-se na contribuição desse trabalho monográfico no novo pensar organizacional; também, poderá servir no apoio a futuros pesquisadores por ser um tema relevante e de muita importância para as agências públicas. Já para a instituição, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), vai ser interessante por despertar a curiosidade dos graduandos sobre o tema e, ao mesmo tempo, enriquecer o acervo da biblioteca. Apresentando tais fatos, justifica-se a pesquisa.

1.4 Conclusão do capítulo

Visto anteriormente que o mundo vem sofrendo mudanças aceleradas, surge a necessidade da aprendizagem de novas técnicas de gestão dentro das organizações para se adequarem ao perfil do sistema de mudanças do mundo contemporâneo. Dessa forma, a Gestão de Pessoas se torna um fator importantíssimo para que a organização obtenha sucesso em seus objetivos, seja ela da esfera pública ou privada. Diante desta situação verifica-se a necessidade de dar atenção dobrada a Gestão de Pessoas e, sobretudo, Gestão de Competência, investir cada vez mais no capital intelectual.

Diante do exposto nos itens anteriores, é visto que a apresentação de cada ponto seja considerado como um fator fundamental para a conclusão da pesquisa da monografia, sendo indispensável cada um deles para que seja feito o levantamento da pesquisa de forma coerente e correta.

Capítulo II – Fundamentação Teórica

“Temos que nos ajustar à mudança dos tempos e ainda assim conservar princípios imutáveis”.
Jimmy Carter

2 REVISÃO TEÓRICA

Na revisão teórica apresenta-se as principais teorias sobre o tema de pesquisa, tratando inicialmente a Administração Pública e a Gestão de Pessoas no Setor Público, sendo necessário o conhecimento nesses dois pontos para poder ter um melhor entendimento desse trabalho de pesquisa.

2.1 Administração Pública e Gestão de Pessoas no Setor Público

A administração pública é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que buscam o interesse comum, ou seja, o interesse público de satisfazer as necessidades da população em geral, na área da saúde, educação, segurança, assistência social, dentre outros. A administração pública, em outras palavras é uma prestadora de serviços públicos, sendo dividida em administração direta e indireta (BRASIL ESCOLA, 2013).

Ainda para a mesma fonte pesquisada, quando se trata de administração direta, ela é exercida pelo conjunto dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, sendo assim os órgãos não possuem personalidade jurídica própria, autonomia administrativa e nem patrimônio. Já se falando da administração indireta, pode-se observar que o Estado transfere a execução de suas funções para que outras pessoas jurídicas possam realizar. A composição da administração indireta são as autarquias, sociedades de economia mista, fundações, empresas públicas e outras entidades de direito privado. Essas entidades diferentemente da administração direta, possuem personalidade jurídica própria, patrimônio e autonomia administrativa.

Segundo Cretella Júnior (1966, p.24), "Adotando-se o critério subjetivo ou orgânico, administração é o complexo de órgãos aos quais se confiam funções administrativas, é a soma das ações e manifestações da vontade do Estado, submetidas à direção do chefe do Estado".

A administração pública, como função administrativa, consiste no dever de o Estado, ou de quem aja em seu nome, dar cumprimento fiel, no caso concreto, aos comandos normativos, de maneira geral ou individual, para a realização dos fins públicos, sob regime prevalecente de direito público, por meio de atos e comportamentos controláveis internamente, bem como externamente pelo Legislativo (com o auxílio dos Tribunais de Contas), atos, estes, revisíveis pelo Judiciário (FIGUEIREDO, 2006, p.34).

A administração pública é regida por princípios que se encontram na Constituição Federal de 1988, sendo base da atividade administrativa e das ações dos órgãos públicos e de seus administradores e servidores. Nessa linha de pensamento, pode-se afirmar, também, que a gestão de pessoas no setor público pode variar, sendo um método organizacional que depende das características ambientais, da tecnologia e dos processos internos utilizados e, também, do estilo de gestão empreendido, também compreendendo a cultura (BERGUE, 2010).

Ainda, conforme o mesmo autor, o termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples: é executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo.

O processo administrativo é um resultado de uma constante interação de quatro fases fundamentais, sendo elas: planejamento, organização, direção e controle. Segundo Chiavenato (2008), a regulação das relações de trabalho no setor público é inadequada, ele explica que a Constituição Federal de 1988 ao institucionalizar o Regime Jurídico Único, iniciou o processo de uniformização do tratamento de todos os servidores da Administração direta e indireta. Fica mais explícito essa ideia do autor no trecho seguinte:

Limitou-se o ingresso ao concurso público, sendo que poderiam ser também utilizadas outras formas de seleção que, tornariam mais flexível o recrutamento de pessoal sem permitir a volta do clientelismo patrimonialista (por exemplo, o processo seletivo público para funcionários celetistas, que não façam parte das carreiras exclusivas do Estado).

O questionamento do autor em relação a essa ideia é que o fato dos concursos públicos serem realizados sem uma prévia avaliação da necessidade de quadros. Dessa forma, existe uma admissão de um contingente excessivo de candidatos a um só tempo, seguidos de longos ciclos sem uma nova seleção, impossibilitando desse modo, carreiras de pessoas mais adequadas aos cargos.

Fazendo uma análise da dinâmica do processo de gerir pessoas no setor público, é extremamente importante que se tenha conhecimento do conceito de fatores predominantes que fazem parte desse processo. Fatores esses que são os Servidores Públicos, Cargos e Funções, carreiras e as possíveis formas de provimento de um cargo público, seu mantimento e sua vacância.

Levando em consideração esses pontos o estudo avaliou como a Gestão de pessoas pode influenciar na resolução de situações problemas como esses, analisando de maneira específica o que pode ser feito.

2.2 O Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas

Para Dutra (2004), a Gestão Estratégica de Pessoas é um modelo de gestão que executa ações gerenciais sistemáticas e contínuas, que visem a relação entre o colaborador e a empresa de forma estratégica, com flexibilidade e otimização do potencial das pessoas e do seu desempenho atual e futuro na empresa. Ainda, para ratificar a abordagem, Dessler (2004) define como a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade.

Nas décadas de 1980 e 1990 surgiu uma nova expectativa de modelo de gestão de pessoas, caracterizada por um caráter estratégico. Esse novo modelo veio evoluindo, adquirindo importância, mostrando que as organizações sentiam realmente necessidade da implementação de um modelo de Gestão de Pessoas que conseguisse colaborar estrategicamente com a organização, fazendo a ligação da mesma com seus colaboradores e, assim, caminhassem juntos.

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 1990, transformando-se em um processo corporativo, vinculada à estratégia empresarial abrangendo a aprendizagem organizacional, a educação corporativa, a gestão das competências e a gestão do capital intelectual (OLIVEIRA, 2009, p.3).

Este modelo surgiu da necessidade que as organizações tinham de envolver cada vez mais os colaboradores na estratégia organizacional. Segundo Fleury (2002), a participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis da organização na formulação estratégica é adotada também como forma de tornar esse processo mais interativo e contínuo. A gestão de pessoas, trabalhando com esse modelo de gestão estratégica de pessoas, ajuda a organização a ter mais controle com os

seus colaboradores, prevendo as ações dos mesmos, por trabalhar mais em equipe fazendo com que haja confiança mútua e reduzindo os níveis hierárquicos da empresa, por dar ao colaborador a chance de participar estrategicamente das atividades.

Segundo Chiavenato (2000), o setor de Gestão de Pessoas deve ter caráter de consultoria ao nível estratégico, fornecendo informações sobre os seus colaboradores da organização, tendo por finalidade ser parceiro nas atividades principais da empresa, desenvolvendo competências e monitorando as atividades executadas. Assim, esta gestão estratégica de pessoas deve conciliar as necessidades dos colaboradores com as da organização, visando não só o lucro, mas também o bem-estar dos colaboradores e, com isso, a sua satisfação.

É nesse cenário controverso e competitivo que o desenvolvimento de competências se faz obrigatório. E para ter sucesso as organizações devem apresentar bons resultados e desenvolver as competências que são exigidas pelo mercado. Partindo dessa premissa, em uma organização o gestor pode ser o responsável pelo sucesso ou fracasso.

2.3 Gestão por Competências

A gestão por competência surgiu da necessidade que as organizações tinham em superar a concorrência neste mercado dinâmico e competitivo. Esse novo modelo de gestão de pessoas vem se desenvolvendo teoricamente, mas não praticada por todas as empresas. É um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes.

Competências, para fins deste estudo, são entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função (GRAMIGNA, 2002).

Assim, a gestão por competências está focada no desenvolvimento organizacional, executando as tarefas de recursos humanos, baseado nas competências dos colaboradores da organização. Segundo Chiavenato (2003), tal gestão é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, agregando conhecimento,

tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis. A definição de competência, está baseada numa tríade conhecida como CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes):

I. conhecimentos, tem relação com a parte teórica e ao que o indivíduo sabe teoricamente, por exemplo: formação acadêmica;

II. habilidades, é a pratica do teórico, ou seja, praticar o que aprendeu de forma teórica;

III. atitudes, está mais voltada ao comportamento humano, às emoções, à forma em que os indivíduos reagem dentro da organização.

Esse elo de fatores, conforme a Quadro 1 determina a vida profissional e pessoal de qualquer pessoa, pois é a soma dos comportamentos que vão definir a trajetória profissional, não só em uma empresa, mas em toda sua vida.

COMPETÊNCIAS		
CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDES
C	H	A
Saber	Saber Fazer	Querer Fazer
Adquiridos através de cursos técnicos, especializações e treinamentos.	Experiências adquiridas nas execuções das atividades através dos conhecimentos.	Ter iniciativas para realização de tarefas colocando em prática conhecimentos e atitudes para atingir a eficácia de uma tarefa.

QUADRO 1: Definição de CHA

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2001).

A partir da exposição de Rabaglio (2001) classifica competência de acordo com seu status e relevância na organização: – madura: a que já faz parte do capital intelectual da organização; – emergente: aquela que terá relevância num futuro próximo; – de transição: a que pode ter importância para um determinado momento da organização. Mas, as competências podem ser classificadas, ainda, da seguinte forma: a) humanas ou individuais, quanto à identificação da competência do indivíduo na organização e b) organizacionais, quando representa as competências da organização como um todo.

Ainda, a mesma ênfase de pensamento, Dutra (2004) apresenta sua visão sobre o termo competência, associando a ideia de que competência é a noção de complexidade, de entrega; aquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização. No entanto, o fato de a pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie dele, daí a necessidade da entrega. O mesmo autor, também distingue entrega e resultado. Para ele, resultado refere-se a algo pontual, mensurável e com data para acontecer, podendo ser influenciado por fatores externos, como sorte ou esforço, sendo, pois, circunstancial. Enquanto a entrega tem maior perenidade, está ligada à capacidade e contribuição.

Logo, a Gestão de Competência é um conjunto de conhecimentos, gerenciado de forma planejada para o desenvolvimento da organização. A procura de conhecimentos, de competências organizacionais e individuais, do saber-fazer, tudo isso, faz parte desse planejamento, para conseguir encaixar os talentos certos para os devidos cargos.

2.4 Conceitos de Competência

O tema competência, desde a década de 1970, é pesquisado por psicólogos e educadores (FLEURY e FLEURY, 2001). A partir desse período, tomou impulso e entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado às diferentes instâncias de compreensão em termos dos seguintes aspectos: da pessoa (as competências do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

Sob o prisma de uma abordagem clássica, Drucker (1998), coloca a competência como uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa).

Já segundo Durand (1998 apud RUAS (2005) a competência é baseada em três dimensões – Knowledge, Know-How and Attitudes (conhecimento, habilidade e atitude), englobando não somente as questões técnicas, mas também de cognição, necessárias à execução de um determinado trabalho.

Também, à luz do conhecimento de Resende (2000), competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente. Nesse sentido, a competência é resultado da união de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e autodesenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade).

O Quadro 2, a seguir apresentado, sintetiza os conceitos de alguns autores sobre o termo competência, nas suas diferentes dimensões, aplicáveis ao contexto das organizações:

AUTOR	DEFINIÇÃO
Le Boterf (1995)	A competência é o saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado
Levy-Leboyer (1997)	Competências são “repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação”
Prahalad e Hamel (1998)	“As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia”
Durand (1999)	Competências são conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para se atingir determinados objetivos
Real Academia Espanhola (2000)	Competência é “[...] tanto obrigação como atitude ou habilidade para fazer algo”.
Fleury e Fleury (2001)	Competência é saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo
Santos (2001)	Competência “não é apenas conhecimento e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer fazer)”
Zafirian (2003)	“Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”
Flink e Vanalle (2006)	As competências podem ser de três tipos: essenciais, funcionais e individuais. Os autores utilizam os estudos de McClelland para avaliar as competências que devem ser desenvolvidas.

QUADRO 2 - Definições de competência

Fonte: Adaptado de Souza et.al, (2014).

Como pode-se notar, cada autor define o termo competência de acordo com sua visão e seus valores sobre o assunto. Quando todos estes autores citados descrevem sobre o que é competência, embora as linguagens para explicar a definição sejam diferentes, na realidade todos eles estão falando basicamente sobre a mesma filosofia de trabalho dentro das organizações.

Corroborando com os pensamentos, Maximiano (2007, p.41), afirma que “competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma pessoa desempenhar atividades”. E acrescenta ainda que, “as competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social”.

2.5 O termo Competência discutido no Brasil

No Brasil, os gestores já estão despertando para a importância da Gestão de Competência, passo importante para o desenvolvimento organizacional e para se manterem competitivos no difícil mercado mundial. Resende (2000, p. 29) defende que o termo competência não é novo. De acordo com ele “a competência – assim como qualidade e melhoria contínua – é uma ideia antiga, reconceituada e revalorizada no presente, como resultante de movimentos econômicos e culturais”.

A premissa pelas mudanças no ambiente de negócios, causada pela entrada de novos concorrentes no mercado, fizeram com que as empresas brasileiras tivessem que lutar para redefinir os seus papéis e as formas de gestão (BEZERA, 2010).

No ano 2000 já se falava em competências no Brasil, certamente de maneira ainda incipiente. Dutra (2000) relatou em seu artigo que autores americanos desenvolveram estudos nas décadas anteriores, baseados no que eles determinaram como o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de desempenho. Ainda conforme para o mesmo autor, a busca pelo desenvolvimento tornou-se imprescindível, pois a empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização.

Com esta mesma linha de pensamento Zarifian (2008, p. 56), afirma que “a competência não é uma negação da qualificação. Pelo contrário, nas condições de uma produção moderna, representa o pleno reconhecimento do valor da qualificação. O trabalho reverte ao trabalhador”. Ou seja, a responsabilidade de se ter qualificação estava relacionada ao trabalho. Com isso, as organizações precisam investir cada vez mais nos seus funcionários, pois se os mesmos estiverem satisfeitos com o seu cargo, conseqüentemente produzirão mais e a empresa só tem a ganhar com o bem estar do funcionário. No entanto, a partir do momento em que o trabalhador (Colaborador

e/ou Servidor Público) tomou para si a responsabilidade de ter uma qualificação para manter-se em seu trabalho, a empresa, de certa forma, transferiu essa obrigação para os funcionários.

Dutra (2010, p. 22) a partir dos anos 1990, procura empregar o conceito de competência em trabalhos de intervenção em empresas brasileiras e na adaptação, em empresas multinacionais, de estruturas de gestão de pessoas globais para a realidade brasileira.

Segundo Lima (2010) os assuntos voltados para a competência, no Brasil, são tratados por alguns autores como, por exemplo, por Ruas (2005), Brandão (2005), Boff (2005), Bitencourt (2001) e Fleury e Fleury (2001), como resultados de pesquisas empíricas. Nessa perspectiva, entende-se que a competência é associada à Gestão de Pessoas e suas práticas. Wood Jr. (1997) apresenta a evolução da Gestão de Pessoas no Brasil no Quadro 3 a seguir:

PERIODO	FASE	CARACTERISTICA
Antes da década de 30	Pré-jurídico-partidária	· Inexistência de legislação trabalhista e de uma área específica; · Funções descentralizadas.
Décadas de 30 a 50	Burocrática	· Surgimento da legislação trabalhista; · Surgimento do Departamento de Pessoal para atendimento das exigências legais.
Décadas de 50 a 60	Tecnicista	· Implantação da indústria automobilística · Implementação dos subsistemas de recursos Humanos; · Preocupação crescente com desempenho e eficiência.
Meados da década de 60 a década de 70	Sistêmica	· Surgimento das gerências de recursos humanos e dos responsáveis por relações industriais; · Integração dos enfoques comportamental, administrativo e da estrutura.

QUADRO 3 - Gestão de Recursos Humanos no Brasil.

Fonte: Adaptado de WOOD Jr. (1997, p. 72).

Segundo Wood Jr. (1997) a Gestão de Pessoas não apresentava ainda mudanças na profundidade e extensão previstas. As mudanças no cenário econômico e social ocorreram nos anos 1980, assim, a função RH, como outras funções na empresa, tiveram que ser repensada. Já

que, os pressupostos que norteavam as suas práticas já não faziam sentido. Essa mudança de enfoque implicou em um novo papel para a função RH, que passou a ser um catalisador e facilitador de processos de aprendizagem organizacional e de mudança.

Para Fleury e Fleury (2001) no contexto brasileiro, a construção do modelo de Competência, se tem como espinha dorsal a estrutura de cargos, cuja referência está centrada no modelo taylorista de organização do trabalho, sendo introduzido no Brasil na década de 30. Nos anos 80 existia uma preocupação com a qualidade e a produtividade, emergindo, assim, num espaço para se pensar em novas formas de organização e gestão do trabalho. Segundo os autores, se buscava inspiração na experiência dos grupos ditos semiautônomos europeus e nas práticas bem-sucedidas da conhecida indústria automobilística japonesa.

2.6 Competência Gerencial

A atividade gerencial pode ser conceituada como sendo as ações e atividades executadas para o atendimento de necessidades e objetivos organizacionais, envolvendo principalmente a coordenação de grupos de pessoas e o desempenho de papéis informacional, interpretativo e decisório (MOTTA, 1998).

Dentro dessa perspectiva, as atividades gerenciais apresentam um processo de evolução em que o desempenho de uma empresa, de uma de suas unidades ou de um projeto depende do conjunto das microdecisões de ação tomadas pela competência de seus profissionais. É preciso saber enfrentar situações profissionais evolutivas e pouco definidas. Isso leva, provavelmente, a interrogar a distinção clássica operada entre as noções de qualificação, de profissão, de emprego e de profissionalismo (BRANDÃO, 2005).

Ruas (2005, p. 96) conceitua competência gerencial como a “capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

A competência gerencial deve ser vista, então, como fonte de valor para o indivíduo e para a organização. A aplicação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes geram desempenho organizacional que pode ser percebida através de melhores resultados.

Dado o envolvimento com as dimensões administrativas, psicossocial e política, o estudo sobre competência gerencial envolve conceitos relacionados à liderança, aptidões, formação acadêmica e profissional, mobilização e combinação de recursos, conexão entre situações e aprendizado. A dimensão técnica compreende o conhecimento específico dentro da especialidade da área de atuação; a dimensão administrativa refere-se ao planejamento, organização, coordenação e acompanhamento das atividades que lhe são destinadas; a dimensão psicossocial é focada na dinâmica dos inter-relacionamentos e a dimensão política refere-se ao exercício do poder, ao grau de autonomia e decisão e a capacidade de influenciar nas ações da empresa (MOREIRA *et al.*, 1997, p.14).

O gestor dá um sentido à sua ação, confrontando seus valores com a realidade das situações nas quais intervém, sendo capaz no exercício da função de desenvolver a reflexão ética pautada por valores, compromissos e princípios diretivos institucionais. Os valores permanecem abstratos e não têm caráter operatório. Definidos prévia e independentemente de toda ação concreta, eles não permitem escolher diferentes alternativas. Estas resultarão, de modo provisório, do confronto dos valores e da situação (BOTERF, 2003).

O profissional não possui somente um ofício, mas certo nível de excelência no exercício desse ofício. Procurar um profissional é procurar um sujeito que alcançou certo domínio do ofício, é referir-se a uma escala de exigência. Fazer a apreciação “este mecânico é um profissional” significa distinguir o ofício (mecânico) e seu nível de domínio (profissionalismo).

2.7 Sistema Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal foi fundada no dia 12 de janeiro de 1861, por Dom Pedro II que assinou o Decreto nº 2.723. Desde então, a Caixa caminha lado a lado com a trajetória do país, acompanhando seu crescimento e o de sua população. A CEF vem estabelecendo estreitas relações com a população ao atender às suas necessidades imediatas, como poupança, empréstimos, FGTS, Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. Desde sua criação, não parou de crescer, de se desenvolver, de diversificar e ampliar suas áreas de atuação. Além de atender a correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores, acredita e apoia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Hoje, a Caixa tem uma

posição consolidada no mercado como um banco de grande porte, sólido e moderno. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, está presente em todo o país, sem perder sua principal finalidade: a de acreditar nas pessoas (CAIXA, 2015).

2.8 Conclusão da seção

Apresentou-se nessa seção de forma ampla a temática e os assuntos ligados a política e prática da Gestão de Recursos humanos e Gestão de Competência. Ainda foram apresentadas informações sobre o Setor Público, o papel importante que o Gestão de Pessoas cumpre no atendimento de qualidade das organizações públicas. Sendo assim, o embasamento teórico fez-se necessário para o fundamento científico à pesquisa. Baseado no rastreamento bibliográfico sistematiza-se a seção seguinte, a qual apresenta os procedimentos metodológicos que irão ser utilizados para efetivação deste trabalho.

Capítulo III - Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

“O maior desafio para qualquer pensador é enunciar o problema de tal modo que possa permitir uma solução.”
Bertrand Russell

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção trata dos procedimentos metodológicos, visto que todo trabalho científico necessita de mecanismo que demonstre os caminhos que o pesquisador vai utilizar para realizar sua investigação a fim de unir a pesquisa de campo com o aporte teórico conseguido ao longo do desenvolvimento do seu trabalho.

Isso posto, para sintetizar o processo de investigação, lançou-se mão do pensamento de Andrade (1997), que afirma, dentre outros enfoques teóricos, que metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são decorridos na busca do conhecimento. Por se tratar de um estudo descritivo, o método de coleta de dados que se constituiu em suporte ao estudo teve como base o apanhamento de fontes primárias e secundárias, utilizando, após o tratamento das informações, a abordagem qualitativa como mecanismo de análise e interpretação (MARCONI, 2004).

O aparecimento da pesquisa qualitativa na antropologia surgiu de maneira mais ou menos natural. Os pesquisadores perceberam rapidamente que muitas informações sobre a vida dos povos não podem ser quantificadas e precisam ser interpretadas de forma muito mais ampla que circunscrita ao simples dado objetivo. (TRIVIÑOS,1987).

Nesta pesquisa, portanto, utilizou-se a abordagem qualitativa no intuito de formar ideias coerentes e conduzir a resultados satisfatórios que respondam às questões propostas na pesquisa com maior segurança e clareza, ajudando, deste modo, na estruturação das informações colhidas por intermédio do questionário.

3.1 Quanto aos Fins e Meios

Tomando por base o apresentado por Vergara (2004, p.46), esta pesquisa assume sua conceituação e justificativa, passando por dois critérios básicos: um quanto aos fins e outro quanto

aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi investigativa/explicativa; ou seja, segundo Gil (2006, p.66), tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificando-se os motivos.

Quanto ao meio, a pesquisa de campo consiste na coleta direta de informações. Inclusive nessa pesquisa entrevistas, aplicação de questionários e observação participante ou não com base no pensamento do mesmo autor. Como o objetivo é investigar a efetividade das praticas e políticas de RH e Gestão de Competência em uma instituição financeira pública, trata-se de uma pesquisa descritiva como base para suas explicações.

3.2 Universo e Amostra

Para delimitar o universo, precisa-se deixar explicito que pessoas, coisas ou fenômenos que foram pesquisados, enumerando suas características comuns (LAKATOS; MARCONI, 2003). Desta forma, considerou-se, nesta pesquisa, como universo investigado a Agência da Caixa Econômica Federal, na Cidade de João Pessoa/PB.

3.2.1 Sujeitos da Pesquisa

De acordo com Vergara (2004), os sujeitos da pesquisa são as pessoas responsáveis pelo fornecimento dos dados necessários ao pesquisador. Desta forma, a pesquisa contou com os Servidores públicos como, por exemplo: 01 Coordenador técnico da área financeira; 02 Técnico bancário; 01 Assistente de sustentação ao negócio júnior; 01 Assistente técnico; 01 Assistente jurídico; 01 Assistente júnior e 03 Caixa executivo.

3.3 Estratégias e Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta dos dados deu-se por meio de um questionário semiestruturado. Ainda, conforme Vergara (2004), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados

necessários para se atingir os objetivos da pesquisa. Foi realizada, ainda, pesquisas pela internet em artigos já existentes sobre o tema, na tentativa de elucidar, bem como enaltecer a proposta de investigação.

3.4 Tratamento dos Dados

De acordo com Vergara (2004), os dados podem ser tratados através da abordagem quantitativa e qualitativa. No tratamento quantitativo, utiliza-se procedimentos estatísticos. Já no tratamento qualitativo procura-se codificar e apresentar os dados de forma mais estruturada, analisando-os. Nesta pesquisa, portanto, como já afirmado anteriormente, lançou-se mão da análise qualitativa, por possibilitar ao pesquisador participar mais intensamente da análise dos dados coletados, investigando-os, decompondo-os objetiva e subjetivamente por meio de sua interpretação.

3.5 Conclusão da seção

Esta seção apresentou aspectos inerentes às etapas de execução da pesquisa, baseado nos objetivos pré-estabelecidos anteriormente. Caracterizou o tipo, bem como são apresentadas as técnicas e os procedimentos utilizados nas diversas etapas a serem cumpridas para efetivação desta pesquisa. Sendo assim, procura-se esclarecer ao máximo os passos seguidos, bem como o embasamento científico que orientou o trabalho.

Capítulo IV - Resultados da Investigação

“O olho só vê o que a mente está preparada para entender.”
Robertson Davis

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção foi apresentada uma breve descrição do ambiente da pesquisa, bem como foram apresentados os dados obtidos em conformidade com a pesquisa proposta e discutidos os resultados, considerando os objetivos propostos.

4.1 Caracterização do ambiente da pesquisa

A Caixa Econômica Federal, assim como maioria das organizações, para apoiar a excelência de sua atuação e garantir seu constante desenvolvimento e aprimoramento, tem uma política de conduta e transparência que norteia todas as suas ações, seja na política financeira, tendência de mercado e, sobretudo, na Gestão de Pessoal, por acreditar que está nos seus colaboradores seu maior patrimônio e sucesso enquanto instituição em nível nacional. Nessa perspectiva, Possui Missão e Valores que norteiam tais fins. Quais sejam:

- Missão

Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

- Valores Empresariais

- Nosso trabalho é importante para a sociedade;
- Temos orgulho de trabalhar na Caixa;
- Juntos podemos mais;
- Nossas atividades são pautadas pela ética;
- Respeitamos as ideias, as opções e as diferenças de toda a sociedade;

- A liderança se faz pelo exemplo;
- Somos inovadores no que fazemos;

4.2 Apresentação dos dados e dos resultados

Foi feito uma investigação do perfil dos funcionários entrevistados na Agência da Caixa Econômica Federal (CEF) no Município de João Pessoa, para dar um esclarecimento sobre quem estava respondendo, que será mostrado em sequência de acordo com a própria pesquisa, identificados no Quadro 4 a seguir:

IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS	
Gênero	50% são do gênero masculino e 50% do gênero feminino.
Idade	70% tem mais de 44 anos; 30% entre 40 à 44 anos.
Tempo de Atividade na CEF	100% tem mais de 4 anos de atividade na CEF.
Formação acadêmica	60% são graduados, 20% especialistas e 20% não informaram.
Regime de trabalho semanal	90% trabalham entre 30 à 40 horas, 10% trabalham mais de 40 horas.
Tempo de experiência como Servidor Público na Área Financeira.	100% tem mais de 4 anos como Servidor Público na Área Financeira.
Trabalha em outra Instituição Financeira	90% tem exclusividade na CEF; apenas 10% trabalham em outra Instituição.
Remuneração	50% recebem entre R\$ 5.501,00 à R\$ 6.500,00, 30% mais de R\$ 6.501,00 e 20% entre R\$ 4.501,00 à R\$ 5.500,00.
Fatores que o(a) levou a ingressar na área	60% por estabilidade financeira, 20% Realização pessoal ou profissional e 20% afinidade com a área.

QUADRO 4 – Identificação do perfil dos Funcionários entrevistados

Fonte: Pesquisa Direta, (2015).

Conforme visto no Quadro 4, coincidentemente, foram entrevistados a mesma quantidade de colaboradores do gênero masculino e feminino, sendo 50% cada. Entre os entrevistados, foi possível identificar que 70% possui idade maior que 44 anos de idade, apenas 30% entre 40 à 44 anos, fato esse que mostra que os funcionários entrevistados são profissionais que já possuem certa experiência de trabalho, informação essa que se sustenta na pesquisa com a identificação de que 100% dos entrevistados já possuem mais de 4 anos de atividade na própria CEF. Esses dados, aliando-se experiência e idade, aponta para a facilitação de entendimento de política capacitação de RH e Gestão de Competência na busca da eficácia organizacional.

Também possuindo um ponto positivo para a instituição quando se fala de qualificação profissional, pois 80% dos entrevistados possui entre graduação e especialização, apenas 20% não identificou o seu nível de formação. Tratando-se de regime de trabalho, 90% informou que sua jornada de trabalho fica entre 30 à 40 horas e apenas 10% mencionaram trabalhar mais de 40 horas semanais. Logo, a partir do pensamento de Ruas (2005) a competência é baseada em três dimensões – Knowledge, Know-How and Attitudes (conhecimento, habilidade e atitude), englobando não somente as questões técnicas, mas também de cognição, necessárias à execução de um determinado trabalho.

Ainda falando sobre experiência dos funcionários, os dados da pesquisa relatou que todos os entrevistados possuem em seus currículos mais de 4 anos como servidor público na área financeira, o que passa a ser um ponto positivo para a Caixa Econômica Federal por possuir funcionários experientes para prestar um serviço mais ágil para o público, apenas 10% informaram trabalhar em outra instituição financeira. O compromisso aliado à qualificação profissional, segundo Drucker (1998), coloca a competência como uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa).

Na pesquisa de perfil também foi consultado a faixa salarial dos participantes onde ficou evidente que a CEF tem uma boa remuneração aos servidores, os salários dos funcionários alcançaram o patamar entre R\$ 4.501,00 à mais de R\$ 6.501,00. Dentre os fatores que influenciaram os pesquisados a escolher sua área de atuação ficou evidente que a maior parte deles optaram pela estabilidade financeira, alcançando 60% no índice de pesquisa, 20%

escolheram por realização pessoal ou profissional e os outros 20% por afinidade com a área. Logo, para uma Política de Recurso Humanos seja, de fato, absorvida pelo colaborador, além do ambiente corporativo de condições ergonômicas operacionais, o fator remuneração é um incentivo à qualificação, a busca pelo atendimento de metas e, inquestionavelmente, de liderança. Logo, para Zarifian (2008), a competência não é uma negação da qualificação. Pelo contrário, nas condições de uma produção moderna, representa o pleno reconhecimento do valor da qualificação. Na CEF a remuneração e os incentivos estão diretamente atrelados ao nível de qualificação e a busca novos conhecimentos da área.

Após a seção para a identificação do perfil dos entrevistados, a pesquisa seguiu utilizando o critério da pesquisa qualitativa. Nessa segunda etapa, com o intuito de conseguir o mapeamento do perfil de Competência Gerencial dos profissionais da CEF, foi utilizado o Indicador Cognitivo. Como indicador cognitivo entende-se a expressão que está relacionada com o processo de aquisição de conhecimento (cognição). Já a cognição envolve fatores diversos como o pensamento, a linguagem, a percepção, a memória, o raciocínio etc., que fazem parte do desenvolvimento intelectual (SIGNIFICADOS, 2015).

Ainda para a mesma fonte pesquisada, conforme, também, já mostrado no Capítulo II, a psicologia cognitiva está ligada ao estudo dos processos mentais que influenciam o comportamento de cada indivíduo e o desenvolvimento cognitivo (intelectual). Segundo o epistemólogo e pensador suíço Jean Piaget, a atividade intelectual está ligada ao funcionamento do próprio organismo, ao desenvolvimento biológico de cada pessoa.

Nessa etapa da pesquisa foi utilizado como forma de preenchimento das questões opções por graus de importância, utilizando 5 diferentes pesos correspondidos em sequência decrescente por **Extrema importância; Muito importante; Bastante importante; Importante; Menor importância**, no qual os entrevistados deveriam responder 10 questões atribuindo um grau de importância para cada questionário, tendo como objetivo avaliar os conhecimentos que refere-se ao saber teórico, conceitual, fundamental para orientar uma boa prática. No Quadro 5 ilustramos o percentual das escolhas dos entrevistados:

INDICADOR COGNITIVO					
Indicadores	Graus de importância				
	Extrema importância	Muito importante	Bastante importante	Importante	Menor importância
Área/ setor de (Política/legislação, sistema, mercado)	40%	50%	10%	-	-
Administração/ Finanças	30%	70%	-	-	-
Planejamento Estratégico e Operacional	70%	10%	10%	10%	-
Gestão de Pessoas	60%	20%	20%	-	-
Informática	10%	40%	40%	-	10%
Processo de tomada de Decisão	60%	40%	-	-	-
Gestão de Qualidade	20%	60%	20%	-	-
Psicologia Organizacional	-	50%	40%	-	10%
Produto/Mercado - Empresa/Instituição	50%	30%	10%	10%	-

QUADRO 5: Indicador Técnico Cognitivo da Gestão de Competência
Fonte: Pesquisa de campo, (2015).

Analisando os dados do Quadro 5, é possível identificar a importância que foi dada para cada questão, inicialmente quando se fala de **Área/setor de Política/legislação, Sistema e Mercado** fica nitidamente visível que 90% dos entrevistados deram um grau de relevância entre extremamente e muito importante para esse quesito, fato esse que se torna um ponto positivo para a CEF levando em consideração o pensamento de Bezerra (2010) ao afirmar que a premissa pelas mudanças no ambiente de negócios, causada pela entrada de novos concorrentes no mercado, fizeram com que as empresas brasileiras tivessem que lutar para redefinir os seus papéis e as formas de gestão. Isso mostra que os entrevistados aderiram a essa visão estão preocupados, sobretudo com a política e o mercado. No Quadro 4, quando mostrou-se que 90% dos entrevistados tinha grau de escolaridade de graduação, facilita para a percepção dos elementos mercadológico e ambientais que induzem a gestão de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Para Boterf

(2003), o profissional não possui somente um ofício, mas certo nível de excelência no exercício desse ofício. Procurar um profissional é procurar um sujeito que alcançou certo domínio do ofício, é referir-se a uma escala de exigência. Fazer a apreciação “este mecânico é um profissional” significa distinguir o ofício (mecânico) e seu nível de domínio (profissionalismo).

Na segunda questão, que fala de **Administração/Finanças**, 70% dos participantes entendem como muito importante e os 30% restantes entendem como extrema importância; ou seja, todos acreditam pelo grau de relevância dado, que o papel desses dois fatores dentro da instituição é um fator importantíssimo para a CEF, pois corroborando com os dados, Bergue (2010), afirma que administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis dentro da área de competência. Logo, para os entrevistados, o conhecimento da área financeira facilitará a Gestão de Competência necessária à permanência e competitividade necessária à CEF. Ainda, em se tratando de finanças, de acordo com Gropelli e Nikbakht (1998), é a ciência, é o conhecimento, a aplicação de uma série de princípios econômicos para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio. Ou seja, o líder, através do conhecimento do viés Administração/finanças colocará a instituição em patamares confortáveis, inclusive, em relação aos suas congêneres.

Já o indicador **Planejamento Estratégico e Operacional** foi o que obteve o maior índice de extrema importância no questionário do indicador cognitivo, alcançando 70%, o que indica a sensibilidade para perceber que o Planejamento é, administrativamente falando, a base de qualquer processo competente de gestão. Segundo Chiavenato (2008) a Ciência da Administração possui quatro fases fundamentais, sendo elas: planejamento, organização, direção e controle. Ou seja, a primeira dela é o indicador apontado pelos entrevistados como o de extrema importância.

No item, **Gestão de Pessoas** que é um grande foco da pesquisa teve um aspecto positivo no resultado, pois 80% escolheram como extremamente importante e muito importante, apontando para o comprometimento de liderança. Segundo Chiavenato (2000), a gestão de pessoas deve ter caráter de consultoria ao nível estratégico, fornecendo informações sobre os seus colaboradores da organização, tendo por finalidade ser parceiro nas atividades principais da empresa, desenvolvendo competências e monitorando as atividades executadas. Partindo-se dessa premissa, a Gestão de competência é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis. A definição de competência, está baseada numa tríade conhecida

como CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), pois as demandas da organização referem-se também ao cumprimento de normas de comportamento que regulam o convívio dos seus membros, à própria execução do trabalho e à tramitação interna dos processos ou projetos organizacionais. Além disso, existem expectativas ou demandas implícitas da empresa quanto aos comportamentos espontâneos do empregado.

No indicador sobre a **Informática**, apenas 10% extremamente importante. O que mostra o grau de comprometimento dos colaboradores para com o Planejamento Corporativa, bem como pela Gestão de Competência. O item questionado, de fato, apesar da sua relevância para as instituições modernização e agilidade de processos, não se encaixa como estratégico para a liderança e os objetivos organizacionais. Os sistemas informacionais, segundo os entrevistados, podem ser, inclusive, objeto de terceirização, devido ao seu caráter de obsolescência, mutabilidade de sistemas (pacotes operacionais customizados) e pesado ativo imobilizado. Entretanto, foi unânime o reconhecimento dos relatórios, via sistemas, para a agilidade na solução de problemas e redirecionamento de estratégias. Já em se tratando do processo de **Tomada de Decisão**, 100% escolheram entre extremamente importante e muito importante, o que mostra de acordo com Resende (2000), que a competência, inclusive para a tomada de decisão, é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente. Nesse sentido, a competência é resultado da união de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e autodesenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade).

Em se tratando do quesito **Qualidade**, apontado com 80% do grau de relevância em nível máximo, os colaboradores deixam claro que as organizações de uma forma geral, assim como a CEF, como instituição pública, devem realizar suas operações com eficiência garantindo a satisfação dos clientes (internos e externos), ou superando-a, e conquistar a confiança do consumidor, consolidando assim sua diferenciação em relação às concorrentes, o que lhe garante a sobrevivência. Por outro lado, se a instituição como sua gestão pela qualidade não atender as expectativas desejadas, tenderão a perder seus clientes, pois quando melhor os serviços prestados ao público, melhores serão as chances da longevidade organizacional e, sobretudo do atendimento às vertiginosas transformações do mercado para com as instituições, e das instituições para os clientes/consumidores. Com vistas a esse mimetismo necessário, surge no bojo das turbulentas e

complexas relações “de troca” a necessidade de investir em métodos e ferramentas Qualidade Total que garantam a sobrevivência, sobretudo, o desenvolvimento das estruturas organizacionais, que servem como fontes impulsionadoras do crescimento e elevam a qualidade nas operações de bens, serviços e/o valores a um patamar esperado de satisfação. Seguindo a busca pelo Conhecimento Cognitivo dos colaboradores da CEF para o auxílio da Gestão de Competência, indagou-se sobre a **Psicologia Organizacional**, e 50% dos servidores acham muito importante, 40% tem como bastante importante e apenas 10% acreditam que não tenha tanta importância. Para os colaboradores entrevistados, a Gestão de Competência, a liderança são desdobramentos da Administração muito mais técnica e instrumental do que psicológica. Corroborando com esse viés, Santos (2001) afirma que Competência não é apenas conhecimento e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer fazer).

A última questão foi sobre **Produto/Mercado - Empresa/Instituição**. Nesse item, assim como no primeiro Indicador Técnico Cognitivo, os entrevistados optaram como 80% pela grau de relevância entre extremamente importante e muito importante. Ou seja, as respostas seguem com o mesmo perfil, conhecer o mercado, os clientes reais e potenciais, a atuação instituição para traçar o Planejamento estratégico dentro das necessidades dos clientes/consumidor/usuário, na expectativa de extrapolar a satisfação e permanecer no mercado como uma das Instituições financeira mais reconhecida pela população brasileira.

Os setores produtivos, públicos e privados, estão suportados, atualmente, sobre o prisma de tendências mundializantes dos mercados através de um embasamento qualitativo de produtos e processos. Tendências essas relacionadas às novas formas de organização do trabalho, métodos e procedimentos organizacionais. Portanto, para se obter qualidade nos serviços é preciso que haja um envolvimento voltado para o processo organizacional (Fator produto/instituição/consumidor), de modo que todos sigam preventivamente as mudanças oriundas de mercado. E ao mesmo tempo, é preciso que haja um planejamento com estratégias coordenadas e iniciativas que promovam a busca por inovação, proporcionando aos clientes a satisfação necessária sobre suas expectativas.

Ainda, na tentativa de descrever as técnicas básicas da Gestão de Competência, a pesquisa seguiu com o Indicador Comportamental, que se refere às habilidades, ao saber fazer, a capacidade de cada indivíduo de aplicar conhecimentos teóricos. Utilizou-se o mesmo sistema de pontuação por pesos das questões anteriores, que no Quadro 6 será ilustrado o percentual das escolhas dos entrevistados.

Indicador Comportamental - Habilidades					
Indicadores	Graus de importância				
	Extrema importância	Muito importante	Bastante importante	Importante	Menor importância
Planejamento	70%	30%	-	-	-
Organização	10%	60%	10%	10%	10%
Liderança	50%	40%	-	10%	-
Decisão	10%	50%	30%	10%	-
Comunicação / Saber ouvir	10%	30%	60%	-	-
Análise e Síntese	10%	10%	70%	-	10%
Trabalho em equipe	40%	10%	50%	-	-
Criatividade / Inovação	10%	60%	30%	-	-
Execução	40%	30%	30%	-	-
Inspiração e motivação da equipe	10%	40%	50%	-	-
Administração de conflito e Negociação	-	70%	20%	10%	-
Relações interpessoais	-	90%	10%	-	-

QUADRO 6 – Indicador Comportamental - Habilidades.

Fonte: Pesquisa de campo, (2015).

No Quadro 6 contém os dados do Indicador Comportamental. A primeira arguição refere-se ao saber fazer, verificando-se que 70% dos participantes acreditam que o **Planejamento** é extremamente importante e 30% muito importante, o que evidencia que todos os entrevistados deram um grande nível de relevância para o planejamento. Esse Indicador Comportamental coincide com o Indicador Cognitivo, conforme foi citado no Quadro 5 como um fator importantíssimo dos processos administrativos. Corroborando teoricamente, Fleury e Fleury (2001) afirmam que a

competência, partindo do planejamento, é saber agir de forma responsável e reconhecidamente, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Por isso, para esse estudo específico, os números desse item foram tão positivo diante da Gestão de Competência da CEF com relação a percepção dos colaboradores. Sobre o quesito **Organização**, tiveram diversas opiniões, porém o maior índice de concentração foi de 60% como muito importante e 10% extremamente importante, perfazendo um total de 70% comprometido com o mecanismo de organização como fator de relevância para se atingir os objetivos organizacionais. Uma instituição pode até apresentar resultados significativos por determinado período de tempo, porém, sem uma administração eficaz, com base, também, na organização, esse sucesso é provisório e terá seu fim rapidamente.

Em se tratando do indicador **Liderança**, outro item fundamentalmente inquestionável à Gestão de Competência, 90% respondeu que é extremamente importante e muito importante dentro de uma instituição. A gestão de competência é uma característica que visa despertar nos membros de uma organização, através da liderança, o melhor de suas ideias, aproveitando ao máximo o capital intelectual existente. A colaboração sem fronteiras também é uma característica GO Gestor-líder desse novo cenário competitivo, neste caso o líder deve facilitar a comunicação entre os diversos setores existentes na instituição, incentivando a explosão de ideias inovadoras que possam ser utilizadas na gestão da organização. Tratando-se de fator **Decisão**, ao que se fala do saber fazer, 50% acreditam que é um aspecto muito importante e 30% bastante importante na organização. A descentralização dos processos de decisão e ação, é uma reação das organizações, em busca de agilidade, que está se consolidando de forma mais significativa com o passar do tempo e o entendimento das necessidades dos Stakeholders; ou seja, do público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem interesses na instituição.

No item que se refere à **Comunicação**, saber ouvir, houve uma concentração de 60% na opção bastante importante. A comunicação entre níveis organizacionais passou a ser valorizada, pois é o meio pelo qual se disseminam as informações, agregando valor aos indivíduos que conseguem transformar essas informações em conhecimentos. Há a necessidade de uma grande habilidade de relacionamento interpessoal, em aspectos como linguagem, comportamento, vivência multicultural e habilidade para negociação. Em seguida, no quesito **Análise e Síntese** também houve uma grande concentração na opção bastante importante, opção essa que seria a “intermediária” entre as outras quatro opções analisando o grau de importância. As instituições públicas são constantemente observadas e avaliadas, sobretudo por seus consumidores e pela

população, que estão fazendo uma análise e crítica do comportamento da organização perante a sociedade. Assim, a capacidade de análise e crítica de uma organização, pode e deve responder aos anseios interno, via líder e gestão de competência, para massificar os objetivos, quando necessário transforma a síntese da compreensão organizacional em resultados esperados. Para acomodar a discussão sobre os indicadores de comportamento, os itens **Inspiração e motivação da equipe, Administração de conflito e Negociação, e Relações interpessoais**, obtiveram dos entrevistados um nível de relevância expressivo para a Gestão de Competência, pois perpassa pelo saber das negociações e, sobretudo, das relações interpessoais. A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização e os diversos aspectos comportamentais, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. Dessa forma a gestão de competência vai atingir a todos que fazem parte das organizações. Segundo Chiavenato (1982), para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. Ainda, para o mesmo autor, reforçando o indicador comportamental, o ser humano é eminentemente social: ele não vive isolado, mas em continua interação com seus semelhantes. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar objetivos. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização” (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2015).

Por último, a pesquisa buscou identificar, também, o indicador comportamental que se refere às atitudes, no caso o querer ser/fazer a partir da decisão e motivação pessoal. No Quadro 7 a seguir será ilustrado os percentuais das escolhas dos participantes da entrevista:

Indicador Comportamental - Atitudes					
Indicadores	Graus de importância				
	Extrema importância	Muito importante	Bastante importante	Importante	Menor importância
Ético	80%	10%	10%	-	-
Autoconfiança	50%	40%	-	-	10%
Determinado	30%	60%	10%	-	-
Flexível	30%	50%	20%	-	-
Responsável	80%	10%	-	10%	-
Servidor/Cuidadoso	80%	20%	-	-	-

QUADRO 7 – Indicador Comportamental - Atitudes.

Fonte: Pesquisa de campo, (2015).

Em uma breve explicação, a **Ética** trata-se de uma reflexão sobre o valor das ações sociais consideradas tanto no âmbito coletivo como no âmbito individual (BRASIL ESCOLA, 2015). Para os entrevistados, essa alternativa teve um grau de relevância de 80% na alternativa extremamente importante, o mostra claramente a maturidade dos colaboradores da CEF, pois sem o entendimento pleno do conceito e prática da moral e da ética, dificilmente, poderia se falar em Gestão de Competência e liderança burocrática. Segundo Boterf (2003), o gestor dá um sentido à sua ação, confrontando seus valores com a realidade das situações nas quais intervém, sendo capaz no exercício da função desenvolver a reflexão ética pautada por valores, compromissos e princípios diretivos institucionais. Os valores permanecem abstratos e não têm caráter operatório. Definidos prévia e independentemente de toda ação concreta, eles não permitem escolher diferentes alternativas. Estas resultarão de modo provisório, do confronto dos valores e da situação.

Os itens **Autoconfiança, Determinado, Flexível, Responsável e Servidor / Cuidadoso** estão atrelados, exatamente, a percepção dos modelos atuais de Gestão, e como pode ser observado no Quando 7, todos foram bem pontuados em relação às atitudes, haja vista que um dos vieses fundamentais à Gestão de Competência é a capacidade de agir, de transformar. Logo, a confiança que o colaborador tem em si, a determinação e a flexibilidade, são indicadores desse

novo perfil de gestores que se afigura para o século XXI. O gestor do século XXI deve ter a perspectiva de romper antigos modelos e buscar constantemente soluções estratégicas para os desafios encontrados ao longo da carreira. Estar em contínua fase de adaptação, buscando sempre as melhorias necessárias para alcançar a vantagem competitiva relacionada à concorrência. A palavra chave essa era esta diretamente relacionada à descoberta de capitais intelectuais dentro das organizações, de ideias inovadoras, valorização do cliente, ao valor agregado de produtos e serviços, parcerias, terceirização. São mudanças internas e externas que alteram os novos modelos de gestão conduzindo-os a novos paradigmas.

Capítulo V - Conclusões da Pesquisa e recomendações para trabalho futuros

“Meu maior poder como consultor é ser ignorante e fazer algumas perguntas.”
Peter Drucker

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção teve como objetivo apresentar as considerações conclusivas pertinentes ao conteúdo investigado. Assim sendo, a presente seção apresenta uma síntese destas principais considerações, apontando igualmente as recomendações finais decorrentes da execução deste estudo.

5.1 Conclusões

Por meio da pesquisa desenvolvida, pôde-se observar que o Setor Bancário (Área Financeira), mesmo em se tratando do setor público, tem buscado maior profissionalização de seus cargos gerenciais a partir da necessidade da “figura” do gestor-líder, capaz de conciliar a Gestão Administrativa, Financeira, Mercadológica, Legal e Ambiental. Logo, o objetivo principal deste estudo foi identificar a percepção dos colaboradores da CEF sobre o perfil de competência gerencial ideal para o exercício da função e as contribuições da Gestão de Competência para tal fim. Para tanto, foram caracterizados os colaboradores através das variáveis socioeconômicas, bem como identificados os seus conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o exercício/desempenho do cargo de gestor. Com isso, foi possível perceber que os entrevistados sinalizaram positivamente para processo planejamento, liderança e tomada de decisões, acostados na necessidade de mudança constante e, sobretudo, na ética. Pôde-se perceber tal viés através do alto grau de relevância atribuído aos Indicadores Cognitivos e Comportamentais. Já nos objetivos específicos, Identificou-se os indicadores de conhecimentos necessários para que os gestores obtenham um bom desempenho alcançado, sobretudo, na Gestão de Competência.

Concluiu-se ao término deste estudo, que o perfil ideal encontrado, na percepção dos colaboradores pesquisados, envolve as três dimensões da competência: conhecimentos, habilidades e, massivamente importante a atitudes. Verificou-se, ainda, que através do somatório dos resultados dos indicadores, que Planejamento, Liderança e a Ética são itens importantes para exercer o cargo de gestor na CEF.

5.2 Sugestões e recomendações

Após a análise dos dados do Capítulo IV, considerando-se a relevância da Gestão de competência dentro de uma organização, sugere-se que futuros trabalhos sejam desenvolvidos, buscando traçar o perfil dos líderes comprometidos com a Gestão de Competência de outras Instituições financeiras. Também recomenda-se que novos trabalhos que venham a ser realizados com esse assunto, voltem-se também à iniciativa privada, que certamente irá permitir a exploração de outros aspectos relevantes, para que seja realizada uma comparação, como, também, traçado o perfil dos gestores no município de João Pessoa/PB.

REFERÊNCIAS:

- ANDRADE, Carlos Loganá. **Revista de psicologia: Viver**. nº 104, ano x, Setembro, 2001.
- BEZERRA, Ionara Cortez. **Perfil de Competencias gerenciais no ensino tecnológico**. 2010.147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar – UnP – Natal,2010.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado). Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 2001.
- BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro**. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1991.
- Brandão, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competência e Gestão de Desempenho**. Revista RAE, FGV, v,41 n.l, jan./mar.2005.
- CAMÊLO, Marcelo. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/colunistas/colunas/58/marcelo-camelo/17/04/2006/inovacao-a-mudanca-do-modelo-de-negoci-os-para-sobrev>> Acesso em: 29 abr. 2013.
- CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**/Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite, Rosa Maria de Paula Vilhena. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 172p – (Gestão de Pessoas)
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000. BEZERRA, Ionara Cortez. **Perfil de Competencias gerenciais no ensino tecnológico**. 2010.147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar – UnP – Natal,2010.
- _____. **Gerenciando Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DESSLER, Gary. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**. 2º ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; Silva, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações**. Revista RAC – Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v.4, n.1, p 161-176, Jan./Abr. 2000. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/periodicos.pdf>>
- DUTRA, Joel Souza. **COMPETÊNCIAS: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DURAND, T.L' alchimie de La competence. **Revve française de gestion**, v. 127, n.1, p. 84-102, 2000.

- DRUCKER, P. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FLEURY, A. , FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; Fleury, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégia e competências**. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>> Acessado em: 10/10/2011.
- FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 1 ed. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: MakronBooks, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIMA, Andrea Kalianny da Costa. **Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES pública**. 2010. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação – Natal, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOREIRA, Claudia Maria M. *et al.*. **Habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: SENAC, 1997.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- OLIVEIRA, Elisete Alice Zampronio de **Gestão do Capital Intelectual**. São Paulo Pearson Education do Brasil. 2009.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competência**. São Paulo: Educator, 2001.
- RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto-Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade**. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.
- RUAS, Roberto, *et al.*. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SOUZA, K.M.L, et al. **Competência: diferentes abordagens e interpretações como estímulo à Ciência da Informação**. Disponível em:
< www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/sit/pdfs/3545.pdf> acessado em: 10/10/2014.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Ariel Behr, Luiz Alberto, Carlos Eduardo, Jeferson Luis, Thadeu Jose. Disponível em:
<<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos122012/161.pdf>. Acesso: 26/07/2013 >

Brasil Escola. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/politica/administracao-publica.htm>. Acesso:
03/08/2013>

Idevania Felix de Lima, Ângela Patrícia Linard Carneiro. Disponível em:
<http://semanaacademica.org.br/gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-pessoas-competentes-melhores-resultados>. Acesso: 18/08/2013.

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

WOOD JR. Thomaz. **Remuneração por Habilidades e por Competências**. São Paulo: Atlas, 1997.

Gropelli e Nikbakht. Disponível em:
http://www.fecra.edu.br/admin/arquivos/Artigo_ADMINISTRACAO_FINANCEIRA.pdf. Acesso: 02/02/2015.

Jean Piaget, SIGNIFICADOS. Disponível em: <http://www.significados.com.br/cognitivo/>. Acesso: 22/01/2015.

Chiavenato 1982, p. 414. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAYIIAC/motivacao-nas-empresas>. Acesso: 08/01/2015.

CHIAVENATO, 1993, p.20, Portal Educação. Disponível em:
<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/17787/relacoes-humanas-interpessoais-o-fortalecimento-para-o-desempenho-profissional#ixzz3R66tW2t5>. Acesso: 13/01/2015.

Brasil Escola. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/sociologia/o-que-etica.htm>. Acesso: 29/01/2015

CAIXA, 2015. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx>.
Acesso: 05/02/2015.

APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa



Universidade Federal da Paraíba
 Centro de Ciências Sociais Aplicadas
 Departamento de Tecnologia em Gestão Pública
 Curso de Tecnologia em Gestão Pública



PESQUISA DE CAMPO

Este “questionário de pesquisa” faz parte do processo de elaboração do trabalho monográfico exigido pelo Departamento de Tecnologia em Gestão Pública, para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública. Assim sendo, gostaríamos de solicitar aos Senhores(as) Pesquisados(as) o comprometimento e a fidedignidade nas respostas, haja vista que, o trabalho final sobre a temática **GESTÃO DE COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO: um estudo de caso em uma Agência da Caixa Econômica Federal (CEF) no Município de João Pessoa**, culminará com a veracidade transmitida por Vossa Senhoria.

O pesquisador, em nome do DTG/CCSA/UFPB, agradece.

Kaio Eduardo Cardoso da Nóbrega
 E-mail: kaio.eduardojp@hotmail.com / fone: (83) 8875-7353

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PARTE 1: IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.

1 Gênero

() Masculino

() Feminino

2 Idade

() entre 18 a 24

() entre 35 a 39

() entre 25 a 29

() entre 40 a 44

() entre 30 a 34

() Outra

3 Tempo de Atividade na CEF

() Menos de 1 ano

() 3 a 4 anos

() 1 a 2 anos

() Mais de 4 anos.

4 Formação acadêmica

() graduado

() Outro

() especialista

() mestre

Qual: _____

() doutor

5 Regime de trabalho semanal

() Menos de 16

() De 30 a 40

() De 16 a 25

() Mais de 40.

6 Tempo de experiência como Servidor Público na Área Financeira.

() menos de 1 ano

() de 1 a 4 anos

() mais de 4 anos

7 Trabalha em outra Instituição Financeira

() Sim

() Não

8 Remuneração

() Até R\$ 2.000,00

() R\$ 2.001,00 a R\$ 3.500,00

() R\$ 4.501,00 a R\$ 5.500,00

() R\$ 5.501,00 a R\$ 6.500,00

() mais de R\$ 6.501,00

9 Fatores que o(a) levou a ingressar na área

() afinidade com a área

() Realização pessoal ou Profissional

() Vocação

() Estabilidade financeira

() Outro

Qual _____

PARTE 2: Identificação do perfil de Competência Gerencial DOS FUNCIONÁRIOS DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.

Instruções: para cada um dos questionários seguintes:

2.1) Leia e analise as variáveis a seguir especificadas e escolha 5 (CINCO) o que o Senhor(a) considera mais importante para um gestor que atua na CEF.

2.2) A seguir, assinale sua percepção quanto à importância de cada característica escolhida, de acordo com a legenda abaixo (sem repetir o peso). Para cada questionário, notas de 1 a 5 só poderão ser assinaladas uma única vez:

Extrema importância	Muito importante	Bastante importante	Importante	Menor importância
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

I.INDICADOR COGNITIVO

Conhecimentos – refere-se ao SABER teórico, conceitual, fundamental para orientar uma boa prática.

ATENÇÃO: escolha **SOMENTE cinco variáveis**, e pontue sem repetir o peso.

VARIAVEIS	DEFINIÇÃO	AVALIAÇÃO
1. Área/ setor de (Política/legislação, sistema, mercado)	Conhecimentos de cunho estratégico sobre o mercado/sociedade no qual a CEF se insere, incluindo perfil dos discentes, concorrentes, parceiros.	
2.Administração/ Finanças	Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação.	
3.Planejamento Estratégico e Operacional	Conhecimento de Modelos e Processos de Planejamento, envolvendo desde o Diagnóstico, Definição de Prioridades até o Monitoramento/Avaliação, para orientar a adequada construção de Planos de Ação para a Organização.	
4.Gestão de Pessoas	Conhecimento sobre administração de recursos humanos (principalmente sistemas de pessoal, como: Planejamento de RH, seleção/ suprimento, treinamento e avaliação de desempenho).	
5.Informática	Conhecimento sobre o uso de computador, redes, internet, bem como dos principais softwares de sua atuação.	
6.Processo de tomada de Decisão	Conhecimento de métodos/técnicas que facilitem a Tomada de Decisão.	
7.Gestão de Qualidade	Conhecimento da Teoria Básica bem como dos Processos relacionados com o funcionamento de Sistemas de Qualidade Total.	
8.Psicologia Organizacional	Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro uma Organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos, negociação, motivação, formação de equipes).	
9.Produto/ Mercado de atuação da Empresa/ Instituição	Conhecimento de nível mercadológico sobre os serviços (e/ou produtos) fornecidos pela CEF.	

10.Outros (especificar)		
-------------------------	--	--

II. INDICADOR COMPORTAMENTAL

Habilidades- Refere-se ao SABER FAZER= capacidade de aplicar conhecimentos teóricos.

ATENÇÃO: Escolha **SOMENTE cinco variáveis**, e pontue sem repetir o peso.

VARIÁVEIS (Habilidade de ...)	DEFINIÇÃO	AValiação
1.Planejamento	Capacidade de planejar, definir e compartilhar metas estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.	
2.Organização	Capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.	
3.Liderança	Capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, visando alcançar objetivos orientados para o bem comum.	
4.Decisão	Capacidade de definir ações/ tomar atitude após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema/ situação examinada.	
5.Comunicação/saber ouvir	Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber <i>feedback</i> , bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.	
6.Análise e Síntese	Capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão.	
7.Trabalho em equipe	Habilidade pessoal que consiste na capacidade de entrosar-se facilmente com os demais membros da equipe e de converter-se em fator de integração do time como um todo.	
8.Criatividade/Inovação	Capacidade de gerar novas ideias (criatividade), bem como de promover sua implementação (inovação).	
9.Execução	Capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados, visando à efetiva consecução dos resultados pretendidos.	
10.Inspiração e Motivação da Equipe	Capacidade (do líder) de criar condições propiciadoras de inspiração e motivação para sua equipe, na busca constante do moral elevado do grupo.	
11.Administração de conflito e Negociação	Capacidade de resolver conflitos interpessoais do grupo, alinhada a um elevado senso de negociação, de natureza prática.	
12.Relações interpessoais	Capacidade de perceber a importância do bom relacionamento interpessoal e de trabalhar efetivamente junto à equipe para sua consecução.	
13.Outros(Especificar)		

III.INDICADOR COMPORTAMENTAL

Atitude – QUERER SER/FAZER a partir da decisão e motivação pessoal.

ATENÇÃO: Escolha **SOMENTE cinco variáveis**, e pontue sem repetir o peso.

VARIÁVEIS (Ser...)	Definição (Atitude continua de...)	AValiação
1.Ético	Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões e coerência entre o discurso e a prática.	
2.Auto-confiança	Consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confianças), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe.	
3.Determinado	Busca incessante das condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados, a nível pessoal e profissional.	
4.Flexível	Abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.	
5.Responsável	Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de Atribuições do Cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas das Organização em relação à sua pessoa.	
6.Servidor/Cuidadoso	Consciência da importância do servir/cuidar dos liderados e dos clientes/usuários.	

