



**Competências transversais dos servidores técnicos administrativos:
Estudo de Caso da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência
e Tecnologia de Mato Grosso do Sul**

Katia Regina Ovando Moraes

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Assessoria de Administração

Porto - 2019

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Competências transversais dos servidores técnicos administrativos:
Estudo de Caso da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência
e Tecnologia de Mato Grosso do Sul**

Katia Regina Ovando Moraes

**Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração,
sob orientação de Prof.^a Dr.^a Ana Cláudia Rodrigues**

Porto - 2019

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Agradecimentos

Agradeço à Deus por estar sempre presente em minha vida.

Agradeço à Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues, pela orientação constante, por toda sua dedicação e disponibilidade durante o processo de construção desta pesquisa.

Agradeço aos meus pais e a minha irmã, por sempre me apoiarem nos estudos e nos desafios que surgiram nesta caminhada.

Ao Instituto Politécnico de Porto que investe nos projetos com outros países para as trocas culturais e educacionais entre seus estudantes e estudantes de outros lugares do mundo.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração, toda equipe que nos recebeu e nos ajudou neste Programa de intercâmbio entre Brasil e Portugal.

Aos colegas da turma do Mestrado em Assessoria de Administração, aos professores, à Coordenadora do Mestrado Anabela Mesquita.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) representado pelo Magnífico Reitor Luiz Simão Stacszchak que nos deu a oportunidade de fazer um mestrado internacional e pela construção deste Projeto de Internacionalização.

Ao Pró-Reitor de Ensino Delmir da Costa Felipe pelo incentivo neste percurso.

Ao atualmente Diretor Executivo da Pró-Reitoria de Ensino Jose Ricardo Marconato da Silva, que foi meu chefe imediato em grande parte do período do mestrado, que compreendeu o processo e os períodos que fiquei ausente do IFMS.

Resumo:

Com o Decreto Lei 5.707/2006 que institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a Gestão por Competências foi citada como sendo relevante para o alcance dos objetivos das instituições federais, por meio da orientação para o desenvolvimento do desempenho dos seus servidores em seus conhecimentos, habilidades e atitudes. A pesquisa que se apresenta aborda a Gestão por Competências no âmbito do Serviço Público Federal Brasileiro, com o intuito de caracterizar as competências transversais dos servidores técnicos administrativos da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFMS) e identificar as competências transversais mais valorizadas de acordo com as percepções dos servidores; identificar as competências transversais deficitárias e levantar as ações que possam proporcionar o desenvolvimento destas, na percepção dos técnicos administrativos com cargo de chefia. A fundamentação teórica para este trabalho partiu das principais ideias-chave do tema proposto: a legislação enquadradora, a gestão por competências na administração pública, as competências e suas formas de desenvolvimento. Esta pesquisa é do tipo exploratória, com carácter descritivo. Recorre a técnicas de análise mista: pesquisas documentais e de campo com coletas de dados por questionário *online* aos 172 servidores (taxa de resposta 62,3%) e entrevistas em profundidade semiestruturadas a cinco coordenadores de serviço, fornecendo subsídios para uma análise qualitativa e quantitativa. A análise documental permitiu a identificação de uma lista inicial de 23 competências, que foram validadas no questionário e nas entrevistas por análise de frequência de dados e de conteúdo. As cinco competências mais importantes para o perfil dos técnicos administrativos sem cargos de gestão foram: Comunicação, Trabalho em equipe, Ética, Inteligência Emocional e Visão Sistêmica. Foram dez as competências deficitárias nesta população e são essencialmente comportamentais e cognitivas. As ações/atividades para desenvolver essas competências na ótica dos coordenadores são de ordem clássica, essencialmente cursos, seminários e diálogos. São apresentadas as limitações e indicações para estudos futuros.

Palavras chave: Administração Pública, Competências, Competências transversais, Gestão por Competências.

Abstract:

With Decree Law 5.707 / 2006 establishing the Politics and Guidelines for the development of direct, autarchic and foundational federal public administration staff, Management by Competencies was cited as being relevant to the achievement of the objectives of federal institutions through Guidance for developing the performance of their servers in their knowledge, skills and attitudes. The research presented here deals with Competence Management within the Brazilian Federal Public Service, aiming to characterize the transversal competences of the administrative technical servants of the Rectory of the Federal Institute of Education, Science and Technology (IFMS) and to identify the most transversal transversal competences. valued according to the perceptions of the servers; identify the deficient transversal competences and raise the actions that can provide their development, in the perception of the administrative technicians with leadership position. The theoretical basis for this work came from the main key ideas of the proposed theme: the framing legislation, management by competencies in public administration, competences and their forms of development. This is an exploratory, descriptive research. It uses mixed analysis techniques: documentary and field surveys with online questionnaire data collection to 172 servers (62.3% response rate) and semi-structured in-depth interviews with five service coordinators, providing support for a qualitative and quantitative analysis. The document analysis allowed the identification of an initial list of 23 competences, which were validated in the questionnaire and interviews by data frequency and content analysis. The five most important competencies for the profile of administrative technicians without management positions were: Communication, Teamwork, Ethics, Emotional Intelligence and Systemic Vision. There were ten deficient skills in this population and they are essentially behavioral and cognitive. The actions / activities to develop these competences from the coordinators' point of view are of a classical order, essentially courses, seminars and dialogues. Limitations and indications for future studies are presented.

Key words: Public Administration, Skills, Cross-cutting Skills, Skills Management.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico da Problemática e Estudo.....	4
1.1 A Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública	5
1.2 Gestão por competências na administração pública.....	9
1.3 Competências	12
1.3.1 Competências transversais	17
1.4 Formas de desenvolvimento de competências	19
Capítulo II – Metodologia.....	25
2 Metodologia.....	26
2.1 Objetivos e opções metodológicas	26
2.2 Estudo de caso – apresentação e descrição do caso	28
2.3 Instrumentos, procedimentos de recolha e tratamento de dados e amostra .	31
2.3.1 Questionário.....	31
2.3.1.1 Caracterização da amostra	35
2.3.1.2 Procedimentos da recolha e tratamento de dados	35
2.3.2 Entrevista	36
2.3.2.1 Caracterização da amostra	37
2.3.2.2 Procedimentos da recolha e tratamento de dados	38
Capítulo III – apresentação e análise dos resultados	40
3 Apresentação e análise de resultados.....	41
3.1 Competências transversais mais valorizadas nos técnicos administrativos sem cargos de gestão	41
3.1.1 Perspetiva dos servidores.....	41
3.1.2 Perspetiva dos coordenadores	44
3.1.3 Comparações entre os resultados (servidores e coordenadores).....	46

3.1.4	Análise comparativa das competências transversais mais valorizadas apresentadas na pesquisa	47
3.2	Competências Transversais que necessitam de desenvolvimento.....	48
3.3	Ações para o desenvolvimento de competências transversais	49
Capítulo IV – Conclusões.....		52
Referências bibliográficas.....		57
Webografia.....		64
Apêndices.....		67
Apêndice I -	Questionário.....	68
Apêndice II -	Protocolo de consentimento informado.....	72
Apêndice III -	Guião da Entrevista	73
Apêndice IV –	Transcrição das entrevistas.....	76
Apêndice V -	Análise de conteúdo das entrevistas.....	81
Anexos.....		82
Anexo I –	Solicitação de autorização do Reitor para a realização da pesquisa na Reitoria	83

Índice de Figuras

Figura 1 - Fonte: Retirado do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMS 2019/2023.....	29
Figura 2 - Competências transversais levantadas de acordo com a posição de mais relevância.....	43

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Nível de escolaridade da amostra.....	30
--	----

Índice de Quadros

Quadro 1- Adaptado do quadro 1: Competências para o profissional da fonte (Fleury & Fleury, 2001, p. 188).	13
Quadro 2 - Adaptado pela autora da fonte Cascão (2014, p. 55).	15
Quadro 3- Fonte: Elaborado pela autora, com base nos autores Lima e Silva (2015). ..	20
Quadro 4 - Formas de aprendizagem. Baseado no Infográfico criado por Tanmay Vora, e apresentado na palestra Charles Jennings em São Paulo, 2017.....	22
Quadro 5 - Competências transversais levantadas conforme as fontes pesquisadas.....	34
Quadro 6 - Competências transversais mais referidas pelos servidores da Reitoria do IFMS.....	42
Quadro 7 - Competências transversais mais importante e mais valorizadas pelos servidores da Reitoria do IFMS.....	43
Quadro 8 - Competências transversais sugeridas pelos servidores sem cargo de chefia da Reitoria do IFMS.	44
Quadro 9 - Lista das 10 (dez) competências levantadas pelo questionário, para base das perguntas das entrevistas.	45
Quadro 10 - Sequência sugerida das Competências transversais mais valorizadas pelos servidores com cargo de chefia (coordenadores).	45
Quadro 11 - Competências transversais mais referidas pelos servidores com cargo de chefia (coordenadores).	46
Quadro 12 - Competências transversais 5 (cinco) mais importantes para (todos servidores) e para os (servidores com cargo de chefia) que participaram da pesquisa.	47
Quadro 13 - Competências transversais mais importantes levantadas na pesquisa	48
Quadro 14 - Competências transversais apontadas pelos coordenadores entrevistados que necessitam de desenvolvimento.....	49
Quadro 15 - Atividades apontadas pelos coordenadores para desenvolver as competências deficitárias nos técnicos administrativos sem cargo de chefia.	50

Lista de abreviaturas

Cefets - Centros Federais de Educação Tecnológica.

CHA – Conhecimentos, habilidades e atitudes.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública.

GPPC - Gestão de pessoas por competência.

IFMS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul.

MEC - Ministério da Educação.

OECD - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico.

PDCI – Plano de desenvolvimento de competências individuais

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional.

PNDP - Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública.

Setec - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica.

UTFPR - Universidade Federal Tecnológica do Paraná.

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Gestão por competências no serviço público está diretamente vinculado ao Decreto Lei 5.707/2006 que trata de instituir a Política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no Art.º 2º, item II que dispõe sobre a gestão por competência; gestão da capacitação para desenvolver o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes dos servidores, visando o alcance dos objetivos da Instituição.

Com o advento de teorias administrativas contemporâneas e a busca por melhores resultados gerenciais no setor público assim como no setor privado, a administração pública precisa renovar e desburocratizar suas ações para prestar um serviço com eficácia e eficiência.

A Gestão por competência surge como um modelo estratégico e flexível moldado para a aplicação no serviço público, onde os autores Martins et al. (2015) a denominam como GPPC (Gestão de pessoas por competência) que é visto como o melhor modelo para a busca de metas e resultados num processo produtivo, com a estruturação dos fatores chaves de uma empresa, que são eles: inovação, aprendizagem organizacional e aprimoramento contínuo.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) possui uma Diretoria de Gestão de Pessoas que apresenta no planejamento estratégico os objetivos de implantar, acompanhar e gerenciar a Gestão por Competências, possui um Plano Geral de Capacitação, publicado anualmente com as trilhas de aprendizagens para seus servidores, mas desde o ano de 2014 este plano foi atualizado somente agora em 2018. Logo a pesquisa proposta quer investigar as competências transversais dos técnicos administrativos sem cargos de chefia; como seus servidores técnicos administrativos em cargos de chefia enxergam as competências transversais e identificam as que são deficitárias e quais ações são necessárias para o desenvolvimento das competências.

A pesquisa teórica descritiva a ser realizada nesta proposta pode ser classificada como Estudo de caso, com o foco nas competências transversais junto aos técnicos administrativos da Reitoria do IFMS.

Atualmente com as transformações no mundo global do trabalho, as competências transversais são cada vez mais valorizadas num mercado evolutivo e que

impõe novas exigências aos seus profissionais (André, 2013). Neste contexto se tem assistido uma crescente preocupação com a qualidade e adequabilidade dos currículos aos atuais contextos (Sá e Paixão, 2015). A comunidade política e educativa internacional tem desenvolvido diversos projetos que procuram identificar e definir quais as competências que contribuem para o sucesso global da vida de cada indivíduo e simultaneamente, para o bom funcionamento da sociedade (Rychen e Tiana, 2005).

Com o estudo finalizado, por meio das observações, questionário e entrevistas, vai ser possível identificar, caracterizar e melhorar as competências necessárias para a eficácia e a eficiência no serviço público que é prestado no IFMS e objetivar a missão educacional, científica e tecnológica desta instituição de ensino.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA E ESTUDO

1.1 A Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública

A Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública, no Brasil, também conhecida pelas siglas PNDP, explicitada pelo Decreto Lei nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, apresenta uma fase de investimento no quadro de pessoal no serviço público, a preocupação com o desenvolvimento dos servidores públicos para melhorar os serviços prestados ao cidadão.

Inicialmente no art.º 2º do decreto temos algumas definições importantes para esclarecer os propósitos da política de focar nos objetivos do órgão onde o servidor atua. São elas, “capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais; gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.”

Os autores Martins e Tinôco (2015, p. 134) conceptualizam o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes citado na Lei nº 5.707/2006, da seguinte forma:

conhecimento (saber) – que corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem organizar a realidade e dotar o mundo que o cerca de alguma racionalidade; habilidade (saber-fazer) – que é a capacidade de apropriar-se de tecnologia, identificar situações de replicabilidade e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, utilizando-o em uma ação com vista ao alcance de um propósito específico; e atitude (querer-saber-fazer) – diz respeito aos aspetos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Para atender as diretrizes propostas e formar os servidores as Escolas de Governo tem um grande desafio de articular a gestão da educação para o trabalho com o referencial de competências. Os processos de capacitação precisam estar alinhados com o foco das organizações, pois, ao mesmo tempo em que tenta resolver problemas do dia-a-dia, a

capacitação também deve olhar para o futuro. As organizações e as pessoas precisam estar dispostas a aprender continuamente, a fim de diminuir a defasagem, própria da dinâmica organizacional, entre as competências que existem atualmente e aquelas que precisam ser desenvolvidas.

O Decreto também cria o Comitê Gestor e seus representantes, nos artigos 7º e 8º com as competências de avaliar, orientar, promover e zelar o disposto no decreto e define os representantes que compõem o comitê dos seguintes órgãos e entidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, designados pelo Ministro de Estado: I - Secretaria de Recursos Humanos, que o coordenará; II - Secretaria de Gestão; e III - ENAP.

Os autores Carvalho et al. (2009, p. 34) observando as diretrizes da PNDP, destacam a importância de:

- Incentivar e apoiar o servidor público em suas atividades de capacitação assegurando o acesso a eventos de aprendizagem e promovendo sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- Apoiar as iniciativas de capacitação realizadas pelas instituições;
- Incentivar a utilização das atividades de capacitação como requisito para promoção de servidores;
- Considerar capacitação e desempenho complementares entre si;
- Exigir das instituições públicas planos anuais de capacitação de seus quadros.

Na visão da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, esta política baseada em suas diretrizes, apresenta as seguintes vantagens:

- ✓ Sistematização do plano de desenvolvimento dos servidores (capacitação) a partir das necessidades reais e não de demandas aleatórias;
- ✓ Gestão do desenvolvimento de competências, capazes de agregar valor à organização e ao indivíduo, com foco em resultados;
- ✓ Formação do banco de talentos;
- ✓ Aproveitamento de talentos existentes na organização;

- ✓ Construção de modelos “informais de capacitação e desenvolvimento” de baixo custo (aprendizado no ambiente, pesquisas, tutoria/coaching);
- ✓ Motivação, uma vez que o servidor se torna responsável pelo seu desenvolvimento.

Assim como os desafios:

- ✓ Consolidar os mecanismos de gerenciamento da PNDP que permitam análises mais detalhadas e precisas do perfil, executores e custo das atividades;
- ✓ Qualificar a elaboração dos Planos Anuais de Capacitação para que eles apresentem uma melhor articulação entre demandas individuais e institucionais;
- ✓ Ampliar a oferta de vagas em eventos de capacitação pela rede de escolas de governo, especialmente nas atividades de capacitação operacional;
- ✓ Ampliar a oferta de atividades de capacitação realizadas no próprio local de trabalho do servidor e das iniciativas de capacitação mediante educação a distância;
- ✓ Minimizar a sobreposição e ineficiência na utilização das estruturas existentes em laboratórios, auditórios, salas de aula, materiais didáticos pedagógicos – nos diferentes órgãos da Administração pública federal;
- ✓ Analisar constantemente as necessidades de competências na organização;
- ✓ Despertar as instituições para a necessidade de implementar um modelo diferente da capacitação tradicional e realizar o planejamento fundamentado no:
 - desenvolvimento de competências;
 - diálogo entre dirigentes e servidores; e
 - aprimoramento pessoal.

O serviço público brasileiro enfrenta até os dias atuais muito preconceito e estereótipos como empresa pública com pouca eficiência em serviços prestados e com o mínimo de comprometimento dos servidores. Estes servidores entram por um concurso público que objetiva por meio de uma prova escrita obter os melhores candidatos que teoricamente sejam aptos para as funções na carreira pública.

Nas palavras dos autores Martins et al. (2015, p. 10):

A Gestão de Pessoas por Competências aparece como capaz de trazer inovações relevantes visto que permite, se implementada, introduzir transformações em vários aspectos como admissão no serviço público, gestão de carreiras vinculada não a cargos mas a posições de responsabilização e resultados obtidos nos prazos comprometidos, aprendizagem permanente e desenvolvimento de novas competências e atitudes proativas por parte dos servidores, atreladas as novas necessidades organizacionais.

Numa sociedade cada vez mais insatisfeita com os serviços públicos, pois constata a escassez de serviços especializados, personalizados e informatizados que não são oferecidos aos cidadãos brasileiros em muitas áreas da administração pública, percebe-se ao comparar a empresa do setor privado com a pública, principalmente nos princípios administrativos, a falta de mecanismos de controle dos resultados dos servidores, das avaliações superficiais na Gestão de Pessoas e pouca motivação para melhorar o desempenho do servidor e por consequência a falta de reconhecimento entre as chefias e os servidores.

Logo a Gestão por competências e a capacitação são processos permanentes e deliberados de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais de seus servidores públicos federais. Diante do apoio à capacitação formalizado por este decreto, os gestores das instituições públicas teriam de planejar suas ações de capacitação pelas diretrizes dispostas neste documento. É necessário o alinhamento dos programas de capacitação com o foco da instituição, pois além de resolver os problemas do cotidiano, o programa tem de prever e pensar no futuro.

Com a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), incentivando a adoção da gestão por competências, percebe-se a intenção do poder público em dar um salto de qualidade no processo de desenvolvimento dos servidores, buscando alinhar o desenvolvimento humano aos objetivos organizacionais. Procura ir além da clausura das atribuições e tarefas de um posto de trabalho.

Madureira (2005) enfatiza que o atual gestor público precisa se adequar ao novo método de trabalho dessas organizações que antes se focava em procedimentos e normas

e agora deve objetivar resultados, qualidades nos serviços e uma visão de usuário/cliente, objetivando sua satisfação.

O servidor técnico administrativo tem um papel fundamental nos programas de capacitação, precisa perceber aonde deseja chegar profissionalmente e preocupar-se com o seu desenvolvimento e que os conhecimentos adquiridos estejam articulados com as estratégias organizacionais e o planejamento institucional.

1.2 Gestão por competências na administração pública

De acordo com o Decreto Lei nº 5.707/2006, Gestão por competências é a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores

O modelo de gestão por competências contempla um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a.

A empresa precisa identificar a sua base de competências, podendo, assim, administrar com excelência. “É preciso, também, ter a capacidade de mobilizar e desenvolver o seu potencial intangível para a realização de sua estratégia corporativa. E promover, por fim, o compartilhamento das competências entre os funcionários” (Chiavenato, 2008, p. 281).

Fator importante para a implementação da gestão por competências é que a instituição tem de ter sua missão, valores e objetivos estratégicos bem definidos e compartilhados com todos os servidores para que a proposta de Gestão por competências esteja alinhada para alcançar os objetivos da organização juntamente com os objetivos individuais de seus servidores. Conforme Bruno-Faria e Brandão (2003) a missão é o propósito principal ou a razão pela qual uma organização existe, enquanto a visão trata do estado futuro desejado pela organização, ou seja, aquilo que se deseja ser em futuro próximo. Já, os objetivos estratégicos são alvos a serem atingidos pela entidade.

Para que a implantação da Gestão por competências seja bem sucedida, os autores da Silva et al. (2014, p. 106) identificam as etapas propostas no processo de gestão por

competências e sua relevância para a aplicação dos métodos e avaliações do processo em si. São elas: “formulação das estratégias da instituição; determinar os indicadores de desempenhos e metas; mapeamento das competências; desenvolvimento das competências agregando valor ao empregado e suas atribuições; capacitação e avaliação”.

Para Gramigna (2002) a utilização da gestão por competências em contextos organizacionais proporcionará as seguintes vantagens: Definição de perfis profissionais que ajudarão no desempenho do trabalho; capacidade elevada de formar equipes produtivas por meio do estudo da compatibilidade entre o perfil dos trabalhadores e as necessidades organizacionais; investimento em capacitação de funcionários buscando resultados mais eficientes; gerenciar o desempenho através de indicadores e metas mais realistas e fáceis de mensurar; conscientizar os colaboradores para que busquem o crescimento profissional assumindo responsabilidades, objetivando seu autodesenvolvimento.

O modelo Gestão por competências é apontado como um grande recurso de apoio ao enfrentamento das dificuldades das organizações públicas, principalmente na administração pública brasileira onde a PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal apresenta vários desafios que devem ser observados, analisados e ultrapassados nos quesitos: eficácia, eficiência, qualidade nos serviços prestados ao cidadão brasileiro; desenvolvimento dos servidores; adequação das competências; divulgação e gerenciamento de ações de capacitação e não menos importante o racionamento e efetividade dos gastos nesta área.

Uma instituição pública diferente de uma instituição do setor privado, conforme os autores Glória Junior et al. (2014) apresenta relações trabalhistas diferenciadas, tais como: o concurso público (processo de entrada do servidor), o estágio probatório (período de 3 anos que o servidor é avaliado para alcançar a estabilidade) e a estabilidade do servidor (direito adquirido após o estágio probatório), logo a maneira de superar e melhorar estes processos específicos da carreira pública depende de legislação específica e da cultura de cada organização.

É nítida a percepção que o servidor público muitas vezes não tem nenhum conhecimento prévio ou treinamento inicial do uso de suas competências, habilidades e atitudes para exercer suas funções em uma instituição pública. Tendo de se adaptar,

desenvolver e buscar conhecimentos fora do ambiente de trabalho ou depender de suas experiências anteriores.

Para Tsufa (2011, p. 92) “são poucas organizações públicas que possuem mapeamento de competências”. Existindo vários tipos de profissionais, mas muitas vezes subutilizados por estarem em funções que não lhes convêm ou não desenvolvem seu verdadeiro potencial.

Este modelo de gestão aponta ser possível ocorrer inovações relevantes na administração pública, como: transformações no processo de admissão no serviço público; gestão de carreiras vinculadas a responsabilidades e resultados e não a cargos; aprendizagem contínua; desenvolvimento de novas competências e servidores pró-ativos e comprometidos as necessidades organizacionais (Martins et al., 2015)

Desta forma a instituição pública tem uma preparação para as mudanças e adaptações necessárias, revisitando os processos e as formas de administrar. Conseguindo visualizar com clareza sua missão, metas e objetivos.

Fontoura (2010, p. 51) destaca que:

É primordial ter o entendimento da importância de uma organização ser administrada através da gestão por competências, sabendo que o profissional competente não é somente aquele que detém habilidades e atitudes, mas sim aquele que possui o conhecimento fundamentado em experiências práticas que foram adquiridas durante e no decorrer do seu desenvolvimento no trabalho embasado em competências técnicas e comportamentais desenvolvidas pela gestão da organização. Investir em pessoas significa investir em resultados, já que os resultados são feitos pelas pessoas. As lideranças têm responsabilidade por grande quantidade de pessoas, por isso precisam de investimentos contínuos, para influenciarem e inspirarem suas equipes a produzirem excelência em resultados.

Os autores Araújo e Martin (2014), levantaram algumas questões que devem ser observadas nas instituições públicas, como: a motivação do servidor público no ambiente de trabalho; a dimensão “poder fazer” que traz benefícios para a administração; a aprendizagem no trabalho que é uma importante ferramenta de suporte; e as estratégias organizacionais que estão diretamente ligadas a melhoria do desempenho dos negócios.

No setor público, o trabalho é sempre resultado, em maior ou menor grau, de um reconhecimento ou resposta a direitos e demandas. Isso acontece porque as políticas públicas são sempre motivadas por interesses de grupos e setores. O servidor precisa estar apto a desempenhar suas funções visando atender a sociedade brasileira, suas expectativas e direitos. Para adquirir essa consciência e estar pronto para essa tarefa, o servidor precisa internalizar valores. E a função pública precisa, efetivamente, se profissionalizar.

Logo a Gestão por competências numa instituição pública engloba trabalho, características do trabalhador e flexibilidade no decorrer das atividades que o servidor público deve cumprir, prestando um serviço com eficácia e eficiência, sem esquecer os objetivos da Instituição. A profissionalização e a modernização na administração pública devem ser implantadas continuamente, com uma gestão atenta aos seus desafios e oportunidades de proporcionar um serviço cada vez melhor à comunidade. Quanto mais se investe no servidor público e no seu desenvolvimento intelectual, melhores serão os resultados dos serviços prestados pela organização.

1.3 Competências

Competência está relacionado a capacidade que um indivíduo tem de resolver os problemas, pois detém conhecimento e experiência, que faz com que a resolução dos problemas se torne mais eficiente, independente de posição, cargo ou setor (Aguiar, 2015).

Na visão americana, o debate sobre competências no âmbito dos psicólogos e administradores nos Estados Unidos, inicia-se com o autor McClelland em 1973 com a publicação do artigo “*Testing for competence rather than intelligence*”. Os autores Fleury e Fleury (2004) denominam a competência, conforme McClelland como uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Acrescentam ao conceito a união dos conhecimentos, habilidades e atitudes “que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas” (Fleury & Fleury, 2004, p. 45).

Os autores associam os verbos e expressões para contextualizar as competências por meio do quadro 1 abaixo (Fleury & Fleury, 2001, p. 188).

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher e decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 1- Adaptado do quadro 1: Competências para o profissional da fonte (Fleury & Fleury, 2001, p. 188).

Além da perspectiva americana e do complemento dos brasileiros Fleury & Fleury (2001), são identificadas neste âmbito outras duas correntes de grande relevância: a perspectiva inglesa e a francesa. Kilimnik e Sant'Anna (2006) descrevem, a perspectiva inglesa onde as competências são baseadas no mercado de trabalho e em fatores ligados ao desempenho requerido pelas organizações e a francesa enfatiza a ligação entre trabalho e educação, onde as competências são resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem. Na literatura francesa o conceito de competência surge nos anos 90 e parte do princípio que existe o além da qualificação, o autor Zarifian (1999) apresenta três focos principais no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- a noção de evento – aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto regulação; isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa: a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho;

- comunicação – comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão; e

- a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização, precisa ser centralizada e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

Zarifian (2001), ao definir competência, parte da premissa que em um ambiente mutável, dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas estáticas e pré-definidas. Sendo assim para se ter uma boa eficiência em um ambiente em que a única certeza é a mudança, o profissional precisa ter atitudes para lidar com eventos até então inéditos que os acomode.

Outro autor francês importante Le Boterf (2000), conceitua:

- saber agir supõe saber combinar e mobilizar recursos pertinentes (conhecimento, saber fazer, redes...);
- querer agir refere-se à motivação pessoal do indivíduo e ao contexto mais ou menos estimulante no qual intervém; e,
- poder agir remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho, da escolha da forma de gestão, de condições sociais que tornem possível que o indivíduo aplique o saber.

Calisto (2009) ainda completa que para Le Boterf (2000) possuir múltiplos conhecimentos e saber fazer, bem como possuir qualidades diversas não significa saber mobilizá-las para o contexto de trabalho. E que para Zarifian (1999) há também que distinguir entre as competências-recurso, que são adquiridas no sistema educativo, e as competências específicas profissionais, onde as primeiras servem para sustentar as segundas.

Portanto o trabalho deixa de ser somente um conjunto de tarefas associadas ao cargo e torna-se um prolongamento direto das competências que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais dinâmica e complexa.

Existem outros conceitos sobre competência onde seus autores apresentam elementos em comum ou consensos nas definições ou palavras-chave utilizadas para compor suas ideias.

De acordo com Carvalho et al. (2009, p. 41), “alguns elementos estão presentes em todos os conceitos de competência”.

1) Trabalho – a noção de competência refere-se ao mundo do trabalho e qualquer tentativa de defini-la ou caracterizá-la pressupõe uma análise do trabalho e seu contexto.

2) CHA – os conhecimentos, habilidades e atitudes aparecem em alguma medida nas definições.

3) Imprevisibilidade e subjetividade – essas duas características estão presentes em algumas definições, significando que, em algum momento, o indivíduo, por mais bem preparado, formado e capacitado que seja, utilizará de sua subjetividade para empreender ações em contexto de trabalho novo, que não havia sido antecipado.

Na mesma linha de levantamento de pontos consensuais, o autor Cascão (2014, p. 55) apresenta o quadro 2 abaixo:

Pontos consensuais	Autores
A competência manifesta-se normalmente em ações ou comportamentos; é indissociável da atividade.	Mandon, 1990; Gilbert e Paulitier, 1992. Spencer e Spencer, 1993.
A competência está relacionada com o desempenho ou cumprimento de resultados: Não basta saber fazer, mas também o que fazer e como fazer.	McClelland, 1973; Hofrichter e Spencer, 1996.
A competência é observável, reconhecida e avaliável.	Spencer e Spencer, 1993; Toupin, 1998; Green, 1999; Zwell, 2000.
A competência está relacionada com situações específicas, devendo ser sempre contextualizada e contingente.	Gilbert e Paulitier, 1992; Hofrichter e Spencer, 1996.
A competência é um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável.	Campell e Luchs, 1997.
A competência também está relacionada com conhecimentos.	McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer e Spencer, 1993; Green, 1999.

Quadro 2 - Adaptado pela autora da fonte Cascão (2014, p. 55).

Entretanto os conceitos de competências também têm suas complexidades e diferenças principalmente diante das transformações econômicas, tecnológicas e sociais das últimas décadas. Os entendimentos circulam tanto pela área educacional como na área administrativa/organizacional. Para Cabral-Cardoso, et al. (2006), no âmbito das organizações, os autores dividem-se entre duas abordagens distintas, os autores norte-americanos que entendem as competências como qualificações, por vezes referidas como abordagens baseadas nos ‘*inputs*’ e os autores europeus que entendem as competências, enquanto consequências dos comportamentos e desempenho, caracterizadas como abordagens baseadas nos ‘*outputs*’.

Outros autores apresentam conceitos mais amplos, para Roldão (2003), a competência surge quando, o indivíduo é provocado perante uma situação a mobilizar diversos conhecimentos, analisá-los e integrá-los para resolver o problema. “Desta forma, a competência exige apropriação sólida e ampla de saberes, de modo a permitir ao sujeito

que os convoque (de forma ajustada) quando se encontra face a diferentes situações e contextos. “Competência recorre, desta forma, a noções, conhecimentos, informações, procedimentos, métodos e técnicas” (Dias, 2010, p. 74).

No caso do autor Ceitil (2010), ele primazia a uma dimensão específica e que se torna imperativa quando conceitua. Numa abordagem comportamental, o autor revela que a competência depende diretamente do contexto em que ocorre. Validando um conceito que não reúne somente o consenso teórico e o prático, mas que age como uma ferramenta eficaz que cria a possibilidade de estimular e gerir o potencial humano e consequentemente o êxito organizacional.

Segundo Cascão (2004), a implementação de um modelo por competências deverá seguir uma sequência, sendo em primeiro lugar identificados os perfis de cada função ou cargo, por competências, com recurso a um painel de peritos, que analise o trabalho atual e futuro, tendo em conta os fatores críticos de sucesso e os desafios estratégicos da organização. Uma vez elaborados os perfis por competências, várias opções poderão ser tomadas na ligação das competências às práticas de gestão da organização. Para o efeito poderão ser utilizados os seguintes modelos por competências:

a) Modelo por competências universal - um modelo em que as competências são universais e transversais para todos os elementos da organização;

b) Modelo de competências por posição - um modelo em que as competências variam de acordo com a posição;

c) Modelo de competências pela função - um modelo em que as competências variam de acordo com a função;

d) Modelo de competências misto - um modelo em que existem diferentes níveis de atualização da competência de acordo com a posição e função ocupadas.

Deduzida por Henklain et. al (2016, p. 1446) que “competência envolve a capacidade de uma pessoa saber, nos diferentes contextos da organização, quando e quais condutas devem ser apresentadas a fim de produzir, como consequência, reconhecimento social para ela mesma e valor econômico para a organização”.

O desenvolvimento das competências (individuais e coletivas) e a transformação do ambiente de trabalho, de acordo com Aguiar (2015), dependem de um conjunto de fatores como as habilidades adquiridas ao longo da vida profissional, o processo de aprendizagem contínuo e a tomada de decisão necessária para a resolução de problemas.

1.3.1 Competências transversais

As competências transversais são reconhecidas muitas vezes nas características pessoais do indivíduo (Ceitil, 2007), desenvolvidas ao longo de sua vida e utilizadas para melhor se adaptarem sem deixar de demonstrar sua personalidade.

O primeiro modelo apresentado por Cascão (2004), competências universais ou também chamadas de transversais distingue-se de competências específicas (associadas a uma determinada função, profissão ou emprego), pela sua transversalidade (não contextualização) e transferibilidade (adquiridas num contexto e passíveis de serem exercidas em contextos diferentes) ainda denomina as competências transversais como aquelas que são importantes para qualquer pessoa dentro da organização (Ceitil, 2010).

Ceitil (2006) introduz o conceito de portfólio das Competências Chave de uma organização que se divide em *clusters* e famílias funcionais. Os “*clusters* são conjuntos de competências associados a determinados papéis e representam as Competências Transversais à empresa, ou seja, competências que são importantes para qualquer pessoa dentro da organização” (p. 130) e as famílias funcionais estão relacionadas com aspetos técnicos e instrumentais que podem ser importantes para umas funções, mas não para outras (Ceitil, 2006). Assim, as competências essenciais para que uma dada organização concretize a sua missão e políticas - portfólio de competências-chave, resultam do conjunto das competências transversais e competências específicas (materializadas em famílias funcionais).

De acordo com Dias (2010), a tomada de decisão (expressar conflitos, oposições), a mobilização de recursos (afetivos e cognitivos) e o saber agir (saber dizer, saber fazer, saber explicar, saber compreender) são as características principais de uma competência transversal.

André e Rodrigues (2013, pp. 10-11) referem ainda duas linhas de pensamentos diferentes sobre as competências transversais, “uma abordagem alargada (contexto norteamericano) que contempla, para além das competências básicas, os atributos pessoais, ética e juízo de valor, as competências de aprendizagem ao longo da vida e de empregabilidade. Por outro lado, no contexto do Reino Unido e Austrália, existe uma abordagem restrita que tende a enfatizar as competências no contexto de trabalho (visão mais instrumental)”.

As definições são muitas e como Ceitil (2010) mesmo apresenta, as competências são modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.

Compreender e distinguir melhor as competências de uma organização pode trazer inúmeros benefícios, pois se os gestores têm opiniões similares sobre as competências mais importantes de sua empresa, eles tendem a ser mais coerentes nas decisões voltadas a desenvolver e fortalecer essas competências (King et al. 2002). A identificação de lacunas de competências pode indicar áreas em que é preciso investir mais em capacitação e assim melhorar o serviço prestado aos cidadãos.

A crescente importância e atualidade do conceito de competências transversais, bem como as suas repercussões ao nível das práticas de gestão de pessoas e mais especificamente relativamente à gestão por competências, transforma-o num conceito relevante para este trabalho.

Entende-se que as competências transversais são peças-chave para os profissionais de hoje e do futuro. Com a globalização, os perfis mais solicitados, são de pessoas flexíveis e adaptáveis, capazes de agirem e anteciparem mudanças, competências estas que se inscrevem dentro das competências transversais. Também na Administração Pública Brasileira, faz sentido que os seus servidores detenham competências transversais necessárias para fazer face aos desafios de hoje e do futuro, para o Estado ser um melhor prestador de serviços.

1.4 Formas de desenvolvimento de competências

Após a conceituação das competências e a apresentação do tipo de competência específica para este estudo, que é o caso das competências transversais, neste ponto a pesquisa deve tratar das formas existentes para o desenvolvimento de competências que precisem ser melhoradas e desenvolvidas.

Brandão e Guimarães (2001) denominam a Gestão por competências como um conjunto de ferramentas e instrumentos voltados para a gestão de pessoas, tornando cada processo integrado e com melhores resultados para as organizações. A gestão de competências e a de desempenho, por exemplo, tem objetivos semelhantes como a melhoria da performance profissional e organizacional juntamente com o desenvolvimento das pessoas. Desta forma os processos integrados representam o valor econômico para a organização e o valor social para o indivíduo (Gramigna, 2017).

Segundo os autores Gonçalves et al. (2011), se for aplicado com os servidores técnicos administrativos, a metodologia da avaliação de desempenho com foco nas competências, com os resultados analisados e os feedbacks efetuados, é possível traçar o plano de treinamento e desenvolvimento específico que vai reduzir as lacunas em competências deficitárias e aumentar o potencial do servidor.

O Decreto Lei nº 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, dispõe em seu objeto de aplicação que as competências podem ser desenvolvidas pela capacitação por se tratar de um processo contínuo de aprendizagem e em suas diretrizes é previsto o incentivo e apoio para iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais. Araújo e Martin (2014) complementam que a prática também influencia no desenvolvimento destas competências, entre outros procedimentos.

Para Le Boterf (2003) o desenvolvimento das competências dos profissionais está vinculado ao resultado da combinação das competências dos indivíduos, de seu profissionalismo e das competências coletivas das unidades e das equipes.

Mesmo com um ambiente favorável ao processo contínuo de troca de competências entre os indivíduos de uma organização, em que a organização repassa seu patrimônio e recursos para as pessoas, enriquecendo-as com fatores que servirão para seu

desenvolvimento profissional e pessoal, temos outras formas de desenvolvimento de competências encontradas em estudos posteriores (Dutra, 2004).

O desenvolvimento de competências e agregação de valor andam juntos na organização e após o diagnóstico das lacunas encontradas na gestão de desempenho, surge a necessidade de treinamentos e aplicação de outras técnicas (Silva et al., 2014). Os autores dividiram os treinamentos em duas categorias: aprendizado de conhecimento técnico que desenvolveria a parte técnica das atividades, e o aprendizado de suporte, que desenvolveria as habilidades e atitudes.

Os autores Lima e Silva (2015) desenvolveram quadros que descrevem os fatores individuais e organizacionais que influenciam o desenvolvimento de competências coletivas, baseados em Retour e Krohmer (2011) (Quadro 3).

Fatores individuais	Fatores organizacionais
Capital das competências individuais	Composição de equipes
Interações afetivas	Interações formais
Relações informais	Estilo de administração
Cooperação	Fatores relacionados à gestão de recursos humanos

Quadro 3- Fonte: Elaborado pela autora, com base nos autores Lima e Silva (2015).

Os autores Lima e Silva (2015) concluíram a partir da junção destes fatores (individuais e organizacionais), os fatores determinantes no desenvolvimento das competências coletivas, são eles: dinâmica das atividades no ambiente profissional; quadro de pessoal; características pessoais; trabalho em equipe; comunicação; estrutura física; papel do gestor e o PNDP (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal).

Carbone (2015) levantou algumas práticas vinculadas à gestão por competências na área de treinamento e desenvolvimento que podem ser utilizados no serviço público: sistematização da capacitação por competência, sistema de trilhas de aprendizagem por competências, plano de desenvolvimento de competências individuais (PDCI) e a Certificação dos conhecimentos. Castro et al. (2017), apresentam ainda outras formas de desenvolvimento de competências que podem ser adaptadas à Administração Pública: mapas mentais, autonomia na realização das funções, provocar mudança para acender a criatividade dos trabalhadores, portais corporativos, memória organizacional para registrar as contribuições dos trabalhadores, fomentar programas de treinamento e desenvolvimento, estes programas são responsáveis pelo desenvolvimento dos perfis de competências dos trabalhadores e para construção das competências organizacionais.

Criando uma cultura de transferência do conhecimento, desenvolvendo estratégias cognitivas e atitudes que poderão tornar os indivíduos mais competentes para desempenhar vários novos papéis, criar tecnologias, flexibilizar o trabalho em equipe e gerar ambientes que favoreçam a inovação.

A aprendizagem deve ser tratada como um processo de mobilização dos potenciais humanos. A aprendizagem transformadora vai além da imposição dos conhecimentos estruturados da aprendizagem formal, que só modificam superficialmente os comportamentos individuais e pouco influenciam no comportamento organizacional (Mariotti e Zauhy, 2017).

O conceito 70:20:10, trata-se de uma abordagem à aprendizagem e desenvolvimento das organizações baseada nos estudos e pesquisas de Morgan McCall, Robert W. Eichinger e Michael M. Lombardo, do *Center for Creative Leadership*, Carolina do Norte, EUA, em meados da década de 1990 (Lombardo e Eichinger, 1996).

Segundo Alves e André (2018) o *Center for Creative Leadership*, uma instituição educacional sem fins lucrativos, estava estudando executivos bem-sucedidos e suas experiências em comum. O conceito surgiu de acordo com Robert W. Eichinger, um dos autores da pesquisa, da compilação de entrevistas realizadas com 191 executivos, mapeando 616 eventos considerados por estes executivos como relevantes fontes de aprendizado em suas carreiras. Estes eventos de aprendizados foram então divididos em 16 categorias que por sua vez foram reagrupados em cinco áreas principais: tarefas desafiadoras, outras pessoas, treinamentos, situações adversas, experiências pessoais (fora do trabalho). Como o objetivo dos autores era priorizar os fatores para desenvolvimento efetivo de executivos, eles retiraram as duas últimas categorias (que somavam 25% dos eventos mapeados) e concentraram-se nas três primeiras categorias (onde 75% dos eventos se encontravam). Ao analisá-los, concluíram que se distribuíam percentualmente da seguinte forma: 70% do aprendizado advinha de desafios na prática do trabalho; 20% do aprendizado, de conhecimento adquirido através da relação com terceiros (pares, gestores, etc.) e 10% do aprendizado tinha como fonte conhecimento formal (cursos e afins).

Os autores Mariotti e Zauhy (2017) descrevem que nos 70% a aprendizagem é experiencial, informal e não estruturada. Comporta conversações informais, discussões

com colegas e iniciativas similares. É a parte mais importante de todo plano de aprendizagem e desenvolvimento. Baseada nas experiências vividas e/ou por meio da aprendizagem proveniente do trabalho prático e real. Os 20% ocorrem a partir das interações com os outros no ambiente de trabalho e dos *feedbacks* que ali surgem. É a aprendizagem cuja principal fonte são os relacionamentos interpessoais. Incluem-se aqui também o *mentoring* e o *coaching*. E finalizam com os 10% que ocorrem por meio de cursos, seminários, *workshops* e leituras formais, nos quais o nível de estruturação é bem mais alto. Esses três âmbitos não devem ser vistos de modo isolado. Ao contrário, permeiam-se mutuamente.

Uma das maiores referências na área o professor Charles Jennings, esteve no Brasil em 2017 palestrando a respeito do conceito e explicando o porquê de sua relevância e de como tem crescido o conceito 70:20:10 nos dias de hoje. Alves e André (2018) citam a importância desta palestra e as formas de aprendizagens focadas principalmente nos momentos 70-20, apresentadas pelo professor. (Quadro 4).

Formas de aprendizagem	
Tipos	Descrição
Trabalhar em tarefas desafiadoras	Atividades que extrapolem a zona de conforto. “A maior parte da aprendizagem ocorre em níveis aprofundados”. Aprendizagem dentro do contexto do trabalho.
Prática	Oportunidade para praticar: a maestria alimenta a alta performance.
Conversas criativas	“Nosso mundo é o mundo do outro”. A interação é o lubrificante da aprendizagem e desenvolvimento.
Tempo para reflexão	Experiência + reflexão = aprendizagem permanente. Reflexão durante o processo de trabalho (com terceiros) e fora do trabalho (reflexão individual).

Quadro 4 - Formas de aprendizagem. Baseado no Infográfico criado por Tanmay Vora, e apresentado na palestra Charles Jennings em São Paulo, 2017.

Na visão de Alves e André (2018) o aprendizado formal deve se conectar com a prática e a comunidade, sensibilizando a educação corporativa. Para o público adulto, o aprendizado está diretamente relacionado com o benefício que este novo conhecimento vai lhe trazer ou pode causar uma perda se não aprender. Logo, as propostas de aprendizagem precisam considerar a autonomia, a motivação do aluno, e sua necessidade de entender em que os conceitos propostos se encontram no seu contexto de vida.

Para que o conceito 70:20:10 tenha sucesso, suas práticas devem estar alinhadas com os objetivos e estratégias da empresa e que a cultura organizacional seja composta

por narrativas e histórias conhecidas e criadas por todos os colaboradores (Mariotti e Zauhy, 2017).

Ao se aplicar o conceito 70:20:10 na educação corporativa, na visão de Soster (2011) é avaliado tanto o processo quanto o resultado e a compreensão conceitual aplicada aos conhecimentos e habilidades e ainda promove a autoavaliação da autonomia de aprendizagem. O processo de aprendizagem é baseado no desenvolvimento conceitual por meio de atividades colaborativas, utilizando problemas pouco estruturados proporcionando oportunidades para a discussão, reflexão e domínio compartilhado da tarefa (Soster, 2011).

Na perspectiva de Soster (2011) de acordo com os diferentes contextos de aplicação da educação, na tradicional, a educação tem um papel forte no sentido de informar aos cidadãos como se comportar frente à sociedade e o que esperar dela. Diferentemente, do contexto atual, que tem o papel de preparar o indivíduo a lidar com um número grande de informações bem como diferentes formas de conhecimento. Finalmente considerado por muitos pesquisadores a forma mais comum e eficaz na perspectiva organizacional, é a educação informal, baseada nas regras dos próprios cidadãos.

No Brasil ainda se observa a necessidade de educação formal, os profissionais ainda acham importante obter um certificado e ter um currículo mais qualificado. Para Leite et. al (2015), no Brasil, a maioria das empresas enxergam os cursos formais com grande relevância e recebem mais atenção do que a aprendizagem social ou experimental.

Na visão de Bitencourt (2005) o fato de a organização estar imersa em uma lógica por competências sugere que existe um dinamismo na missão, visão, valores e cultura da instituição e que reflete o posicionamento da empresa no mercado; a competitividade da organização depende do potencial de desenvolvimento de processos e pessoas; os conhecimentos, habilidades e capacidades constituem-se requisitos para que a empresa tenha a sua vantagem competitiva; a aprendizagem coletiva e organizacional alavanca os processos de mudança.

Pretendeu-se argumentar a favor da importância de se ter estratégias organizacionais voltadas para a gestão de pessoas e a formação dos seus servidores. A organização deve, desde as funções de alta administração, procurar maximizar o potencial dos servidores. Através da gestão por competências utilizando o conjunto de formas de

desenvolvimento apresentadas até aqui, é possível proporcionar o crescimento dos seus servidores, oferecendo oportunidades de capacitação, investindo em um ambiente organizacional motivado em que os objetivos pessoais comunguem com os objetivos institucionais.

2 Metodologia

Neste capítulo são descritos os aspectos metodológicos do estudo que incluem a os objetivos e opções metodológicas, a caracterização do caso de estudo, os instrumentos utilizados para obtenção de dados, a caracterização da amostra e os procedimentos adotados para a análise.

2.1 Objetivos e opções metodológicas

Este trabalho tem como objetivo geral *caracterizar as competências transversais necessárias a desenvolver nos servidores técnicos administrativos da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS)*.

Mas especificamente, pretende-se:

- Identificar as competências transversais mais valorizadas pelos servidores da Reitoria do IFMS;
- Identificar as competências transversais que precisam ser desenvolvidas, apontadas pelos técnicos administrativos com cargos de chefia;
- Identificar ações que possam proporcionar desenvolvimento das competências transversais deficitárias, na ótica dos técnicos administrativos com cargo de chefia.

De acordo com Coutinho et al. (2009), o conjunto de técnicas e instrumentos de recolha de dados pode ser dividido em três categorias: técnicas baseadas na observação (centradas no investigador que observa presencialmente o fenómeno em estudo), técnicas baseadas na conversação (centradas na perspectiva dos participantes, enquadram-se nos ambientes de diálogo e de interação) e análise de documentos (pesquisa e análise de documentos escritos e que constituem fonte de informação relevante).

Pires (2015), argumenta que tanto os métodos quantitativos como os qualitativos tem as suas vantagens, limitações e características diversas, sendo que estas diferenças dizem respeito, fundamentalmente ao processo de recolha de dados e ao modo como os dados são analisados.

A metodologia escolhida foi de natureza exploratória e descritiva com o método misto qualitativo e quantitativo que melhor adequam-se aos objetivos deste trabalho. Os autores Gomes e Araújo (2005) acreditam na utilização de enfoque múltiplo de metodologias no campo da administração, onde temos fatores complexos como o cenário organizacional e as pessoas que representam o estudo deste conjunto como uma tarefa desafiadora.

Os métodos de pesquisa e suas escolhas estão diretamente associados aos objetivos da pesquisa, quantitativos ou qualitativos, ambos tem vantagens e desvantagens e podem ser utilizados de forma combinada, o que se denomina de multimétodo. (Freitas, et al., 2000) e Minayo (1997) acrescenta que numa pesquisa científica, os tratamentos quantitativos e qualitativos dos resultados podem ser complementares, enriquecendo a análise e as discussões finais.

Os métodos mistos combinam os métodos predeterminados das pesquisas quantitativas com métodos emergentes das qualitativas, assim como questões abertas e fechadas, com formas múltiplas de dados contemplando todas as possibilidades, incluindo análises estatísticas e análises textuais. No método misto, o pesquisador baseia a investigação supondo que a coleta de diversos tipos de dados garanta um entendimento melhor do problema pesquisado (Creswell, 2007).

Desta forma a escolha do multimétodo ou métodos mistos para o levantamento dos dados, procedimentos e análise desta pesquisa é reforçada pelos autores Grácio e Garrutti (2005, p. 119) ao afirmarem “as quantificações fortalecem os argumentos e constituem indicadores importantes para análises qualitativas” e por Gil (1999, p. 35) em que “os procedimentos estatísticos fornecem considerável reforço às conclusões obtidas”.

A pesquisa exploratória nesta pesquisa, inicia-se com o enquadramento teórico, segundo Mattar (2001), os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal. Para Zikmund (2000), os estudos exploratórios, geralmente, são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias. Esses trabalhos são conduzidos durante o estágio inicial de um processo de pesquisa mais amplo, em que se procura

esclarecer e definir a natureza de um problema e gerar mais informações que possam ser adquiridas para a realização de futuras pesquisas conclusivas.

A pesquisa descritiva a ser realizada nesta proposta é um Estudo de caso. O autor Malhotra (2001, p. 108), define a pesquisa de natureza descritiva, como sendo “um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo à descrição de algo, normalmente características ou funções de determinado seguimento”, o autor argumenta que as pesquisas deste tipo têm como objetivo descrever características de determinado grupo (de pessoas ou coisas) ou fenômeno.

Yin (2007) explica que o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. O estudo de caso deve ser utilizado para descrever a situação do contexto que é o foco da investigação e explorar situações reais cujos limites não estão claramente definidos (Gil, 2002).

2.2 Estudo de caso – apresentação e descrição do caso

Para a produção deste estudo de diagnóstico a estratégia de investigação que foi adotada foi o estudo de caso, uma vez que o foco do estudo é uma realidade específica, os servidores técnicos administrativos da unidade executiva – Reitoria do IFMS. Inicialmente apresentamos um breve histórico sobre a criação e composição do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul.

A história da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil iniciou-se com a criação das Escolas de Aprendizes Artífices, por meio do Decreto nº 7.566/1909. Nessa trajetória secular, o sistema federal de ensino passou por diversas reformulações. A Lei nº 11.534/2007, dispôs sobre a criação de Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais, dentre elas, a Escola Técnica Federal de Mato Grosso do Sul, com sede em Campo Grande, e a Escola Agrotécnica Federal, em Nova Andradina. Campo Grande é a capital do estado do Mato Grosso do Sul, este estado é uma das 27 unidades federativas do Brasil, composto por 79 municípios e encontra-se na Região Centro-Oeste. O Brasil é dividido em cinco grandes regiões: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul.

Com a Lei nº 11.892/2008, foi instituída a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, composta por um conjunto de instituições federais, vinculadas ao Ministério da Educação (MEC). De acordo com o MEC, são 644 unidades em funcionamento. Compõem a Rede Federal 38 Institutos Federais - dentre os quais o IFMS, dois Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets), 25 Escolas Técnicas vinculadas a Universidades Federais, a Universidade Federal Tecnológica do Paraná (UTFPR) e o Colégio Pedro II.

O IFMS é a primeira instituição pública federal a oferecer educação profissional técnica e tecnológica em Mato Grosso do Sul. Composto por dez *campis* nos municípios de Aquidauana, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas que abrangem todas as regiões do estado e uma unidade executiva, a Reitoria. É uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e *multicampi*, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes modalidades de ensino com inserção nas áreas de pesquisa aplicada e extensão tecnológica. o Instituto Federal chega à primeira década de história com mais de nove mil estudantes matriculados em diferentes níveis e modalidades de ensino.

De acordo com a última consulta pública realizada no ano de 2018 envolvendo todos da comunidade acadêmica, tivemos a revisão da Missão, Visão e Valores do IFMS, que foram reformulados. (Figura 1).

Figura 1 – Missão, visão e valores reformulados.

MISSÃO	VISÃO	VALORES
PROMOVER A EDUCAÇÃO DE EXCELÊNCIA POR MEIO DO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO NAS DIVERSAS ÁREAS DO CONHECIMENTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO, FORMANDO PROFISSIONAL HUMANISTA E INOVADOR, COM VISTAS A INDUZIR O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL LOCAL, REGIONAL E NACIONAL.	SER RECONHECIDO COMO UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DE EXCELÊNCIA, SENDO REFERÊNCIA EM EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL.	<ul style="list-style-type: none"> • INOVAÇÃO • ÉTICA • COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL • TRANSPARÊNCIA • COMPROMISSO SOCIAL

Figura 1 - Fonte: Retirado do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMS 2019/2023.

O trabalho que aqui se apresenta é focado na unidade administrativa, a Reitoria, localizada em Campo Grande, denominada como o órgão executivo do IFMS, cabendo-lhe a administração, a coordenação e a supervisão das atividades da instituição. A Reitoria é composta por: a) Órgãos de Apoio (Gabinete; Diretoria Executiva da Reitoria; Procuradoria Jurídica; Ouvidoria; Assessoria de Comunicação Social; e Assessoria de Relações Internacionais), b) Órgão de controle (Auditoria Interna); c) Pró-Reitorias; d) Diretorias Sistêmicas; e) Centro de Referência; e f) Polo de Inovação. Conta, inclusive, com a forte atuação dos órgãos colegiados superiores: Conselho Superior e Colégio de Dirigentes. Ela funciona desde o ano de 2010.

O quadro de pessoal da Reitoria é composto por servidores divididos em duas categorias: docentes e técnicos administrativos. Sendo que os docentes para trabalharem na Reitoria devem ter cargos de chefia ou estarem em readaptação, a readaptação (o docente não pode estar em sala de aula).

São 172 servidores, com 155 técnicos administrativos e 17 docentes. Sendo os docentes - 15 do sexo masculino e duas do sexo feminino; os técnicos administrativos – 70 do sexo masculino e 85 do sexo feminino. A maioria dos servidores estão na faixa etária entre 30 e 39 anos. Distribuídos em 33 categorias profissionais entre os níveis de ensino médio, técnico e superior.

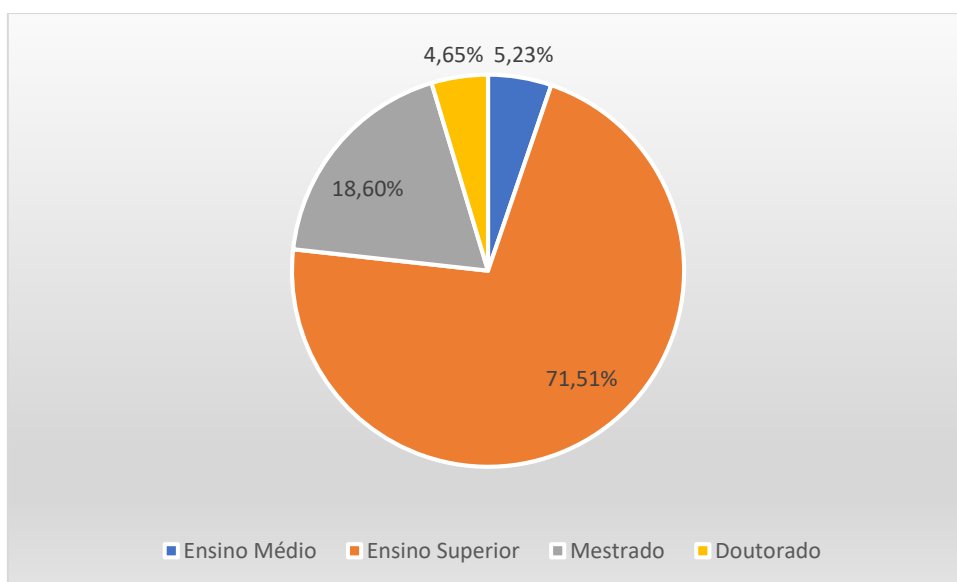


Gráfico 1- Nível de escolaridade da amostra.

No estudo de caso há grande ênfase à abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais, pois “faz uso de abordagens interpretativas que permitem a integração de dados qualitativos e quantitativos, facilitando e promovendo análises compreensivas.” (Gomes & Cesário, 2014, p. 128).

De acordo com Afonso (2005), a estratégia de investigação que se reporta ao estudo de caso, tem como objetivo o particular, específico e único. Sendo que “a lógica da caracterização de uma pesquisa como um estudo de caso, centra-se na natureza do objeto e não na opção metodológica.” (Afonso, 2005, p. 70). Num estudo de caso, seguindo uma lógica interpretativa, o que se pretende é conhecer a realidade tal e qual como ela é vista pelos atores que intervêm diretamente nela (Ponte, 2006).

2.3 Instrumentos, procedimentos de recolha e tratamento de dados e amostra

No sentido de alcançarmos os objetivos da investigação e dada a opção metodológica mista escolhida, identificamos que para a recolha de dados seria interessante a aplicação de questionário *online* e as entrevistas semiestruturadas.

O presente estudo faz uma integração utilizando os métodos qualitativos e quantitativos, onde a abordagem qualitativa baseia-se na análise de conteúdo e a quantitativa apresenta uma análise descritiva de dados. Desta forma, a pesquisa proporciona resultados para construir uma análise comparativa entre as respostas do questionário online e as respostas das entrevistas.

Apresenta-se abaixo os instrumentos, procedimentos de recolha de dados e seu tratamento, por instrumento: Questionário *online* aos servidores da Reitoria, e entrevistas com os servidores técnicos administrativos com cargos de chefia.

2.3.1 Questionário

O questionário pretende caracterizar a nossa amostra levantando as competências transversais mais importantes para os técnicos administrativos sem cargos de chefia lotados na Reitoria do IFMS.

Os autores Marconi e Lakatos (1999) conceituam o questionário como um instrumento de coleta de dados composto por perguntas, que devem ser respondidas por escrito e Gomes e Araújo (2005) apontam o questionário como uma grande ferramenta do método quantitativo, pois pelos resultados obtidos na coleta de dados são feitas as induções que podem ou não confirmar as suposições inicialmente levantadas pelo pesquisador.

O primeiro instrumento de coleta de dados a ser aplicado foi o questionário *online* para colher informações com o público alvo, são 172 servidores lotados na Reitoria.

O questionário (Apêndice I) é composto por duas partes: Parte 1- caracterização sociográfica e parte 2 - Competências transversais requeridas para as funções de servidor técnico administrativo (SEM cargo de chefia) do IFMS.

A primeira parte é composta por quatro questões fechadas e de múltipla escolha e a segunda parte composta por três questões que foram divididas em: uma questão fechada de múltipla escolha; duas questões abertas. O foco do questionário era o levantamento das competências transversais que os servidores da Reitoria identificam como as mais importantes para o perfil de um servidor técnico administrativo.

A segunda parte do questionário é referente ao levantamento das competências transversais mais importantes para os servidores técnicos administrativos (sem cargo de chefia). As competências transversais apresentadas para a escolha do participante da pesquisa foram baseadas no Quadro 4 de competências transversais coletadas de pesquisas anteriores realizadas em outras instituições nacionais e internacionais.

A montagem do quadro foi idealizada com o intuito de apresentar aos participantes da pesquisa uma lista de competências transversais relevantes em outras pesquisas, como instituições internacionais, com dois artigos: *Competency Framework* (2014) da instituição internacional OECD - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico e o artigo *The Future of Jobs* (2016) do World Economic Forum, ambos importantes para o mundo do trabalho. E pesquisas brasileiras feitas em instituições públicas, neste caso, partindo da pesquisa bibliográfica feita por buscas na internet de artigos e trabalhos científicos publicados. As pesquisas encontradas foram das seguintes instituições públicas brasileiras: Governo do Estado de Mato Grosso do Sul; Escola

Nacional de Administração Pública; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Brasil e Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União.

Desta forma, pode-se verificar os diversos estudos publicados, como: O plano anual de capacitação dos servidores do Ministério da Transparência e Controladoria da União do ano de 2017, que apresenta as cinco competências transversais governamentais da Administração Pública Federal, são elas: atendimento ao público, comunicação, ética, orientação para resultados e visão sistêmica; o processo de implantação de Gestão por competências no governo do estado de Mato Grosso do Sul, no ano de 2015, por meio de um projeto piloto em um dos órgãos do governo, chamado IMASUL – Instituto do Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul; o Guia de Gestão da Capacitação por Competências do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do governo federal e pela Escola Nacional de Administração Pública com o estudo de Gestão de pessoas no serviço público no ano de 2014. Sendo possível chegar ao grupo de competências transversais que foram classificadas em grupos menores, por categorias: cognitivas, comportamentais, técnicas e gerenciais. (Quadro 5).

GOVERNO DO ESTADO DO MS ¹ (2015)	OECD ² (2014)	ENAP ³ (2014)	MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO ⁴ (2013))	WORLD ECONOMIC FORUM ⁵ (2016)	Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União ⁶ (2017)
Inovação	Pensamento analítico	Comunicação	Comunicação	Resolução de problemas complexos	Atendimento ao público
Comunicação	Comunicação escrita	Gestão da informação	Senso público/Conduta pública	Pensamento crítico	Comunicação
Trabalho em equipe	Pensamento flexível	Visão Sistêmica	Trabalho em equipe	Criatividade	Ética
Gestão de conflitos	Gestão de recursos	Trabalho em equipe	Especialização técnica	Gestão de pessoas	Orientação para resultados
Gestão de pessoas, administrativa e financeira	Trabalho em equipe			Coordenar com os outros	Visão Sistêmica
Gestão ambiental	Liderança			Inteligência emocional	
				Julgamento e tomada de decisão	
				Orientação de serviço	
				Negociação	
				Flexibilidade cognitiva	

Quadro 5 - Competências transversais levantadas conforme as fontes pesquisadas. Fontes: 1-Implantação de Gestão por Competências no Governo do Estado do MS-2015; 2-OECD-Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico - Competency Framework – 2014; 3-Estudo Em Gestão de Pessoas no Serviço Público – autores: Marizaura Reis de Souza Camões, Diogo Ribeiro da Fonseca e Valeria Porto. Enap – Escola Nacional de Administração Pública – 2014; 4-Guia da Gestão da Capacitação por Competências - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria de Gestão Pública - Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional Coordenação-Geral de Políticas e Desenvolvimento de Pessoas - 2013; 5-World Economic Forum - The Future of Jobs – 2016; 6-Plano Anual de Capacitação de Servidores – 2017 - Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União.

Baseado no quadro 4, foram indicadas no questionário as 23 competências transversais divididas em grupos:

- **competências cognitivas:** criatividade, flexibilidade cognitiva, julgamento e tomada de decisão, pensamento analítico, pensamento crítico e pensamento flexível;

- **competências comportamentais:** atendimento ao público, comunicação, comunicação escrita, ética, inteligência emocional, negociação, senso público/conduta pública e trabalho em equipe;

- **competências técnicas:** especialização técnica, inovação, orientação de serviço, orientação para resultados, resolução de problemas complexos e visão sistêmica, e

- **competências gerenciais:** coordenar em conjunto (com os outros), gestão de conflitos e gestão de pessoas.

2.3.1.1 Caracterização da amostra

A amostra foi construída de forma intencional e selecionada, utilizando a técnica de amostragem teórica, não probabilística, por conveniência (Gil, 2008). Uma vez que se pretendia estudar diretamente as competências transversais dos servidores da Reitoria, aplicamos o questionário com todos os servidores da unidade.

Na fase de levantamento, primeiro foi aplicado o questionário, sendo enviado por compartilhamento um formulário do *Google Drive* para todos os servidores, independentemente de suas categorias (população total 172). Considerando o período de resposta, três servidores estavam em licença para tratamento de saúde e 18 servidores em período de férias. Foram respondidos por 94 servidores, dos 151 servidores que estavam trabalhando neste período, logo a amostra foi efetiva em (62,3%) da população proposta.

O perfil dos participantes é caracterizado com base nas variáveis relativas às cinco perguntas sociodemográficas: gênero, idade, nível de escolaridade, categoria (docente ou técnico administrativo) e situação em que se enquadra atualmente quanto a ter ou não cargo de chefia.

Os participantes do inquérito *online*, na sua maioria (50%) são servidores técnicos administrativos sem cargo de chefia, é relativamente equilibrada quanto ao gênero, composta por (53,2%) de pessoas do gênero feminino; na sua maioria (50%) composta por servidores na faixa etária entre 31 e 40 anos; qualificados na sua maioria, (50%) com escolaridade acima do ensino superior, o que significa com no mínimo uma pós-graduação *lato sensu*.

2.3.1.2 Procedimentos da recolha e tratamento de dados

Após a apresentação do instrumento e da caracterização da amostra, seguem os procedimentos que ocorreram para a aplicação do questionário.

Para iniciar a pesquisa e com o objetivo de obter autorização para a realização do estudo na unidade executiva do IFMS, foi enviada uma solicitação por escrito para o

Reitor, (Ver anexo I), a qual foi respondida positivamente, permitindo o andamento da pesquisa.

O software utilizado para realizar a descrição dos dados foi o Microsoft Excel, onde foram identificadas a frequência da ocorrência e o seu valor percentual.

2.3.2 Entrevista

Os dados obtidos através do questionário *online* anterior aplicado, foram discutidos com os coordenadores por meio das entrevistas, separadamente, a fim de se alcançar uma interpretação além dos dados quantitativos para obtermos além das competências transversais mais valorizadas, identificarmos as competências deficitárias e assim identificarmos ações que possam melhorá-las.

Utilizou-se um protocolo de consentimento informado (Ver apêndice II) que permitiu a realização das entrevistas e sua gravação. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas que, por sua vez, permitem uma maior liberdade e flexibilidade no discurso. Para a entrevista semiestruturada foi elaborado um guião (Ver apêndice III) com questões abertas, baseadas nos resultados dos questionários já tratados, de forma a permitir aos entrevistados falar de uma forma livre e expor os seus pontos de vista. As entrevistas iniciaram com um pequeno enquadramento da base teórica da investigação, e perguntas gerais de opinião, acerca dos dados obtidos. Ao longo da entrevista houve a possibilidade de acrescentar outras questões, que se consideraram oportunas para os objetivos da investigação, facilitando ao entrevistado a exposição do seu ponto de vista. A entrevista foi direcionada para os objetivos que se pretendiam investigar, tentando perceber a articulação entre as competências transversais aferidas e a percepção dos participantes da pesquisa.

A primeira parte da entrevista era referente a caracterização socio gráfica disposta em três perguntas fechadas e duas abertas de fácil resposta. As primeiras perguntas pediam as seguintes informações: sexo, idade por faixa e nível de escolaridade e as duas perguntas abertas solicitavam as seguintes informações: quanto tempo de exercício em cargo de chefia e quantas pessoas na sua equipe.

A segunda parte da entrevista composta de uma pergunta central que apresentava o quantitativo de servidores que responderam o questionário online, percentual da

amostra atendida e os resultados da questão principal do instrumento. Baseado no quadro apresentado com as 10 competências transversais mais importantes levantadas pelo questionário, a pergunta feita ao coordenador era se ele como gestor concordava ou não com os resultados e que explicasse seu posicionamento.

A terceira parte da entrevista focou na opinião dos entrevistados sobre as competências transversais com três perguntas abertas, sendo a primeira sobre quais competências transversais são menos observadas e que precisam melhorar no perfil do técnico administrativo sem cargo de chefia; a segunda era de que forma podemos melhorar e desenvolver as competências transversais deficitárias dos técnicos administrativos e a terceira e última pergunta do guião de entrevista quais as cinco competências que considera mais importante para o trabalho do técnico administrativo sem cargo de chefia.

O guião foi construído numa lógica de amplitude crescente das questões, começando-se por questões mais objetivas e superficiais, análises comparativas com os resultados do questionário aplicado e partindo-se depois para questões abertas, com o objetivo de propiciar um processo natural e de empatia com o entrevistado.

A entrevista é constituída por um conjunto de perguntas direcionadas para a compreensão dos objetivos de estudo. Os dados recolhidos da primeira parte da entrevista (perguntas 1 a 5) apresentam a caracterização socio gráfica dos entrevistados. As perguntas (6 e 9) foram analisadas com base no método quantitativo de frequência de dados para a formação dos dados comparativos entre as respostas dos questionários e das entrevistas e as perguntas (7 e 8) por análise de conteúdo.

2.3.2.1 Caracterização da amostra

O autor Gil (2002) descreve a amostra como um subconjunto do universo ou da população e onde se apresentam e estabelecem as características do grupo. Logo, considerando que este estudo segue a metodologia de estudo de caso, o universo pesquisado compreende o contexto de uma única instituição de ensino público, o IFMS, apresentado no subcapítulo 2.2.

As entrevistas foram feitas com cinco servidores com cargos de chefia. A escolha de “quem” sobrepõem-se à escolha de “quantos”, dado que, o que é importante não é quantidade, mas sim a qualidade de informação obtida (Fontanella, Ricas & Turato 2008).

No caso das entrevistas, a amostra trabalhada foi escolhida entre os servidores que possuem cargo de chefia no nível intermediário da pirâmide hierárquica da Reitoria, são 39 servidores com cargos de coordenação, a amostra foi fechada com cinco entrevistados: dois coordenadores da área de ensino, um coordenador da área de pesquisa, um coordenador da área de extensão e um coordenador da área de administração. As equipes destas coordenações são pequenas, formadas em média por duas pessoas, mas estes coordenadores orientam, normatizam e controlam muitas das ações das 10 unidades de ensino.

Foram entrevistados dois homens e três mulheres, sendo que a maioria estão na faixa de 31 a 40 anos, com nível de escolaridade no mínimo superior com pelo menos uma pós-graduação *lato sensu*. O tempo em cargo de chefia variou entre o mínimo de 6 meses até o máximo de 4 anos e meio.

2.3.2.2 Procedimentos da recolha e tratamento de dados

Após a apresentação do instrumento e da caracterização da amostra, seguem os procedimentos que ocorreram para a realização das entrevistas.

Após o levantamento dos dados do questionário com o perfil dos respondentes e a questão principal respondida com as 10 mais importantes competências transversais, iniciou-se os procedimentos para as entrevistas. Inicialmente houve um convite aos possíveis entrevistados, esta consulta foi feita por e-mail enviado aos possíveis participantes.

Primeiro seguindo o protocolo do comitê de ética do Brasil, o entrevistado recebeu um protocolo de consentimento informado para sua leitura e coleta das assinaturas do entrevistado e do entrevistador, sendo em duas cópias idênticas para que uma via fosse entregue ao entrevistado. Neste protocolo constam informações sobre a pesquisa, o direito do entrevistado poder parar a entrevista a qualquer momento e a informação sobre a gravação em áudio da entrevista. As entrevistas foram realizadas em local neutro e com privacidade, todos se mostraram recetivos e autorizaram a gravação em áudio.

O guião inicia-se com o conceito introdutório sobre as competências transversais, com a primeira parte focada na caracterização sociográfica, a segunda parte com a apresentação dos resultados da aplicação do questionário *online* e a terceira parte com o levantamento das opiniões destes servidores sobre as competências transversais mais importantes para os servidores (SEM cargo de chefia).

A aplicação de entrevistas variou de duração, conforme cada coordenador, quis ou não aprofundar questões particulares sobre as competências transversais e as lacunas observadas pelos mesmos. De forma geral, tiveram a duração de 15 minutos cada uma. Foram realizadas de forma presencial com documentação de apoio, nomeadamente os resultados dos questionários anteriormente aplicados, relativamente ao departamento liderado pelo entrevistado. Como são de amostras da mesma população, mas com características funcionais diferentes, a intenção é identificar a perceção dos grupos e se são semelhantes ou não sobre as competências transversais apresentadas. No caso das perguntas (6 e 9) com a mesma lógica baseada na frequência das respostas e utilizando o Excel para compilar os dados, o participante deveria elencar as competências que ele escolheu, pontuando da menos importante para a mais importante usando os números de (1 a 5). Com foco no contato entre pesquisador e pesquisado podemos analisar por meio de análise de conteúdo das perguntas (7 e 8) as perceções sobre as competências, as lacunas observadas pelos entrevistados e como pode-se desenvolver e melhorar o cenário atual das capacidades elencadas pelo olhar de um gestor da instituição com estas perguntas ampliamos o conhecimento para alcançarmos os objetivos específicos

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3 Apresentação e análise de resultados

Este capítulo tem o objetivo de explorar os dados recolhidos que foram tratados através das técnicas do método qualitativa e quantitativa, por análise de conteúdo e por análise de frequência de dados.

Nesta fase do trabalho procede-se à apresentação dos resultados obtidos de acordo com os objetivos específicos propostos na pesquisa. Seguindo a lógica do modelo analítico, apresentado no capítulo II. A apresentação dos resultados encontra-se dividida em três partes, com o intento de responder aos objetivos específicos da pesquisa: (3.1) Identificar as competências transversais mais valorizadas pelos servidores da Reitoria do IFMS; (3.2) Identificar as competências transversais que precisam ser desenvolvidas, apontadas pelos técnicos administrativos com cargos de chefia; e (3.3) identificar ações que possam proporcionar desenvolvimento das competências transversais deficitárias, na ótica dos técnicos administrativos com cargo de chefia. Para dessa forma, se concretizar o objetivo geral *Caracterizar as competências transversais a desenvolver nos servidores técnicos administrativos da Reitoria do IFMS*.

3.1 Competências transversais mais valorizadas nos técnicos administrativos sem cargos de gestão

Para identificarmos as competências transversais mais importantes, vamos apresentar os resultados do questionário (com todos os servidores) e das entrevistas (com os técnicos administrativos com cargo de chefia).

3.1.1 Perspetiva dos servidores

De acordo com todos os servidores que responderam o questionário, as cinco competências que foram mais valorizadas nos técnicos administrativos sem cargos de gestão, por ordem de importância, são: *Trabalho em equipe, Ética, Comunicação, Visão Sistêmica e Inteligência Emocional*. Os resultados apresentados baseados na frequência das respostas dos participantes da pesquisa apontaram as cinco competências mais importantes com valores percentuais entre 39% e 54% (Quadro 6).

Competências	Frequência	Porcentagem
Trabalho em equipe	51	54,3%
Ética	50	53,2%
Comunicação	43	45,7%
Visão sistêmica	39	41,5%
Inteligência emocional	37	39,4%
Senso público/Conduta pública	25	26,6%
Criatividade	24	25,5%
Pensamento analítico	24	25,5%
Pensamento flexível	24	25,5%
Flexibilidade cognitiva	23	24,5%
Pensamento crítico	23	24,5%
Julgamento e tomada de decisão	20	21,3%
Orientação para resultados	18	19,1%
Gestão de conflitos	15	16,0%
Atendimento ao público	13	13,8%
Comunicação escrita	12	12,8%
Especialização técnica	11	11,7%
Resolução de problemas complexos	10	10,6%
Coordenar em conjunto (com os outros)	10	10,6%
Negociação	5	5,3%
Inovação	4	4,3%
Orientação de serviço	4	4,3%
Gestão de pessoas	3	3,2%

Quadro 6 - Competências transversais mais referidas pelos servidores da Reitoria do IFMS.

Foi solicitado também aos participantes para valorizarem entre as competências que indicaram, que posicionassem as cinco mais importantes por ordem de relevância. Esta questão foi respondida por 87 servidores (92,5%) .

Ética, foi a competência indicada mais vezes na primeira posição (34,5%); na segunda posição a *Comunicação* (15,7%); na terceira posição o *Trabalho em equipe* (13,3%); na quarta posição a *Visão Sistêmica* (12%) e, finalizando na quinta posição, *Visão Sistêmica* foi a escolhida por (16,3%) dos participantes (Figura 2).

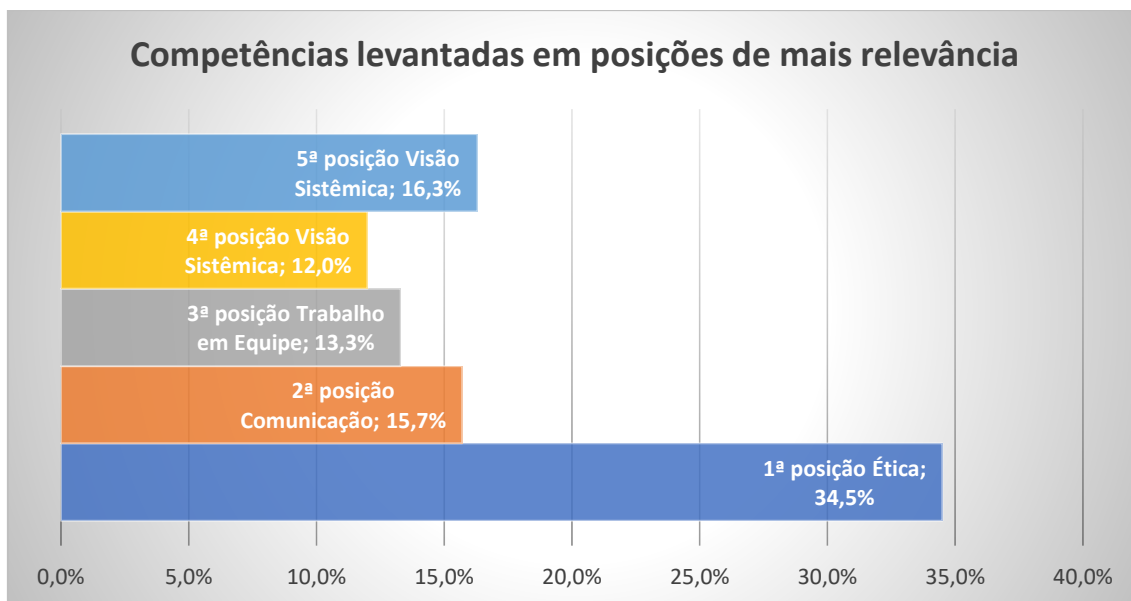


Figura 2 - Competências transversais levantadas de acordo com a posição de mais relevância.

Com os resultados do questionário podemos comparar quais foram as competências mais referidas: *Trabalho em equipe* (54,3%), *Ética* (53,2%), *Comunicação* (45,7%), *Visão sistêmica* (41,5%) e *Inteligência Emocional* (39,4%) e as competências que foram mais valorizadas e posicionadas como as de maior relevância: *Ética*, mais indicada na primeira posição com 34,5%, na segunda posição a mais citada foi *Comunicação* com 15,7%, na terceira posição de relevância foi o *Trabalho em equipe* com 13,3% e a *Visão Sistêmica* foi apontada nas quarta e quinta posições com 12% e 16,3%, respectivamente (Quadro 7).

Competências mais referidas	Competências referidas como as mais relevantes
Trabalho em equipe - 54,3%	Ética - 34,5%
Ética - 53,2%	Comunicação - 15,7%
Comunicação - 45,7%	Trabalho em equipe - 13,3%
Visão sistêmica - 41,5	Visão Sistêmica - 12%
Inteligência emocional - 39,4%	Visão Sistêmica - 16,3%

Quadro 7 - Competências transversais mais importante e mais valorizadas pelos servidores da Reitoria do IFMS.

Trinta e cinco participantes do inquérito *on-line*, acrescentaram 25 novas competências à lista inicialmente proposta. Estas competências sugeridas foram organizadas de acordo com as categorias de competências. As novas competências indicadas foram essencialmente competências comportamentais. (Quadro 8).

Competências	Frequência
Competências Cognitivas	
Capacidade de aprender a aprender	1
Capacidade de improvisação	1
Rapidez e resultados pontuais	1
Competências Comportamentais	
Autocontrole	2
Autonomia	1
Capacidade de adaptação	1
Comprometimento	1
Disciplina e hierarquia	1
Empatia	1
Impessoalidade	1
Iniciativa	2
Motivação intrínseca	1
Pertencimento	1
Positivismo	1
Proatividade	3
Resiliência	2
Respeito ao próximo	1
Responsabilidade na resolução de demandas	1
Senso de humanidade	1
Trabalhar sob pressão	1
Urbanidade	1
Competências Técnicas	
Competências Digitais	1
Competências Gerenciais	
Eficácia	1
Eficiência	1
Planejamento	3

Quadro 8 - Competências transversais sugeridas pelos servidores sem cargo de chefia da Reitoria do IFMS.

3.1.2 Perspetiva dos coordenadores

A pergunta feita aos coordenadores referentes a concordância ou não dos resultados apresentados pelo questionário *online*, partiu da apresentação de um quadro com as 11 competências transversais mais valorizadas pelos servidores. (Quadro 9).

Competências	Frequência	Percentual %
1. Trabalho em equipe	51	54,3%
2. Ética	50	53,2%
3. Comunicação	43	45,7%
4. Visão sistêmica	39	41,5%
5. Inteligência emocional	37	39,4%
6. Senso público/Conduta pública	25	26,6%
7. Criatividade	24	25,5%
8. Pensamento analítico	24	25,5%
9. Pensamento flexível	24	25,5%
10. Flexibilidade cognitiva	23	24,5%
11. Pensamento crítico	23	24,5%

Quadro 9 - Lista das 11 (dez) competências levantadas pelo questionário, para base das perguntas das entrevistas.

Segundo os coordenadores entrevistados, todos concordaram com a lista geral das 11 competências mais valorizadas pelo questionário, mas a sequência de importância das competências transversais apresentadas contou com uma ou outra variação de ordem. Os entrevistados, indicaram as cinco mais importantes de acordo com as suas opiniões sem ordem de relevância. A maioria (60%) dos coordenadores, manteve pelo menos três das cinco primeiras apontadas como as mais importantes pelos restantes dos servidores inquiridos. As competências do quadro 10 estão ordenadas de acordo com a apresentação do quadro anterior (quadro 9) para melhor visualização comparativa entre os resultados.

Competências	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Trabalho em equipe	1º	1º	1º	1º	1º
Ética	2º	2º	2º	2º	2º
Comunicação	3º	3º	3º	3º	3º
Visão sistêmica	5º	4º			4º
Inteligência emocional	4º	5º		5º	5º
Senso público/Conduta pública					
Criatividade					
Pensamento analítico			5º		
Pensamento flexível					
Flexibilidade cognitiva					
Pensamento Crítico			4º	4º	

Quadro 10 - Sequência sugerida das Competências transversais mais valorizadas pelos servidores com cargo de chefia (coordenadores).

Em outro momento da entrevista a pergunta partia da listagem das 23 competências, as mesmas apresentadas no questionário *online*. Foi solicitado aos

entrevistados que indicassem as cinco mais importantes, os cinco coordenadores entrevistados, referiram 11 competências. As competências *Ética* e *Trabalho em equipe* foram indicadas pela totalidade dos coordenadores (cinco), *Comunicação* foi referida pela maioria (quatro), *Inteligência emocional, criatividade e pensamento crítico* por pelo menos (dois) e finalizando temos pelo menos (um) participante que indicou: *flexibilidade cognitiva, visão sistêmica, julgamento e tomada de decisão, pensamento analítico e pensamento flexível* (Quadro 11).

Competência	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Total
1. Ética	1	1	1	1	1	5
2. Trabalho em equipe	1	1	1	1	1	5
3. Comunicação	1	1	1	1		4
4. Criatividade			1		1	2
5. Inteligência Emocional	1	1				2
6. Pensamento Crítico				1	1	2
7. Flexibilidade cognitiva	1					1
8. Julgamento e tomada de decisão			1			1
9. Pensamento Analítico				1		1
10. Pensamento Flexível					1	1
11. Visão Sistêmica		1				1

Quadro 11 - Competências transversais mais referidas pelos servidores com cargo de chefia (coordenadores).

3.1.3 Comparações entre os resultados (servidores e coordenadores)

Comparando a perspectiva dos servidores sem cargos de chefia que responderam ao questionário e as entrevistas aos coordenadores, relativamente às competências mais valorizadas, podemos dizer que os resultados são muito semelhantes até à terceira posição *Trabalho em equipe, ética e comunicação*. Apesar de se perceber que na quarta posição há também alguma coincidência, o facto de ser um baixo número de coordenadores, optamos por nos fixar na terceira posição (Quadro 12).

Competências mais referidas Questionário	Competências mais referidas Entrevista
Trabalho em equipe - 54,3%	Trabalho em equipe - 100% (n=5)
Ética - 53,2%	Ética - 100% (n=5)
Comunicação - 45,7%	Comunicação - 80% (n=4)
Visão sistêmica - 41,5	Criatividade - 40% (n=2)
Inteligência emocional - 39,4%	Inteligência emocional - 40% (n=2)
-	Pensamento Crítico - 40% (n=2)

Quadro 12 - Competências transversais cinco mais importantes para (todos servidores) e para os (servidores com cargo de chefia) que participaram da pesquisa.

3.1.4 Análise comparativa das competências transversais mais valorizadas apresentadas na pesquisa

Para a construção da lista inicial apresentada no questionário, foram identificadas 23 competências pesquisadas em estudos feitos em órgãos internacionais (dois) e nacionais (quatro). Partindo desta lista e com a aplicação dos instrumentos (questionário e entrevistas) identificamos as competências mais valorizadas nos servidores sem cargos de gestão participantes no estudo.

Das 23 competências deduzidas dos seis estudos referidos e das competências indicadas pelos servidores e coordenadores na recolha dos dados, identificamos as cinco competências mais importantes pela análise de frequência dos dados. Morais (2010) considera que uma variável pode ser representada por um símbolo e que assume valores relativos a determinadas características ou atributos de uma população ou amostra. Definimos frequência absoluta de um valor da variável como sendo o número de vezes que esse valor ocorre na amostra ou na população.

As cinco competências mais importantes apontadas nesta pesquisa foram: *Comunicação* e *Trabalho em equipe* com 75% de frequência das oito fontes da pesquisa; e *Ética*, *Inteligência Emocional* e *Visão sistêmica* com 50% aparecendo na metade dos elementos pesquisados. (Quadro 13).

Competências	1 ¹	2 ²	3 ³	4 ⁴	5 ⁵	6 ⁶	7 ⁷	8 ⁸	Total
1. Comunicação	1		1	1		1	1	1	6
2. Trabalho em equipe	1	1	1	1			1	1	6
3. Ética						1	1	1	3
4. Inteligência emocional					1		1	1	3
5. Visão Sistêmica			1			1	1		3
6. Criatividade					1			1	2
7. Atendimento ao público						1			2
8. Comunicação escrita		1							1
9. Coordenar com os outros					1				1
10. Especialização técnica				1					1
11. Flexibilidade cognitiva		1							1
12. Gestão de conflitos	1								1
13. Gestão de pessoas	1								1
14. Inovação	1								1
15. Julgamento e tomada de decisão	1								1
16. Negociação					1				1
17. Orientação para resultados						1			1
18. Orientação para serviços.		1							1
19. Pensamento analítico		1							1
20. Pensamento crítico					1				1
21. Pensamento flexível		1							1
22. Resolução de problemas complexos					1				1
23. Senso público/Conduta pública				1					1

Quadro 13 - Competências transversais mais importantes levantadas na pesquisa. Fontes: 1 Implantação de Gestão por Competências no Governo do Estado do MS-2015; 2 OECD-Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico - *Competency Framework* – 2014; 3 Estudo Em Gestão de Pessoas no Serviço Público – autores: Marizaura Reis de Souza Camões, Diogo Ribeiro da Fonseca e Valeria Porto. ENAP – Escola Nacional de Administração Pública – 2014; 4 Guia da Gestão da Capacitação por Competências - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria de Gestão Pública - Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional Coordenação-Geral de Políticas e Desenvolvimento de Pessoas - 2013; 5 World Economic Forum - *The Future of Jobs* – 2016; 6 Plano Anual de Capacitação de Servidores – 2017 - Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União; 7 Resultados dos servidores que responderam o questionário; 8 Resultados dos coordenadores que foram entrevistados.

3.2 Competências Transversais que necessitam de desenvolvimento

Com o objetivo de poder contribuir para o desenvolvimento de competências dos servidores sem cargos de chefia da Reitoria do IFMS e dando cumprimento a um dos objetivos da pesquisa, questionamos os coordenadores sobre as competências que necessitam ser melhoradas.

Os coordenadores, no seu conjunto, identificaram a partir da lista de 23 competências previamente indicada, dez competências que necessitam de desenvolvimento (Quadro 14; Apêndice IV). De entre essas, as competências que reúnem mais consenso quanto à necessidade de melhoria são o *pensamento crítico*, *pensamento*

analítico e o trabalho em equipe (3 entrevistados que corresponde a 60%). As restantes competências identificadas são mais casuísticas, não reunindo consenso da maioria destes coordenadores. Observa-se que as três competências deficitárias com maior frequência resultantes da consulta estão na categoria cognitiva e comportamental.

Competências	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Total
1. Pensamento crítico	1		1	1		3
2. Pensamento analítico	1		1	1		3
3. Trabalho em equipe	1	1			1	3
4. Comunicação	1		1			2
5. Criatividade		1	1			2
6. Inteligência emocional	1	1				2
7. Proatividade		1	1			2
8. Pensamento Flexível					1	1
9. Responsabilidade	1					1
10. Visão Sistêmica		1				1

Quadro 14 - Competências transversais apontadas pelos coordenadores entrevistados que necessitam de desenvolvimento.

3.3 Ações para o desenvolvimento de competências transversais

Os coordenadores entrevistados tiveram a oportunidade de expor as suas ideias e opiniões sobre como é possível desenvolver e melhorar as competências dos técnicos administrativos sem cargos de chefia, nas competências indicadas anteriormente como necessitando de melhoria.

Os coordenadores, no seu conjunto, identificaram livremente, três atividades para promover o desenvolvimento de competências (Quadro 15; Apêndice IV), que são: *curtos, diálogos e seminários*. De entre essas, as atividades para o desenvolvimento de competências destacamos os *curtos* que englobam *capacitação, formação e workshops (curtos práticos)* que reúne mais consenso (4 entrevistados que corresponde a 80%) e os *diálogos (rodas de conversas)* e *seminários (palestras)* com (2 entrevistados que corresponde a 40%).

Em relação ao modelo de formação 70:20:10, Mariotti e Zauhy (2017) descreve como um conjunto de referenciais oriundos de pesquisas empíricas, e seu principal valor

é mostrar que a aprendizagem é predominantemente não linear, mas nem por isso deixa de incluir dimensões lineares. Com isso, aproxima-se da complexidade do mundo real. As atividades de aprendizagem referidas pelos entrevistados estão inseridas em duas dimensões. Na dimensão dos 20% temos os *diálogos* que são as interações com as pessoas do trabalho, com o conhecimento adquirido da relação de terceiros (Alves e André, 2018) e na dimensão dos 10% estão enquadradas as atividades *cursos e seminários* que ocorrem em ambientes formais e estruturados (Mariotti e Zauhy, 2017). A mescla dos tipos de aprendizagem do modelo 70:20:10 permite que a totalidade do processo seja vista como predominantemente experiencial (70%). Esse movimento leva ao reconhecimento de que a maior parte do que se aprende acontece por meio de participação, observação e reflexão sobre as práticas de cada um, enriquecidas pela solicitação e receção direta ou indireta de *feedbacks*, o que não foi reconhecido pelos coordenadores contactados neste estudo.

Atividades	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Total
1. Cursos	1	1	1		1	4
2. Diálogos			1	1		2
3. Seminários	1	1				2

Quadro 15 - Atividades apontadas pelos coordenadores para desenvolver as competências deficitárias nos técnicos administrativos sem cargo de chefia.

De acordo com a coleta dos resultados dos instrumentos de registro da pesquisa, pode-se elencar algumas observações sobre a importância do conhecimento dos servidores com ou sem cargo de chefia sobre as competências, a combinação das competências e o processo de criação em grupo para o surgimento de ideias inovadoras e formas de aprendizagens mais modernas e eficazes, onde seja permitido a junção do aprendizado teórico com a prática das rotinas de trabalho e principalmente o desenvolvimento das atitudes de cooperação para o trabalho em equipe assim atualizando o material humano e as trocas de saberes entre os membros que compõem a instituição.

Para ilustrar as observações dos entrevistados sobre o Conceito 70:20:10 seguem algumas frases ditas sobre os (20%): Entrevistado (3) “*e menos formais. Porque a formalidade as vezes afasta um pouco da construção do conhecimento. Em formato de roda de conversa e diálogos, gera muito mais crescimento do que um curso ou plataforma. Eu acho que um grande ponto positivo a chefia, muito importante que saiba conversar, explicar, que saiba fazer com que esse servidor também se sinta parte da instituição*”; entrevistado (4) “*Usando diálogos e usando melhor as pessoas*”. E algumas

frases ditas sobre os (10%): Entrevistado (1) “*a gente tem cursos, a gente tem workshops*”; entrevistado (2) “*Dar cursos, participação em cursos, eventos e seminários.*”

Os coordenadores ainda estão centrados em meios de aprendizagem mais clássicos conforme ilustrado nas falas apresentadas acima e ausência total de ideias para a utilização das técnicas correspondentes aos (70%) como: aprendizado oriundo da realização de tarefas e soluções de problemas no local de trabalho (Jennings, 2013); priorizar o aprendizado prático, no exercício das atividades que preferencialmente tirem o profissional da sua zona de conforto, desta forma, aprimorando suas habilidades para atingir os resultados esperados (Alves e André, 2018).

A Gestão de pessoas tem um papel fundamental e um desafio inicial para difundir a importância de criar um portfólio de competências dentro da instituição e em relação aos servidores, buscar envolvê-los no processo de desenvolvimento das competências deficitárias, trabalhando o tema junto aos próprios servidores, aos chefes de equipe e à alta administração. Por esse caminho, a responsabilidade pela educação permanente (formal ou informal) seria assumida não apenas pelas escolas e setores de gestão de pessoas, mas compartilhada também pelos servidores (Carvalho et al. 2009).

A importância do tema desta pesquisa surgiu com a criação do Decreto Lei 5.707/2006 que dispõe sobre a Gestão por competências para desenvolver o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores e a motivação inicial do estudo foi a falta de definição de competências transversais para iniciarmos o mapeamento de competências no IFMS. Após o mapeamento e o levantamento das competências deficitárias existentes na instituição será possível dar andamento as etapas necessárias para o desenvolvimento da gestão por competências.

Esta investigação objetivou caracterizar as competências transversais necessárias a desenvolver nos servidores técnicos administrativos da Reitoria do IFMS, bem como, identificar as competências transversais mais valorizadas pelos servidores; as competências transversais que precisam ser desenvolvidas e as ações que possam proporcionar desenvolvimento das competências transversais deficitárias, na ótica dos técnicos administrativos com cargo de chefia.

Com o intuito de dar respostas aos objetivos de investigação, o presente estudo faz uma integração entre os métodos qualitativo e quantitativo, onde a abordagem qualitativa baseia-se na análise exploratória por análise de conteúdo e a quantitativa apresenta uma análise descritiva de dados. Reconhecemos que o questionário e as entrevistas semiestruturadas foram a opção técnico-metodológica mais adequada para a recolha de dados (Morais, 2010).

A análise dos resultados organiza-se pela identificação das competências transversais mais valorizadas de acordo com as percepções dos servidores da Reitoria com os resultados do questionário aplicado (análise por frequência), pela ótica dos coordenadores pelas entrevistas (análise por frequência) e dos estudos que apresentaram a listagem inicial das competências transversais (análise documental).

De acordo com o primeiro objetivo da investigação, foram identificadas as cinco competências transversais mais valorizadas para o perfil do servidor técnico administrativo e a validação foi feita pelas entrevistas com servidores técnicos administrativos com cargos de chefia. Após a recolha e análise dos dados do questionário, das entrevistas e com a análise comparativa entre as competências transversais indicadas nos estudos de outros órgãos nacionais e internacionais, chegou-se à lista final de cinco competências que apareceram com mais frequência. Verificamos que as competências

transversais destacadas estão divididas em: categorias comportamentais: *trabalho em equipe, ética, comunicação e inteligência emocional* e técnica: *visão sistêmica*.

O segundo objetivo da investigação se trata de identificar as competências transversais que são deficitárias e precisam ser desenvolvidas. A análise de conteúdo permitiu verificar que os coordenadores indicaram 10 competência a melhorar: *pensamento crítico, pensamento analítico, trabalho em equipe, comunicação, criatividade, inteligência emocional, proatividade, pensamento flexível, responsabilidade e visão sistêmica*. A maioria das competências deficitárias foram da categoria comportamental: *trabalho em equipe, comunicação, inteligência emocional, proatividade e responsabilidade*, que são competências que se referem à atitude do colaborador, centrada em atingir com sucesso os objetivos constantes da sua função (Ceitil, 2006). Logo em seguida as competências cognitivas: *pensamento crítico, pensamento flexível, pensamento analítico e criatividade* que estão relacionadas com o sistema intelectual do ser humano. Permitem ao indivíduo adquirir novos conhecimentos e competências, relacionar nova informação com conhecimento anterior, desenvolver hábitos de aprendizagem e de trabalho (individual e colaborativo) e usar a informação em novos contextos. (Sá e Paixão, 2015). Finalizando a lista, uma competência técnica: *Visão sistêmica* que é definida por Zarifian (1999) como as competências que o trabalhador deve possuir para executar as suas tarefas (conhecimentos específicos).

O terceiro objetivo da investigação propõe aos técnicos administrativos com cargo de chefia a indicação das ações/atividades que possam desenvolver as competências deficitárias para o perfil do técnico administrativo. A análise de conteúdo aos dados das entrevistas semiestruturadas permitiu identificar algumas atividades: *cursos, diálogos e seminários*. Estas atividades estão interligadas em processos de aprendizagens (formal e informal) que visam suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos. (Pires et al., 2005). De acordo com o Modelo 70:20:10 as atividades encontram-se em duas categorias distintas, nos 10% estão os *cursos e seminários* como treinamento formal (aprendizado estruturado) e nos 20% os *diálogos*, no ato de observar e seguir os modelos observados, ou seja, com feedback (aprendizado social) (Soeltl, 2010). Os autores Alves e André (2018)

complementam que este conceito é uma proposta de facilitação para a aprendizagem prática e social, envolvendo as estruturas já existentes no ambiente de trabalho, desta forma, otimizando a fixação dos conceitos, a ampliação do alcance (aprendizagem nas redes) e a reflexão. Observa-se a falta da indicação de atividades que atendam o Conceito (70:20:10) por completo, como atividades que propiciem este tipo de aprendizagem voltada para a prática e troca de conhecimentos e que o IFMS poderá incorporá-lo nas suas práticas de Gestão de desempenho juntamente com a Gestão de pessoas.

A pesquisa com os servidores e a análise documental sobre as competências transversais abordadas em outros estudos permitiu perceber que existe uma visão de preocupação com a qualidade do serviço público. Os resultados demonstram uma coerência e relação na visão da gestão (coordenadores) e dos servidores em geral. Também demonstra que na ótica da gestão, existem tendências para as áreas de desenvolvimento de competências de acordo com a educação formal tradicional, que engloba treinamentos em geral e educação informal ligada ao clima organizacional e o relacionamento interpessoal. Com isso, observa-se que existem algumas lacunas a serem trabalhadas no que se refere ao perfil dos técnicos administrativos nos quesitos da área comportamental e cognitiva.

A pesquisa além de apresentar as competências transversais mais valorizadas e que mais necessitam ser desenvolvidas pode indicar que as organizações públicas devem incluir estas competências no plano de desenvolvimento de pessoas da instituição, assim como observar a relação das dimensões de competências com a motivação do servidor público e investigar fatores que possam estimular ou não a aprendizagem no trabalho (Araújo e Martin, 2014).

Baseado nos resultados da pesquisa, pode-se destacar o papel dos servidores diante da caracterização primária das competências transversais elencadas, a dificuldade em implementar o modelo de Gestão por competências, suas perspectivas e expectativas sobre este tipo de gestão. O estudo apresentou algumas limitações, como encontrar outras pesquisas relevantes sobre competências transversais no serviço público brasileiro e a ótica dos coordenadores foi um tanto reduzida, podendo ser mais ampla se tivéssemos entrevistado todos os gestores da Reitoria.

Outro desafio do trabalho desenvolvido foi a visualização da implementação prática dos conhecimentos teóricos ao longo do percurso acadêmico, a aplicação de uma metodologia mista com dois instrumentos de recolha de dados com análises complementares e pelas dificuldades durante o mesmo, como motivador, pelo desafio da experiência e pelo contributo para a organização.

Portanto fica a recomendação de novos estudos, a realização de um estudo mais amplo no IFMS que envolva todos os servidores e que o ponto de partida do mapeamento das competências incorpore as sugestões dos coordenadores, apresentadas nesta investigação. Dessa forma, espera-se que o presente estudo sirva de estímulo ao debate e à pesquisa acerca do futuro das organizações, dos profissionais e das competências para o mercado futuro.

Este estudo poderá ser um incentivo à inclusão de novas metodologias mais informais, aumentando o leque de oportunidades de desenvolvimento dos servidores e de opções de oferta por parte do IFMS. Assim como poderá causar mudanças de comportamentos e proporcionar o ajustamento das competências transversais dos servidores aos objetivos estratégicos numa perspetiva de melhoria na organização, permitindo o alinhamento entre as competências transversais e a cultura organizacional, percebida pelos líderes e liderados. Portanto se espera que os resultados funcionem como ponto de partida do diagnóstico e da intervenção na organização, dotando os gestores de informações primárias necessárias para o processo de mapeamento das competências e a implantação da Gestão por competências no IFMS.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação - Um guia prático e crítico*. Porto: Asa Editores.

Aguiar, L. S. (2015). *Gestão por competência no setor público*. Universidade Cândido Mendes. Instituto A vez do Mestre – Pós-Graduação *Lato Sensu*.

Alves, M. M. & André, C. F. (2018). Modelo 70 20 10 e o *microlearning*: alternativas para problemas modernos na educação corporativa. Teccogs: Revista Digital de Tecnologias Cognitivas, TIDD | PUC-SP, São Paulo, n. 16, pp. 39-53.

André, A. R. D. (2013). *As competências transversais e as práticas de gestão por competências: Um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais*. Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Mestrado Em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Vila Do Conde.

André, A. R. D., & Rodrigues, A. C. (2013). *Emergência e Desenvolvimento do Conceito de Competência*. IV Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos – Os Novos Contextos da Gestão de Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Araújo, J. A. J., & Martin, I. (2014). *Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006*.

Bitencourt, C. C. (2005). *Competência gerencial e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Editora Unisinos.

Brandão, H. P., Guimarães, T. A. (2001). *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?* Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, pp. 8-15.

Bruno-Faria, M. F., & Brandão, H. P. (2003). *Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal*. RAC - Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 3, pp. 35-56.

Cabral-Cardoso, C., Estevão, C. V., & Silva, P. (2006). *Competências transversais dos diplomados do Ensino Superior: perspectivas dos empregadores e diplomados*. (TecMinho, Ed.), Recuperado em 7 de março, 2008, de www.tecminho.uminho.pt

Calisto, M. L. S. (2009). *A Importância das competências genéricas no recrutamento de diplomas do Ensino Superior. Estudo de caso em hotelaria e restauração*. Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE-IUL.

Carbone, P. P. (2015). *Gestão por competências*. Editora: FGV – Fundação Getúlio Vargas, série gestão de pessoas da coleção management, no prelo.

Carvalho, A. I. de, Vieira, A. S., Bruno, F., Motta, J. I. J., Baroni, M., Macdowell, M. C., Salgado, R., & Cortês, C. Da S. (2009). *Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de Pesquisa-Ação*. Brasília/DF. ENAP - Escola Nacional de Administração Pública.

_____. (2004). Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão de pessoas. Lisboa: Edições Sílabo.

Cascão, F. (2014). Gestão de competências, do conhecimento e do talento: o estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas. Lisboa: Edições Sílabo.

Castro de, A. B. C., Brito, L. M. P., & Varela, J. H. De S. (2017). A ressignificação da área de gestão de pessoas e novos papéis das pessoas e das organizações.

_____. (2006). Gestão e Desenvolvimento de Competências. Lisboa, (1ª Edição), Edições Sílabo.

_____. (2007). Gestão e Desenvolvimento de Competências, 2ª. ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Ceitel, M. (2010). Gestão e Desenvolvimento de Competências. Lisboa: Sílabo.

Chiavenato, I. (2008). Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed.

Coutinho, C., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M., & Vieira, S. (2009). Investigação-Ação: Metodologia preferencial nas práticas educativas. Psicologia, Educação e Cultura, XIII, pp. 455-479.

Creswell, J. W. (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed.

Dellagnelo, E. H. L., & Silva, R. C. (2005). Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In Vieira, M. M. F. , & Zovain, D. M. (Orgs.), Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática, pp. 97-118. São Paulo: FGV.

Dias, I. S. (2010). Competências em Educação: conceito e significado pedagógico. Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional, SP. Volume 14, Número 1, pp. 73-78.

Dutra, J. S. (2004). Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de pessoas na empresa moderna. Editora Atlas, São Paulo.

_____. (2001). Construindo o Conceito de Competência. RAC – Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial 2001, pp. 183-196.

Fleury, M. T. L. & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. RAE - Revista de Administração de Empresa, v. 44, n. 1.

Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa (3ª ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Editora Artmed. (Obra original publicada em 1995).

Fontanella, B. J. B., Ricas, J. & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 24(1):17-27.

Fontoura, H. A. (2010). *Gestão 1*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ - Centro de Ciências e Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro.

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, São Paulo. v. 35, n. 3, pp. 105-112.

_____. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, 3ª edição. Editora Atlas.

_____. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, 6ª edição. Editora Atlas.

_____. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, 4ª edição. Editora Atlas S.A.

Glória Junior, O. de S., Zouain, D. M. & Almeida, G. de O. (2014). Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da polícia federal. *Ram - Revista Administração Mackenzie*. São Paulo/SP. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Walter Bataglia (Ed.) Ana Sílvia Rocha Ipiranga (Ed. Seção), pp. 15-46.

Gomes, F. P., & Araújo, R. M. (2005). Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. *SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 8, São Paulo. Anais.

Gomes, J. F. S., & Cesário, F. (2014). *Investigação em gestão de recursos humanos: Um guia de boas práticas*. Lisboa: Escolar Editora.

Gonçalves, E., Junior, E., Vespa, M., Santos, P., Sinachi, R., Neto, R., Leme, R., Huczok, R. & Ribeiro, R. (2011). *Gestão por Competências no SETOR PÚBLICO*. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora Ltda.

Grácio, M. M. C., & Garrutti, É. A. (2005). Estatística aplicada à educação: uma análise de conteúdos programáticos de planos de ensino de livros didáticos. *Revista de Matemática e Estatística*, São Paulo, v. 23, n. 3, pp. 107-126.

_____. (2002). *Modelo de competência e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Education.

Gramigna, M. R. (2017). *Gestão por Competências. Ferramentas para avaliar e mapear perfis*. Editora: Alta Books; edição: 1ª.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipia Editora.

Henklain, M. H. O., Teixeira, R. F., Bastos, A. E., & Lukiano, V. (2016). Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências: a percepção de consultores de Recursos Humanos. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços* v.7, n. 1, pp. 1441-1465. ISSN Online: 2177-7284 e-mail: regs@metodista.br

Kilimnik, M. Z., & Sant'Anna, S. de A. (2006). Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: Borges-Andrade, J., Abbad, S. Da G.

King A. W., Fowler S. W. & Zeithaml, C. P. (2002). Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. RAE – Revista de Administração de Empresas. v42 • n. 1.

_____. (2000). *Construire les Compétences Individuelles et Collectives*. Paris: Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2003). Desenvolvendo a competência dos profissionais. Tradução: Pam'cia Chittoni Ramos Reuillard. – Porto Alegre: Artmed.

Leite, L., Silva da, T. C., Hamada, P. & Maruyama, U. (2015). Conhecendo o modelo 70:20:10 de aprendizagem: como ele é adotado e percebido nas empresas. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão.

Lima, J. de O., & Silva da, A. B. (2015). Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na Gestão de pessoas. RAM - REV. ADM. MACKENZIE, 16 (5) • SÃO PAULO/SP.

Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Minneapolis: Lominger.

Madureira, C. (2005). A formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. RAP-Revista de Administração Pública-FGV.

Malhotra, N. K. (2001). Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (1999). Técnicas de pesquisa. 3. Ed. São Paulo: Atlas.

Mariotti, H. & Zauhy, C. (2017). A aprendizagem informal e o conceito 70:20:10.

Martins, I., & Tinôco, dos D. (2015). Competência no Serviço Público: Programa educacional de desenvolvimento de competências profissionais e seu impacto na percepção de servidores públicos estaduais do Rio Grande do Norte. HOLOS, Ano 30, v. 6:127.

Martins, I., Tinôco, dos D. S., Vieira, J. X., & Rodrigues, T. de L. (2015). Gestão de pessoas por competências: Da construção epistemológica a sua referência como padrão de recursos humanos no setor público brasileiro. Bagé/RS. Revista do Centro de Ciências da Economia e Informática – CCEI. EDIURCAMP, v. 19, n. 34.

Mattar, F. N. (2001). Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas.

Minayo, M. C. de S. (1997). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 7. ed. Petrópolis: Vozes.

- Morais, Carlos (2010). Descrição, análise e interpretação de informação quantitativa Instituto Politécnico de Bragança Escola Superior de Educação.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, N° 28, pp. 1-4.
- Pires, A. C. M. (2015). A Cultura organizacional e as competências de gestão dos líderes organizacionais: Estudo de caso na Dorel- Portugal. Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- Pires, A. K., Prata C. F., Santos, D. M dos, Brandão, H. P., Moraes, H., Carvalho, I. M., Monteiro, J. C., Dias, J. C., Filho, J. V. E., Oliveira, M. M. S., Marques, M. I. C., Amaral, P. A., Araújo, P. B. da C., Hashimoto, R., Machado, S. S. & Dantas, V. C. (2005). Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. 100 p.
- Ponte, J. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais (5ª Edição ed.). Lisboa: Gradiva – Publicações.
- Rabaglio, M. (2001). Seleção por Competências. Editora Educator - São Paulo.
- Retour, D., & Krohmer, C. A. (2011). Competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In D. Retour, T. Picq, C. Defélix & R. Ruas (Orgs.). *Competências coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: *Bookman*.
- Rychen, D. & Tiana, A. (2005). Desenvolver competências-chave em educação. Algumas lições extraídas da experiência nacional e da internacional. Porto: Edições ASA.
- Roldão, M. (2003). Gestão do currículo e avaliação de competências – as questões dos professores. Lisboa: Editorial Presença.
- Sá, P. & Paixão, F. (2015). Competências-Chave para todos no Séc. XXI: Orientações emergentes do contexto europeu. *Interacções* No. 39, pp. 243-254.
- Silva da, A. C., Munhoz, F. M., Batista, L. M. O., Silva da, W. R. C., W. R., Woehl, S., Catapan, A., & Martins, P. F. (2014). A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira. *GCG: Revista De Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 8(2), pp. 102-120.
- Soeltl, F. A. (2010). E-learning no Brasil: retrospectivas, melhores práticas e tendências. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: MicroPower, p. 296.
- Soster, T. S. (2011). O uso da tecnologia da informação e comunicação no processo de ensino e aprendizagem: estudo de curso superior na área de administração. Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de empresas de São Paulo.
- Tsufa, E. (2009). Empreendedorismo Governamental. Florianópolis: UAB – Universidade Aberta do Brasil.

Yin, R. K. (2007). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 3.ed.

_____. (1999). *Objectif compétence: Mythe, construction ou réalité?* Paris: Liaisons.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo Competência: por uma Nova Lógica*. São Paulo: Atlas.

Zikmund, W. G. (2000). *Business research methods*. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden.

Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (2006). Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF. Recuperado em 12 de dezembro, 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm

Estatuto do IFMS publicado em julho de 2016. Recuperado em 27 de agosto, 2018, de <http://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/estatuto-e-regimentos/estatuto-do-ifms.pdf/>

Infográfico apresentado pelo Prof. Charles Jennings durante o *Summit 70 20 10 Expresso 3*, em São Paulo, criação de Tanmay Vora - tradução livre. Recuperado em 13 de julho, 2018, de <http://qaspire.com/2016/08/15/learning-experience-plus-reflection/>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul. Ministério da Educação. Recuperado em 31 de agosto, 2018, de <http://www.ifms.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/historia>

Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF. Recuperado em 12 de dezembro, 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm

Lei nº 11.534, de 25 de outubro de 2007. Dispõe sobre a criação de Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 31 de agosto, 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11534.htm

Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão de Pessoas. Recuperado em 31 de agosto, 2018, de <http://www.planejamento.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/unidades/secretaria-de-gestao-de-pessoas>

Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMS 2019/2023. Recuperado em 17 de maio de 2019 <http://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos/pdi-2019-2023.pdf>

Projeto Pedagógico de Curso - Curso de Formação Inicial e Continuada (FIC) em Língua Brasileira de Sinais (Libras) – Básico – julho/2018. Recuperado em 27 de agosto, 2018, de <http://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/projetos-pedagogicos/projetos-pedagogicos-dos-cursos-de-formacao-inicial-e-continuada/projeto-pedagogico-do-curso-de-formacao-inicial-e-continuada-libras-campo-grande.pdf>

Regimento Geral do IFMS publicado em julho de 2017. Recuperado em 27 de agosto, 2018, de <http://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/estatuto-e-regimentos/regimento-geral-do-ifms.pdf>

Relatório de Gestão do exercício de 2010 apresentado aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas ordinárias anual a que esta Unidade está obrigada nos

termos do art.º 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU nº 63/2010, da Decisão Normativa TCU nº 107/2010 e da Portaria-TCU nº 277/2010 e das orientações do órgão de controle interno. Recuperado em 27 de agosto, 2018, de <http://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2010.pdf/>

Relatório de Gestão do Exercício de 2017 apresentado aos órgãos de controle interno e externo, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU nº 63/2010, e suas alterações/atualizações, da Decisão Normativa TCU nos 154 e 156/2016 e da Portaria TCU nº 59/2017. Recuperado em 27 de agosto, 2018, de <http://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-do-ifms-2017.pdf/>

Wikipédia. A enciclopédia livre. Recuperado em 31 de agosto, 2018, de https://pt.wikipedia.org/wiki/Mato_Grosso_do_Sul

Apêndice I - Questionário

Questionário Acadêmico

Este questionário tem objetivos meramente acadêmicos e destina-se a colher informações que permitam a realização de levantamento e análise de dados para a minha Dissertação no Mestrado em Assessoria de Administração. As respostas são rigorosamente anônimas e serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo, por conseguinte, a identificação individual. Agradeço a sua colaboração!

***Obrigatório**

Objetivo do estudo

Identificar as competências requeridas para as funções de servidor técnico administrativo (SEM cargo de chefia) do IFMS a partir da opinião dos servidores da Reitoria.

Parte I - Caracterização sociográfica

1- Sexo:

Feminino
Masculino
Outro:

2- Idade: *

18-21 anos
22-30 anos
31-40 anos
41-50 anos
51-60 anos
Mais de 60 anos

3- Qual o seu nível de escolaridade? *

Ensino fundamental
Ensino Médio
Ensino Superior
Pós-Graduação (*lato sensu*)
Mestrado
Doutorado

4- Em qual situação você se enquadra atualmente?

Docente (com cargo de chefia)
Docente (sem cargo de chefia)
Técnico Administrativo (com cargo de chefia)
Técnico Administrativo (sem cargo de chefia)

Parte II - Competências transversais requeridas para as funções de servidor técnico administrativo (SEM cargo de chefia) do IFMS

Competências transversais são caracterizadas pela sua transversalidade (não pela sua especialização num só contexto/atividade) e transferibilidade (adquiridas num contexto e passíveis de serem exercidas em contextos diferentes). Ceitil (2006).

5- Dentre as opções abaixo, baseadas no quadro apresentado acima, escolha as 5 (cinco) competências transversais que você acha mais importante para o perfil de um servidor técnico administrativo (SEM cargo de chefia). *

Criatividade
Flexibilidade cognitiva
Julgamento e tomada de decisão
Pensamento analítico
Pensamento crítico
Pensamento flexível
Atendimento ao público
Comunicação
Comunicação escrita
Ética
Inteligência emocional
Negociação
Senso público/Conduta pública
Trabalho em equipe
Especialização técnica
Inovação
Orientação de serviço
Orientação para resultados
Resolução de problemas complexos
Visão sistêmica
Coordenar em conjunto (com os outros)
Gestão de conflitos
Gestão de pessoas

6- Dentre as 5 (cinco) competências que você marcou acima, cite-as abaixo numa escala de 1 a 5, sendo 1 como a pior posição (menos importante) e 5 como a melhor posição (mais importante).

7- Tem alguma sugestão de competências que não foi elencada na questão de nº 5? Se for o caso, cite-a(s) abaixo:

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar em uma pesquisa, chamada Competências transversais dos servidores técnicos administrativos: Estudo de caso da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) . A finalidade deste trabalho é um maior conhecimento profissional das competências transversais dos servidores técnicos administrativos e após a pesquisa concluída, a pesquisa será entregue ao setor responsável pela Gestão de pessoas.

Você pode decidir se quer participar ou não. Por favor, não se apresse em tomar a decisão. Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte ao responsável pelo estudo qualquer dúvida que você tiver.

Este estudo está sendo conduzido por Katia Regina Ovando Moraes. Participarão deste estudo os servidores da unidade executiva (Reitoria), do IFMS, situada no município de Campo Grande. Somente vão participar desta pesquisa maiores de 18 anos. A pesquisa terá a duração de meses, e você participará dela por um período de 1 mês. Participarão, no total, 170 servidores lotados na Reitoria. Durante a pesquisa você poderá ser entrevistado, pois 5 gestores serão escolhidos para a entrevista semiestruturada que será gravada em áudio e você poderá responder a um questionário *online* com perguntas sendo (5 fechadas e 1 aberta). Não haverá nenhum prejuízo ou eventos adversos na participação de vocês na referida. Você não será pago para participar desta pesquisa.

Em relação aos benefícios, toda pesquisa espera trazer benefícios à sociedade, faz parte da conscientização da sociedade a respeito da natureza da construção do conhecimento científico. Com o diagnóstico apresentado a Instituição poderá cruzar as informações da pesquisa com suas estratégias e objetivos podendo investir no desenvolvimento destas competências em seus servidores, montar um Plano de gestão de competências e iniciar o mapeamento de competências, melhorar a avaliação de desempenho dos servidores e oferecer melhores capacitações aos servidores. Como benefício aos participantes, ao final da pesquisa vou apresentar um relatório com a síntese dos resultados e entregar aos participantes entrevistados. Todos os dados coletados serão utilizados na escrita dos resultados desse estudo, sendo garantido o sigilo dos nomes dos participantes. Os resultados serão apresentados como um todo, sem revelar seu nome ou qualquer informação relacionada à sua privacidade. Se você concordar em participar do estudo, seu nome e identidade serão mantidos em sigilo.

Os participantes podem correr alguns riscos quanto a quebra de sigilo, ainda que involuntária e não intencional. Os dados da pesquisa serão tratados somente pela pesquisadora para minimizar possíveis vazamentos de informações. Vale lembrar que a legislação 466/2012 inclui uma

cláusula genérica sobre indenizações a que o participante pode sentir-se no direito de receber por compensação de danos materiais ou morais decorrentes da pesquisa, inclusive relacionados à quebra de sigilo. Os participantes podem sentir cansaço ou aborrecimento ao responder questionários e entrevistas longas, informo que a programação das entrevistas são de no máximo 20 minutos de duração e em local de escolha do participante. Os participantes podem sentir um certo constrangimento ao apontar ou relatar falhas de colegas ou da instituição em que trabalha ou constrangimento ao se expor durante a realização de testes de qualquer natureza. Assim o participante pode interromper a entrevista a qualquer momento, caso ocorra desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante gravações de áudio e vídeo.

Você será informado periodicamente de qualquer nova informação que possa modificar a sua vontade em continuar participando do estudo. Em caso de dúvidas, entre em contato com Katia Moraes, pelo e-mail katia.moraes@ifms.edu.br.

Para perguntas sobre seus direitos como participante no estudo, o Comitê de Ética da UFMS pode ser consultado pelo telefone (67) 3345-7187 e pelo e-mail: cepconeppropp@ufms.br

O pesquisador responsável, que também assina esse documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 466 de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

8. Declaro que li e entendi este questionário e o formulário de consentimento. Todas as minhas dúvidas foram esclarecidas e que sou voluntário a tomar parte neste estudo. *

()Concordo.

Apêndice II - Protocolo de consentimento informado

Protocolo de consentimento informado

Eu, _____ aceito participar de livre vontade no estudo de autoria da mestranda Katia Regina Ovando Moraes, orientado pela Prof.^a Dr.^a Ana Cláudia Rodrigues, no âmbito da dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração.

Considero que:

- ✓ Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais desta análise;
- ✓ Aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre o impacto da Gestão por competências na Administração Pública;
- ✓ Compreendi que tenho o direito de colocar, agora ou durante o desenvolvimento do estudo, qualquer questão acerca dele;
- ✓ Informaram-me que a entrevista seria gravada em áudio e permito que assim seja;
- ✓ Aceito que as minhas perspectivas sejam incorporadas nos resultados da análise;
- ✓ Sou livre de desistir da participação a qualquer momento;
- ✓ Informaram-me que este documento será conservado de forma segura pela investigadora;
- ✓ Entendo, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação.

Assinatura do/a entrevistado/a

Assinatura da entrevistadora

Apêndice III - Guião da Entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA

Data da entrevista:

Número da entrevista:

Duração:

CONCEITO INTRODUTÓRIO

- Competências - “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” Fleury e Fleury (2001, p. 130).
- Competências transversais podem ser definidas como competências universalmente requeridas, e que são importantes nos contextos mais amplos e diversificados, independentemente de qualquer que seja o contexto ou a atividade específica.

Parte I - Caracterização sociográfica

1. Sexo:

() Feminino

() Masculino

() Outro

2. Idade:

() 18-21 anos

() 22-30 anos

() 31-40 anos

() 41-50 anos

() 51-60 anos

() Mais de 60 anos

3. Nível de Escolaridade:

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Pós-graduação (Lato Sensu)
- Mestrado
- Doutorado

4. Há quanto tempo você exerce cargo de chefia?

5. Você coordena quantas pessoas?

Parte II – Apresentação dos resultados da aplicação do questionário *online* com todos os servidores da Reitoria

6. De acordo com os resultados do questionário aplicado com os 170 servidores da Reitoria, respondidos por 94 servidores que correspondem a 54,7% do total de servidores, demonstrado no quadro abaixo. Você como gestor(a), concorda ou não com estes resultados? Explique.

Pergunta- Dentre as opções abaixo, escolha as 5 (cinco) competências transversais que você acha mais importante para o perfil de um servidor técnico administrativo (SEM cargo de chefia).

Competências	Frequência	Percentual %
Trabalho em equipe	51	54,3%
Ética	50	53,2%
Comunicação	43	45,7%
Visão sistêmica	39	41,5%
Inteligência emocional	37	39,4%
Senso público/Conduta pública	25	26,6%
Criatividade	24	25,5%
Pensamento analítico	24	25,5%
Pensamento flexível	24	25,5%
Flexibilidade cognitiva	23	24,5%
Pensamento crítico	23	24,5%

Parte III - Competências transversais mais importantes para os técnicos administrativos (SEM cargo de chefia) de acordo com os entrevistados

Os servidores técnicos administrativos com cargos de direção e chefia deverão estar preparados para lidar com as constantes mutações tecnológicas, organizacionais e humanas (e.g. Ruthes & Cunha, 2009), e assim desenvolver as competências necessárias para o melhor desempenho de suas atividades na carreira pública.

7. Quais as competências transversais que são menos observadas e que precisam melhorar nos técnicos administrativos (SEM cargo de chefia)?

8. De que forma podemos melhorar e desenvolver as competências transversais deficitárias dos técnicos administrativos (SEM cargo de chefia)?

9. Na sua opinião, quais as 5 (cinco) competências que considera mais importantes para o trabalho dos servidores administrativos sem cargo de chefia?

Muito obrigada.

Apêndice IV – Transcrição das entrevistas

Os pontos mais importantes baseados nas transcrições das entrevistas gravadas dos 5 (cinco) coordenadores, constam nas descrições abaixo, mas para não ocorrer a identificação dos participantes, vão ser apresentados como Entrevistados 1, 2, 3, 4 e 5.

IV.1

Entrevistada (1), sexo feminino, faixa etária de 31-40 anos, com mestrado, tempo de 6 meses exercendo cargo de chefia e coordena duas pessoas. **Parte II – Apresentação dos resultados da aplicação do questionário online com todos os servidores da Reitoria.** 6. De acordo com os resultados do questionário aplicado com os 170 servidores da Reitoria, respondidos por 94 servidores que correspondem a 54,7% do total de servidores, demonstrado no quadro abaixo. Você como gestor(a), concorda ou não com estes resultados? Explique. *Trabalho em equipe eu acredito que seria sim, a pessoa não tendo cargo, ela tem de aprender a trabalhar com todo mundo independente de cargo. Tipo assim, tenho que olhar as outras para ver se elas estariam nessa escala. Eu penso até que para qualquer um, a inteligência emocional vem antes de visão sistêmica. Senso público, conduta pública e ética são correlatos, então seriam um único. Porque aqui eu preciso elencar 5, eu concordo com os resultados com os 5 principais. eu não sei, a etimologia que esse pensamento flexível e flexibilidade cognitiva são correlatos, fico mais confusa, por não conhecer tanto. Dessa resposta aqui, que foi a pesquisa, eu faria uma transferência só de ordem, de prioridades aqui. Talvez senso público e ética ficariam único, comunicação acho muito importante, ele vem junto com esses três primeiros mesmo, aqui a visão sistêmica, ela é importante sim, mas não sei se ela ficaria nesta posição, talvez ela iria mais para baixo para mim, mas você precisa primeiro de uma inteligência emocional para lidar com as coisas antes de ter uma visão sistêmica, aqui eu penso que você estudar alguma coisa já te ajuda a ter uma visão e inteligência emocional nem sempre. Viria antes da visão sistêmica, o pensamento analítico, crítico, todos são importantes, mas a inteligência emocional vem antes. eu acho que esses pensamentos ficariam aqui para baixo a inteligência emocional subiria, a visão ficaria junto com os pensamentos. A gente tem coisas em casa e no trabalho, tem que aprender a lidar e tem que manter tudo com a ética e com trabalho em equipe. Por isso eu acho q inteligência estaria junto com trabalho em equipe e ética.* **Parte III - Competências transversais mais importantes para os técnicos administrativos (SEM cargo de chefia) de acordo com os entrevistados.** 7. Quais as competências transversais que são menos observadas e que precisam melhorar nos técnicos administrativos (SEM cargo de chefia)? *Aqui no caso eu não falaria da minha equipe, a minha equipe tem responsabilidade, a gente conseguiu uma empatia. consegue conviver, brincar e conversar além do trabalho. Nem toda equipe consegue. nesse sentido, teriam algumas competências transversais a desenvolver, um pensamento mais crítico, mais analítico, embora eu saiba que em outros setores, em outros ambientes nem sempre isso é possível, penso talvez que no geral teríamos a responsabilidade, a inteligência emocional, trabalho em equipe, da minha equipe um pensamento crítico e analítico. No geral trabalho em equipe, inteligência emocional e comunicação nas várias esferas. acho que eu coloquei 3 ou 4 no geral.* 8. De que forma podemos melhorar e desenvolver as competências transversais deficitárias dos técnicos administrativos (SEM cargo de chefia)? *Aqui eu penso, a gente tem cursos, a gente tem workshops não aqui dentro do If,*

mas fora. Aqui eu penso que entra, isso não ocorre nas avaliações de desempenho, deveria ser levantado e colocado lá como compromisso da equipe e conseguir os cursos e certificar que o servidor esteja fazendo o curso e que esteja ocorrendo. Palestras ajudam menos, mas pode ocorrer, a pessoa pode ter um insite e começa a pensar diferente, enfim lidamos com pessoas e as pessoas não tem uma matemática única e se identifica com tal situação e começa a refletir, mas penso que dentro da avaliação, ter uma proposta fixa que já ficasse os cursos, terapias talvez, não sei a gente tem essa função, mas de repente num curso a pessoa se identifica e fale, eu estou precisando de uma terapia. Avaliação de desempenho seria um bom momento para se definir isso. 9. Na sua opinião, quais as 5 (cinco) competências que considera mais importantes para o trabalho dos servidores administrativos sem cargo de chefia? *Eu tinha dito Comunicação, Trabalho em equipe, Inteligência emocional, aqui vou colocar ética e eu vou colocar flexibilidade cognitiva porque ela abarca aqueles outros itens, que é um pouco mais amplo.*

IV.2

Entrevistado (2), sexo masculino, faixa etária de 21-30 anos, pós-graduação (*lato sensu*), tempo de 3 anos e meio exercendo cargo de chefia e coordena uma pessoa. **Parte II – Apresentação dos resultados da aplicação do questionário online com todos os servidores da Reitoria.** 6. De acordo com os resultados do questionário aplicado com os 170 servidores da Reitoria, respondidos por 94 servidores que correspondem a 54,7% do total de servidores, demonstrado no quadro abaixo. Você como gestor(a), concorda ou não com estes resultados? Explique. *Vou fazer uma análise previa aqui, inclusive eu marquei grande parte do que foi o maior percentual. o principal trabalho em equipe. sim, concordo com a sequência.* **Parte III - Competências transversais mais importantes para os técnicos administrativos (SEM cargo de chefia) de acordo com os entrevistados.** 7. Quais as competências transversais que são menos observadas e que precisam melhorar nos técnicos administrativos (SEM cargo de chefia)? *Precisa melhorar a visão sistêmica, precisa bastante ser melhorada, é preciso melhorar a proatividade e a criatividade também. Melhorar bastante a inteligência emocional também dos servidores, acho que estes pontos são cruciais para os servidores sem chefia.* 8. De que forma podemos melhorar e desenvolver as competências transversais deficitárias dos técnicos administrativos (SEM cargo de chefia)? *Talvez dando mais empoderamento para ele, aumentado sua autonomia e trabalhar mais em equipe junto a chefia e com os subordinados. Dando esse empoderamento e ser capaz de contribuir com a instituição. Dar cursos, participação em cursos, eventos e seminários.* 9. Na sua opinião, quais as 5 (cinco) competências que considera mais importantes para o trabalho dos servidores administrativos sem cargo de chefia? *Eu elenco as 5 competências mais votadas que estão presentes no quadro com a pesquisa feita com todos os servidores e as que eu considere principais foram as mais votadas. Que são o trabalho em equipe, ética, comunicação, visão sistêmica e inteligência emocional.*

IV.3

Entrevistada (3), sexo feminino, faixa etária de 31-40 anos, pós-graduação (*lato sensu*), tempo de 3 anos e meio exercendo cargo de chefia e coordena uma pessoa. **Parte II – Apresentação dos resultados da aplicação do questionário online com todos os servidores da Reitoria.** 6. De acordo com os resultados do questionário aplicado com os 170 servidores da Reitoria, respondidos por 94 servidores que correspondem a 54,7% do

total de servidores, demonstrado no quadro abaixo. Você como gestor(a), concorda ou não com estes resultados? Explique. *Para uma equipe o trabalho em equipe é realmente muito importante, a ética também, eu não sei se ética é como uma competência, ética vai além da competência, ética ela não precisaria fazer parte de um quadro, mas ela é extremamente importante, concordo mais ou menos desta forma que está colocada. A comunicação é muito importante, porque um setor que não se comunica não tem como desenvolver um trabalho, coeso, um trabalho da melhor maneira possível. Visão sistêmica também é importante, mas talvez em outra colocação. Eu acredito que os pensamentos (crítico, analítico e flexível) e a flexibilidade cognitiva, talvez eles estariam acima da inteligência emocional. Trabalho e comunicação são os mais importantes.*

Parte III - Competências transversais mais importantes para os técnicos administrativos (SEM cargo de chefia) de acordo com os entrevistados.

7. Quais as competências transversais que são menos observadas e que precisam melhorar nos técnicos administrativos (SEM cargo de chefia)? *Eu acho que a primeira coisa que ela tem que ter é a consciência do que ela é, como servidor, qual a minha postura, quem eu sou, primeira coisa que eu preciso entender, meu papel dentro do serviço público, as pessoas precisam entender a organização, a estrutura. Depois disso ponto muito importante é a comunicação, não importa o setor, se não tem ela não tem como desenvolver as atividades. Ela precisa conversar com os colegas, com a chefia e com o setor. A pessoa que não tem comunicação ela vai ter muito mais dificuldades de desempenhar uma atividade dentro da nossa instituição. Depois disso a pessoa tem que ter proatividade, ter pensamento crítico, ter criatividade, porque muitas vezes existem problemas que são da organização e que precisam ser resolvidos com certa criatividade, que não estão num manual ou regulamento.*

8. De que forma podemos melhorar e desenvolver as competências transversais deficitárias dos técnicos administrativos (SEM cargo de chefia)? *Então, eu acho que tanto a formação, formação é muito importante. Formações mais sistemáticas, contínuas e menos formais. Porque a formalidade as vezes afasta um pouco da construção do conhecimento. Em formato de roda de conversa e diálogos, gera muito mais crescimento do que um curso ou plataforma. Eu acho que um grande ponto positivo a chefia, muito importante que saiba conversar, explicar, que saiba fazer com que esse servidor também se sinta parte da instituição, porque se você tem uma chefia centralizadora não tem como aquela pessoa melhorar.*

9. Na sua opinião, quais as 5 (cinco) competências que considera mais importantes para o trabalho dos servidores administrativos sem cargo de chefia? *Bom, eu acho que mesmo a pessoa independente de ter ou não cargo de chefia. Trabalho em equipe muito importante, comunicação muito importante também. Vou colocar a ética aqui também, porque faz parte. Vou colocar a criatividade e eu acho que o julgamento e a tomada de decisão.*

IV.4

Entrevistado (4), sexo masculino, faixa etária de 31-40 anos, doutorado, tempo de 3 anos e meio exercendo cargo de chefia e coordena diretamente uma pessoa e outras 10 (dez) uma em cada *campus*. **Parte II – Apresentação dos resultados da aplicação do questionário online com todos os servidores da Reitoria.** 6. De acordo com os resultados do questionário aplicado com os 170 servidores da Reitoria, respondidos por 94 servidores que correspondem a 54,7% do total de servidores, demonstrado no quadro abaixo. Você como gestor(a), concorda ou não com estes resultados? Explique. *Eu concordo com os primeiros, sobre o ponto de vista de coordenador, porque o trabalho de equipe tem que ter, a comunicação dentro da equipe e das chefias com os subordinados e logico passa pela questão da ética, mas ai me surpreende o pensamento*

*crítico ficar lá em último, as pessoas estão agindo sem pensar, o responsável passa a demanda e eles estão executando mecanicamente, sem o pensamento do que está sendo feito. Essa é a minha discordância, do ponto de vista dele (do servidor), o pensamento crítico deveria estar entre os primeiros. Os subordinados precisam ter pensamento crítico sobre aquilo que eles vão desenvolver, se é adequado ou não aquilo que eles estão fazendo e não só agindo operacionalmente. **Parte III - Competências transversais mais importantes para os técnicos administrativos (SEM cargo de chefia) de acordo com os entrevistados.** 7. Quais as competências transversais que são menos observadas e que precisam melhorar nos técnicos administrativos (SEM cargo de chefia)? *Pode ser baseada nessas 10 (dez) expostas, pensamento crítico que está relacionado com a questão interior, as pessoas têm que estar munidas de informações e pensarem sobre aquilo que vão desenvolver. Eles precisam ter pensamento crítico juntamente com o pensamento analítico, acho que são esses dois.* 8. De que forma podemos melhorar e desenvolver as competências transversais deficitárias dos técnicos administrativos (SEM cargo de chefia)? *Primeiro dar mais espaço para os técnicos administrativos para eles se manifestarem, porque muita gente se sente coagida. Por questões internas de política ou politicagem, as pessoas acabam se recolhendo e talentos que a gente tem entre os técnicos são perdidos, as pessoas são impedidas de desenvolver atividades que elas poderiam estar desenvolvendo com todo o potencial que elas têm. As pessoas deveriam ser indicadas por conta de competência técnica e não política. Usando diálogos e usando melhor as pessoas. Que de mais valor a essa questão de pessoas capacitadas, sem medo de se expor.* 9. Na sua opinião, quais as 5 (cinco) competências que considera mais importantes para o trabalho dos servidores administrativos sem cargo de chefia? *Trabalho em equipe, comunicação, pensamento crítico, pensamento analítico e ética.**

IV.5

Entrevistada (5), sexo feminino, faixa etária de 31-40 anos, pós-graduação (*lato sensu*), tempo de 1 ano e 4 meses exercendo cargo de chefia e coordena uma pessoa e outras 10 (dez) uma em cada *campus*. **Parte II – Apresentação dos resultados da aplicação do questionário online com todos os servidores da Reitoria.** 6. De acordo com os resultados do questionário aplicado com os 170 servidores da Reitoria, respondidos por 94 servidores que correspondem a 54,7% do total de servidores, demonstrado no quadro abaixo. Você como gestor(a), concorda ou não com estes resultados? *Explique. Sim, eu concordo. Trabalho em equipe é fundamental e ética. Porque tudo no serviço público é regido pela ética, você tem que seguir um código, tanto que nós respondemos se caso acontecer uma situação que se agrave, todas as ações têm que seguir o código de ética da instituição. A comunicação tem que ser clara, visão sistêmica tem que saber quais as ações que exercem, pelo menos uma noção do todo da instituição, inteligência emocional é mais pessoal, hoje pelas condições de trabalho e tudo mais.* **Parte III - Competências transversais mais importantes para os técnicos administrativos (SEM cargo de chefia) de acordo com os entrevistados.** 7. Quais as competências transversais que são menos observadas e que precisam melhorar nos técnicos administrativos (SEM cargo de chefia)? *Olha eu acho que trabalho em equipe precisa melhorar e pensamento flexível. Porque nós vivemos numa diversidade e cada pessoa tem uma cultura, uma história diferente e precisamos ter pensamento flexível para respeitar essa cultura e história de cada um.* 8. De que forma podemos melhorar desenvolver as competências transversais deficitárias dos técnicos administrativos (SEM cargo de chefia)? *Eu acho que capacitação e reuniões são instrumentos importantes dentro da instituição.* 9. Na sua opinião, quais as 5 (cinco) competências que considera mais importantes para o trabalho

dos servidores administrativos sem cargo de chefia? *Ética, trabalho em equipe, criatividade, pensamento crítico e pensamento flexível.*

Apêndice V - Análise de conteúdo das entrevistas

Análise de conteúdo de entrevistas semiestruturas		
Tema: Competências Transversais		
Categoria	Subcategoria	Unidades de contexto
1 - Competências que precisam ser desenvolvidas.	Pensamento crítico e analítico	<i>teriam algumas competências transversais a desenvolver, um pensamento mais crítico, mais analítico (E1)</i>
	Pensamento crítico e analítico	<i>da minha equipe um pensamento crítico e analítico (E1)</i>
	Pensamento crítico e analítico	<i>Depois disso a pessoa tem que ... ter pensamento crítico, (E3)</i>
	Pensamento crítico e analítico	<i>pensamento crítico que está relacionado com a questão interior, as pessoas têm que estar munidas de informações e pensarem sobre aquilo que vão desenvolver (E4)</i>
	Pensamento crítico e analítico	<i>Eles precisam ter pensamento crítico juntamente com o pensamento analítico, acho que são esses dois (E4)</i>
	Responsabilidade	<i>penso talvez que no geral teríamos a responsabilidade, (E1)</i>
	Inteligência emocional	<i>a inteligência emocional, (E1)</i>
	Inteligência emocional	<i>Melhorar bastante a inteligência emocional (E2)</i>
	Trabalho em equipe	<i>No geral trabalho em equipe, (E1)</i>
	Trabalho em equipe	<i>trabalhar mais em equipe junto a chefia e com os subordinados (E2)</i>
	Trabalho em equipe	<i>eu acho que trabalho em equipe precisa melhorar (E5)</i>
	Comunicação	<i>comunicação nas várias esferas. (E1)</i>
	Comunicação	<i>ponto muito importante é a comunicação, não importa o setor, se não tem ela não tem como desenvolver as atividades (E3)</i>
	Visão Sistêmica	<i>Precisa melhorar a visão sistêmica (E2)</i>
	Proatividade	<i>é preciso melhorar a proatividade (E2)</i>
	Proatividade	<i>pessoa tem que ter proatividade (E3)</i>
Criatividade	<i>é preciso melhorar ... e a criatividade também (E2)</i>	
Criatividade	<i>ter criatividade, porque muitas vezes existem problemas que são da organização e que precisam ser resolvidos com certa criatividade, que não estão num manual ou regulamento (E3)</i>	
Pensamento flexível	<i>pensamento flexível. Porque nós vivemos numa diversidade e cada pessoa tem uma cultura, uma história diferente e precisamos ter pensamento flexível para respeitar essa cultura e história de cada um (E5)</i>	
2 - Atividades para o desenvolvimento das competências	Cursos:	<i>a gente tem cursos, (E1)</i>
	Cursos	<i>Dar cursos, participação em cursos, (E2)</i>
	Workshops	<i>a gente tem workshops (E1)</i>
	Formação	<i>formação é muito importante (E3)</i>
	Capacitação	<i>Eu acho que capacitação (E5)</i>
	Seminários:	<i>seminários (E2)</i>
	Palestras	<i>Palestras ajudam menos, mas pode ocorrer (E1)</i>
	Diálogos:	<i>Usando diálogos (E4)</i>
	Diálogos	<i>...e diálogos, gera muito mais crescimento do que um curso ou plataforma (E3)</i>
	Rodas de conversas	<i>Em formato de roda de conversa (E3)</i>

Legenda – Na categoria 2, temos as subcategorias: categorias de 1ª ordem: Cursos, seminários e diálogos; categorias de 2ª ordem: workshops, formação, capacitação, palestras e rodas de conversas.

Anexo I – Solicitação de autorização do Reitor para a realização da pesquisa na Reitoria

SOLICITAÇÃO

Campo Grande, 30 de agosto 2018.

Ao Magnífico Reitor

Assunto: Envio de projeto de pesquisa para autorização e posterior cadastro na Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação.

1. Cumprimos-o cordialmente, em atendimento ao Memorando Circular nº 347/2016 – PROPI, solicito autorização para a realização de pesquisa no IFMS, sou mestranda matriculada no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu – Mestrado em Assessoria em Administração, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, P. Porto/Portugal, na linha de Pesquisa de Gestão de Pessoas, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Ana Claudia Rodrigues.
2. Considerando que a pesquisa objetiva analisar, especificamente a Reitoria.
3. Considerando a relevância da pesquisa para o IFMS e autorização da DIGEP para a realização da mesma;
4. Encaminhamos o processo para análise e autorização, e se possível, posterior cadastro e demais trâmites necessários junto à Pró-reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação.
5. Estou à disposição para dirimir quaisquer dúvidas.

Atenciosamente,

Katia Regina Ovando Moraes
SIAPE 1894958