

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**  
**UNIR – *CAMPUS* DE CACOAL**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RENATA APARECIDA DA SILVA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA:  
COMO DESENVOLVER ESSE NOVO MODELO EM UM ÓRGÃO  
DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Trabalho de Conclusão de Curso**  
**Artigo**

Cacoal  
2008

**RENATA APARECIDA DA SILVA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA:  
COMO DESENVOLVER ESSE NOVO MODELO EM UM ÓRGÃO  
DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia, *Campus* de Cacoal, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Especialista Suzana dos Santos Oliveira

Cacoal  
2008

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA:  
COMO DESENVOLVER ESSE NOVO MODELO EM UM ÓRGÃO  
DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Por**

**RENATA APARECIDA DA SILVA**

Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia, Curso de Administração, para obtenção do grau de Bacharel em Administração, mediante a Banca Examinadora, formada por:

---

**Presidente**

**Profa. Especialista Suzana dos Santos Oliveira – Orientadora/UNIR**

---

**Membro**

**Profº. Ms. Wellington Silva Porto – UNIR**

---

**Membro**

**Profº. Ms. Geraldo da Silva Correia – UNIR**

## **DEDICATÓRIA**

A Deus que esteve presente em todos os momentos e a meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, obrigada pelo amor e pelas palavras de apoio quando a dúvida e o medo insistiam em aparecer.

## **AGRADECIMENTOS**

Mais uma etapa que se finda e eu só tenho a agradecer, primeiramente a Deus, que além de me conceder a vida, me deu força e coragem para suportar e vencer as adversidades que surgiram pelo caminho, me conduzindo e abençoando em tantas idas e vindas;

A meus pais que sempre estiveram ao meu lado, dando apoio, força, carinho e amor de forma incondicional;

À minha orientadora, a Prof<sup>ª</sup>. Esp. Suzana pela sua paciência e compreensão;

A todos os professores, que de uma forma ou de outra, contribuíram para que eu chegasse até aqui;

Aos meus amigos que sempre me apoiaram e compreenderam o meu jeito quieto de ser, que me aceitaram como eu sou e se tornaram pessoas importantes e especiais em minha vida.

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIA: COMO DESENVOLVER ESSE NOVO MODELO EM UM ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Renata Aparecida da Silva <sup>1</sup>

### **RESUMO**

A gestão por competências é o modelo de gestão de pessoas que se encontra mais alinhado e preparado para enfrentar as novas tendências e exigências trazidas pela globalização ao mundo empresarial. As pessoas deixaram de ser meros recursos e passaram a ser vistas como pessoas que possuem conhecimentos e sabem como colocá-lo em prática. Essa nova gestão vê o capital intelectual como fonte de prestígio e oportunidades de crescimento para a empresa, já que é esse importante capital que é o responsável pela preservação, consolidação e sucesso de toda e qualquer organização. Observar a conduta dos funcionários lotados no órgão, verificar se há o conhecimento da gestão por competências, comparar se existe relação entre competências e cargos ocupados e analisar se os funcionários se vêem individualmente ou como equipe, foram os principais objetivos deste trabalho. Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se pesquisa bibliográfica e estudo de caso (único). Como técnica de pesquisa utilizou-se questionário, o qual foi respondido pelos funcionários da Secretaria Municipal de Administração e Fazenda de Espigão do Oeste – RO. Após a tabulação e análise dos dados, chegou-se a conclusão de que é viável a implantação da Gestão por Competências no órgão pesquisado, sendo necessário primeiramente a conscientização dos gestores municipais, pois são eles que possuem o poder e têm nas mãos a chave para a mudança.

**Palavras-chave:** Gestão. Competências. Conhecimento. Habilidade. Atitude.

### **INTRODUÇÃO**

A Gestão por Competências é um novo modelo de gestão que tem por base avaliar as competências humanas, ela se fundamenta na pessoa como um ser dotado de qualidades e habilidades capaz de fazer acontecer. Enfoca uma nova visão dentro das organizações, pois vê as pessoas como seu principal elemento de mudança, tanto pessoal como organizacional.

O tema Gestão por Competências é relativamente novo para se determinar o desempenho global em uma organização, seja ela qual for. Os modelos tradicionais de gestão de pessoas surgiram no início dos anos 80 e, atualmente, não respondem mais de forma

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, *Campus* de Cacoal, sob a orientação da Professora Especialista Suzana dos Santos Oliveira.

satisfatória a essas avaliações. O modelo de gestão com base nas competências parece estar mais alinhado com a modernidade, permitindo uma gestão simples, transparente e flexível, gerando assim, muitas vantagens para as organizações que o adotam. Com a adoção desse modelo, as organizações empreendem a orientação de seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para chegar às suas metas.

Fazendo-se uma análise dos modelos de gestão que são utilizados pelas organizações, percebe-se que até certo ponto a modernidade ainda não chegou. Visando um maior aproveitamento das competências dos funcionários, toda organização precisa investir em novos processos que tornem isto possível e a gestão por competências faz justamente esta ligação entre o conhecimento, a habilidade e a atitude, imprescindíveis para o crescimento das pessoas e das organizações das quais fazem parte.

Sendo assim, a Gestão por Competências é um novo modelo de gestão que as organizações estão adotando para gerenciar da melhor maneira possível os seus colaboradores, pois estão cada vez mais cientes de que esse recurso é o mais importante e fundamental para a sua sobrevivência.

O maior problema de qualquer organização é ver seus funcionários como meros espectadores do sucesso que elas alcançam, esquecendo-se que eles são as peças fundamentais para este progresso. Em um órgão público, isto não é diferente e, como sua estrutura ainda é muito burocratizada, torna-se complicado ver as pessoas como essenciais para uma boa administração. O fator humano é essencial em qualquer organização e, no setor público, estabelecer um novo modelo de gestão é requisito fundamental para torná-lo mais flexível e menos burocratizado.

Neste contexto, propõe-se a seguinte questão: “Será possível o alinhamento entre a Administração Pública e a nova tendência de Gestão por Competências?”

Engajado nesta questão, o presente artigo busca analisar a aplicabilidade da Gestão por Competências em um órgão público no município de Espigão do Oeste – RO, com os objetivos específicos de:

- a) observar a conduta dos funcionários lotados no órgão;
- b) verificar se há o conhecimento da gestão por competências por parte dos membros da organização;
- c) comparar se existe relação entre competências e cargos dos funcionários lotados no órgão; e
- d) analisar se os funcionários se vêem, dentro do órgão, individualmente ou como equipe, onde seus conhecimentos, habilidades e atitudes são importantes para todos.

A gestão por competências deixa claro que o seu foco central é a pessoa, pois é o talento humano que pode gerar um grande diferencial para as empresas, garantindo o sucesso dos negócios. Em qualquer organização, tanto particular quanto pública, é preciso se ter em mente a importância do capital humano.

Para alcançar os objetivos propostos no presente artigo foi adotado a técnica da documentação indireta, realizando-se pesquisa bibliográfica, ou seja, estudos sistêmicos desenvolvidos com base em material já publicado em livros, revistas de administração e materiais disponíveis na rede eletrônica. Sendo realizado um estudo de caso (único), no qual se pretendeu observar e analisar a existência da possibilidade do desenvolvimento e utilização de uma gestão baseada em competências, já que se trata de um órgão público.

Para realização do estudo de caso foi elaborado questionário contendo 12 (doze) questões, sendo 11 (onze) delas fechadas e de múltipla escolha e 1 (uma) delas aberta, que foram respondidas pelos funcionários da Secretaria Municipal de Administração e Fazenda de Espigão do Oeste – RO, totalizando a população da pesquisa em 30 (trinta) funcionários e a amostra em 25 (vinte e cinco) funcionários.

Concluído o estudo de caso, os dados foram tabulados para serem evidenciados, analisados e subsidiar as considerações finais acerca dos objetivos.

Assim, o presente artigo justifica-se por apresentar a gestão por competências como uma ponte entre as qualidades humanas e as qualidades organizacionais, tornando assim, mais prazerosa e eficaz as relações empresariais, já que o fator humano é essencial e reconhecido por todos.

## **1 COMPETÊNCIA**

Competência é entendida como qualidade do ser humano, qualidade esta que envolve três conceitos-chaves, que são: conhecimento (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer).

Segundo Rabechini Jr. (2005, p. 67), “a palavra competência vem do latim, *competere*. O conceito de competência pode ser visto, inicialmente, com a decomposição da palavra em latim: *com*, cujo significado é conjunto e *petere*, cujo significado é esforço”.

Conforme o autor referido, “competência é um conceito pelo qual se definem quais são as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para alcançar resultados diferenciados” (p. 67).

Para Carbone *et al.* (2006), a competência é entendida não apenas como o conjunto de



conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa, em termos de comportamentos e realizações decorrentes de suas competências, que agregam valor a pessoas e organizações.




---

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.  
 Fonte: Fleury e Fleury (2001) *apud* Carbone *et al.* (2006, p.44)

A figura 1 mostra que as competências resultam da combinação de recursos ou insumos por parte dos indivíduos e que essa competência é expressa quando gera um resultado no trabalho, ou seja, um desempenho decorrente da aplicação conjunta das três dimensões da competência, que são conhecimentos, habilidades e atitudes.

Carbone *et al.* (2006, p. 45), relata que:

O conhecimento corresponde a informação que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. A habilidade está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação. A atitude diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que determina a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações.

Na definição de Leboyer (*apud* Lara, 2004), competências são comportamentos dominados por pessoas ou organizações, que fazem com que elas se destaquem das demais.

Como exposto por Fleury e Fleury (2000, p. 21), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social aos indivíduos”.

Competência, então, é a soma dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias, seja para realizar um determinado trabalho, para solucionar um problema ou para alcançar um resultado rapidamente.

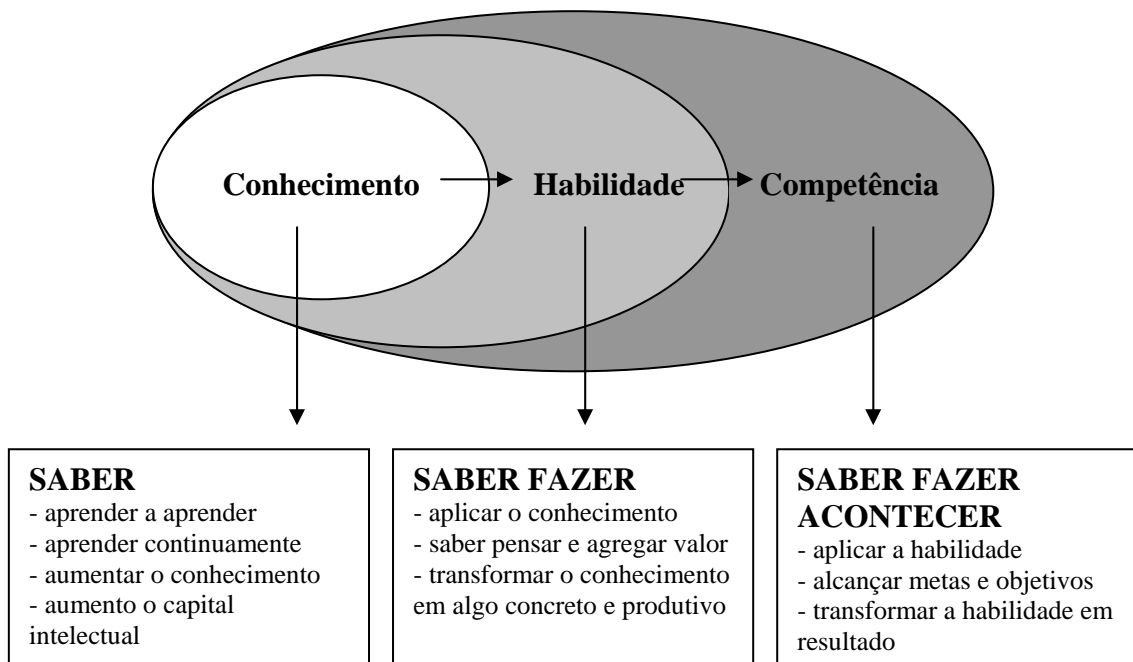


Figura 2 – Conhecimento, habilidade e competência.  
 Fonte: Chiavenato (2005, p.08)

Segundo Chiavenato (2005, p. 09), “competência significa a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros. Não adianta possuir competências, é necessário que as outras pessoas reconheçam tal existência. Elas são dinâmicas, mudam, evoluem, são adquiridas ou perdidas”.

De acordo com Nisenbaum (*apud* Chiavenato, 2005, p. 09), “competência é a integração de habilidades, conhecimento e comportamento que se manifesta no desempenho das pessoas. Ela vai além do comportamento pelo fato de ser composta de muitos ingredientes”.

Definida como uma abordagem holística por Boog (*apud* Chiavenato, 2005, p. 09):

A competência é o produto da multiplicação de três fatores: saber fazer (conjunto de informações, conhecimento e experiências), querer fazer (motivação, vontade e comprometimento) e poder fazer (ferramentas, equipamento e local de trabalho adequados). As competências surgem na medida em que esses três fatores são atendidos. Se um deles não existir, a competência final será nula, pois é o resultado de uma multiplicação. Esse conceito se aplica tanto a pessoas quanto a organizações.

Para Dutra *et al.* (2001, p. 27):

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as

e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

Visto dessa forma, as competências básicas – conhecimentos, habilidades e atitudes – são características individuais essenciais para o bom desempenho de toda e qualquer atividade realizada pelas pessoas, tanto no âmbito pessoal como no profissional. São essas competências que irão direcionar o envolvimento e o crescimento das pessoas e das organizações das quais fazem parte, pois o conceito de competência vislumbra o resultado. O saber fazer, saber aplicar, saber agir, saber resolver é que impulsionam o saber operacionalizado, levando pessoas e organizações a alcançarem os resultados esperados.

## 2 AS TRÊS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA

Como observado no decorrer das definições sobre o conceito de competência, três dimensões compõem o significado deste termo, que são: conhecimento, habilidade e atitude.

Segundo a definição de McClelland (1997) *apud* no site [www.fgvsp.br](http://www.fgvsp.br)<sup>2</sup>:

A competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de **aptidões**, que seria um talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorado, de **habilidades**, que seriam a demonstração de um talento particular na prática, e de **conhecimentos**, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa [grifo do autor].

Sendo assim, far-se-á aqui um breve comentário sobre os mesmos, explicando seus conceitos e mostrando sua importância, já que são independentes, mas exercem estreita e forte relação com o todo, ou seja, com a existência da competência.

### 2.1 Conhecimento

O conhecimento é visto como um conjunto de informações que são acumuladas em nossa mente. Segundo Padua (1996), (*apud* Junkes e Santos, 2008, p. 11), “conhecer é apropriar-se mentalmente de algo. À medida que o ser humano aprende, constrói um repertório (informações, experiências) e, com esse arsenal, orienta-se na vida. O repertório funciona como uma bússola”.

---

<sup>2</sup> Site da Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

De acordo com Carletto, Francisco e Kovaleski (2005), “a dimensão do conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo”.

Essa assimilação, estruturação e interação de conhecimentos levam o indivíduo à competência, mas, como afirmado por Junkes e Santos (2008, p.11), “a produção do conhecimento é um processo de aquisição que não é passivo, é produto de reflexão crítica e também é uma atividade transformadora”, ou seja, não se deve parar no tempo, pois o conhecimento é algo único e precisa ser adquirido e aperfeiçoado constantemente.

Segundo Chiavenato (2000, p.681):

O conhecimento está na cabeça das pessoas. São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais. Estes sim, são estáticos, inertes e dependentes da inteligência humana que utiliza o conhecimento.

Tomando esta frase e as demais definições do termo conhecimento fica evidente que este é um recurso diferente, único, que depende acima de tudo da capacidade individual de aprender e das interações sociais que cada um possui, pois como dito por Leonard-Barton (1995), (*apud* Chiavenato, 2000, p.282), o conhecimento “não ocupa espaço físico. Ele é um ativo intangível”, sendo assim, o recurso mais importante dentro da organização, já que ele é a única fonte duradoura da vantagem competitiva adquirida pela experiência.

## 2.2 Habilidade

As habilidades representam o saber fazer dentro de toda e qualquer organização, mas não se resume a apenas isso. Para Zacharias<sup>3</sup>, as “habilidades se ligam a atributos relacionados não apenas ao saber-conhecer, mas ao saber-fazer, saber-conviver e ao saber-ser”.

Segundo Carletto, Francisco e Kovaleski (2005), “a dimensão da habilidade corresponde ao saber como fazer algo, fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, com vistas ao atingimento de um propósito específico”.

Como visto, as habilidades envolvem o saber fazer e, por esta razão, dependem do conhecimento e, segundo Chiavenato (2005, p.165), “as habilidades são desenvolvidas e aprimoradas com aprendizado e prática”.

Zacharias afirma: “as habilidades devem ser desenvolvidas na busca das

---

<sup>3</sup> Vera Lúcia Camara Zacharias – mestre em Educação, Pedagoga, consultora educacional, criadora e diretora do CRE – Centro de Referência Educacional.

competências”, ou seja, devem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas para o melhor desempenho dos resultados. Afinal, não adianta nada para uma pessoa ou para uma empresa ter muito conhecimento e não saber o que fazer com ele, sendo necessário para tanto o desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo das habilidades e, com isso, fazer acontecer.

### 2.3 Atitude

A atitude na gestão por competências representa o querer fazer, responsável por colocar o conhecimento adquirido e as habilidades aprendidas em uso, isto é, a atitude é a chave que liga a teoria à prática.

De acordo com Carletto, Francisco e Kovaleski (2005), “a dimensão da atitude corresponde a aspectos sociais e efeitos relacionados ao trabalho”. A atitude tem a função de transmitir o conhecimento através das habilidades desenvolvidas pelos indivíduos dentro das organizações e na sociedade, constituindo uma vivência mais harmônica e produtiva.

A figura 3 representa o conceito de competência definido por Durand (1999), (*apud* Carletto, Francisco e Kovaleski, 2005), onde mostra a interdependência e complementaridade entre as três dimensões (conhecimento, habilidades e atitudes):

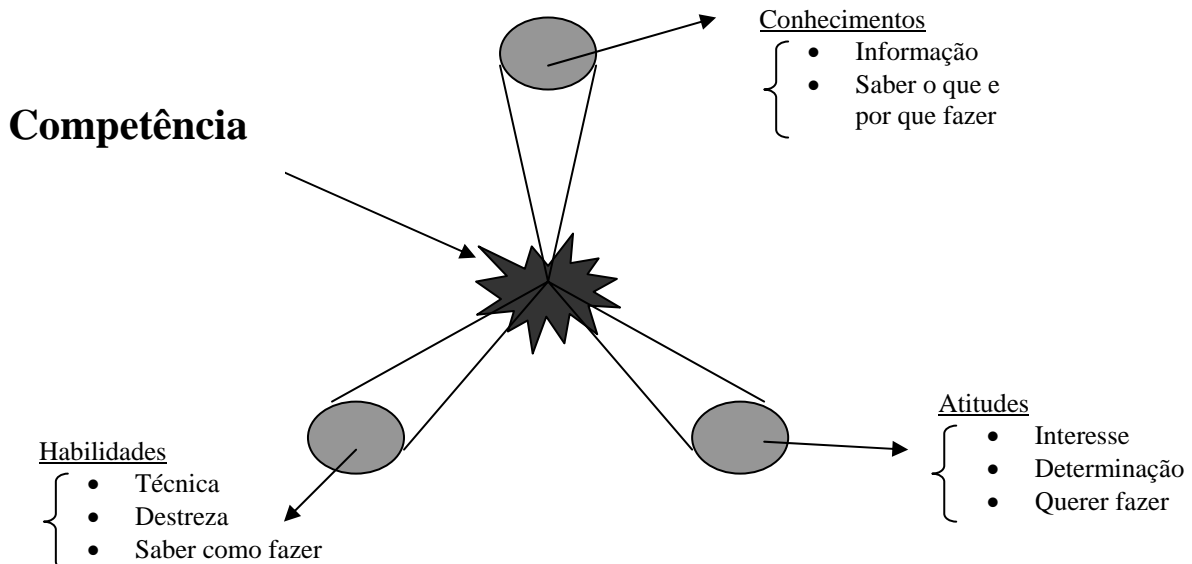


Figura 3 – As três dimensões da competência.

Fonte: Durand (1999) *apud* Carletto, Francisco e Kovaleski (2005)

Como pode ser visto na figura 3, a competência é uma junção, um agregado de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afetam de forma significativa o desempenho de

determinada atividade e que levam à agregação de valores tanto aos indivíduos como às organizações da qual eles fazem parte.

A figura 4 apresenta as etapas que envolvem o capital intelectual de uma organização, conduzindo-nos a certeza de que a Gestão por Competências é a forma mais adequada e preparada para a sobrevivência de toda e qualquer empresa.

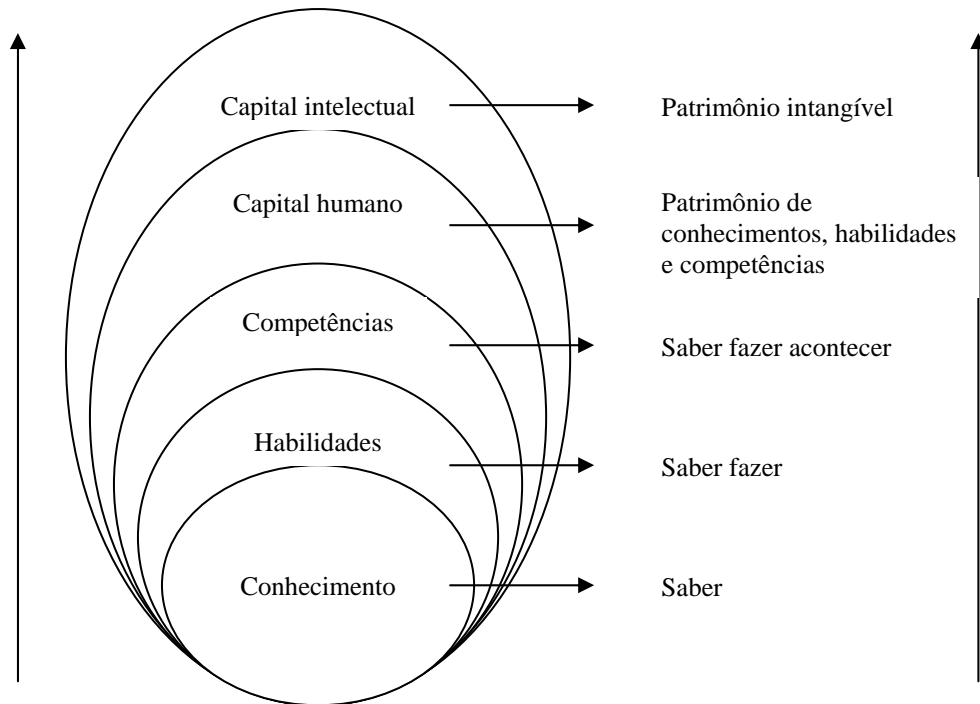


Figura 4 – Do conhecimento ao capital intelectual.  
Fonte: Chiavenato (2005, p.179)

Com base na figura 4, fica evidente que a gestão voltada para as competências tem seu principal foco nas pessoas, ou seja, no seu capital intelectual, visto que é este capital que trará os melhores resultados para a empresa, criando valores para a mesma e para as pessoas que dela participam.

### 3 TIPOS DE COMPETÊNCIAS

Como visto anteriormente, competências são qualidades que cada indivíduo possui para se destacar no meio da multidão. Mas não existem apenas competências individuais, existem, na realidade, quatro grandes categorias de competências, que serão apresentadas a seguir, a título de conhecimento, conforme sugere Chiavenato (2005, p. 12-14):

1. **Competências Essenciais:** são as competências básicas e fundamentais para o sucesso de uma organização em relação aos clientes, à sociedade e aos concorrentes. Correspondem àquilo que cada organização sabe fazer melhor do que ninguém. Cada organização precisa identificar e localizar as competências essenciais e capazes de levá-la ao sucesso. As competências essenciais são fundamentais para a eficácia organizacional.
2. **Competências de Gestão:** são as competências relacionadas com a gestão de recursos – financeiros, comerciais, produtivos, etc. Refere-se a como os recursos organizacionais são utilizados e os processos mobilizados para obter os melhores resultados. As competências e a gestão são fundamentais para sua eficiência interna.
3. **Competências Organizacionais:** são as competências relacionadas com a vida íntima da organização. Correspondem ao *modus vivendi* da organização, à sua cultura corporativa, como a organização se estrutura e organiza para realizar o trabalho organizacional. As competências organizacionais se referem ao aparato interno por meio do qual a organização se articula e se integra para poder funcionar.
4. **Competências Pessoais:** são as competências que cada indivíduo aprende e desenvolve em suas atividades pessoais na organização. As competências pessoais conduzem às competências organizacionais; estas às competências de gestão e, por fim, às competências essenciais.

Como proposto inicialmente, essas quatro categorias de competências foram apresentadas, única e exclusivamente, como base de conhecimento, não sendo oportuno aqui, aprofundar no assunto. Sendo assim, as competências pessoais serão as únicas exploradas e estudadas no presente artigo.

#### **4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

A Gestão por competências enfoca uma nova visão das capacidades humanas, mostrando que as pessoas são o principal elemento dentro de qualquer organização. Sendo assim, as competências pessoais são as chaves para o progresso pessoal e organizacional, pois o homem é a base que liga a empresa ao sucesso.

Para Carbone *et al.* (2006, p. 49), “a gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização”.

O site [www.fia.com.br](http://www.fia.com.br)<sup>4</sup> apresenta que:

Os modelos tradicionais de gestão de pessoas não conseguem responder adequadamente aos desafios atuais exigindo um novo conjunto de conceitos e instrumentos. O desconforto com as formas tradicionais de gestão ocorre desde o início dos anos 80 e foram muitas tentativas de encontrar uma alternativa. O modelo de gestão com base em competências parece apresentar as respostas necessárias, oferecendo um conjunto de conceitos e instrumentos mais alinhados com a modernidade. É um modelo que permite uma gestão simples, transparente e flexível.

Segundo relatado por Lara (2004):

A gestão por competências é um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. [...] O gerenciamento baseado em competências ou Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos.

A Gestão por Competências busca alinhar, de forma satisfatória, as características individuais e as organizacionais, fazendo com que a combinação das mesmas se torne eficaz e diferenciadora do sucesso, visto que trabalhando com este fim, a gestão se torna mais humana, eficiente e prazerosa, onde ambos, indivíduo e empresa, acrescentam valores únicos e intransponíveis aos seus currículos e vidas profissionais.

De acordo com Giacobbo, Francisco e Pilatti (2004):

A valorização da competência no contexto organizacional deveu-se principalmente pelo fator competitividade. Nos anos 80, com o surgimento do conceito de gestão estratégica de recursos humanos, as políticas de gestão de pessoal passaram a fazer parte das estratégias de negócios das empresas.

Como se pode perceber, a partir dessa concepção de competitividade o fator humano passou a ser considerado um importante elemento dentro das organizações. Segundo Sveiby (1998, p.09), (*apud* Giacobbo, Francisco e Pilatti, 2004), “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas”. Visto por este ângulo, fica evidente que os maiores recursos de uma organização são seus talentos humanos, já que são eles os responsáveis pelas mudanças e conquistas mais significativas.

---

<sup>4</sup> Site do curso de pós-graduação da Fundação Instituto de Administração, São Paulo.



Como afirmado por Giacobbo, Francisco e Pilatti (2004):

Investir no ser humano é tão ou mais importante que investir em tecnologia, equipamentos, instalações. E esta é uma das condições para o sucesso e sobrevivência de qualquer empresa, principalmente na era do conhecimento, da competência e da competitividade.

Para Chiavenato (2005, p. 36): “o gerenciamento inteligente dos talentos humanos – apesar de todos os avanços tecnológicos e do fato de já estarmos no século XXI – é ainda uma grande utopia”, visto que, nem todas as empresas e organizações têm essa concepção sobre a gestão por competências. Muitas organizações, públicas ou privadas, ainda vêm seus talentos humanos como meros recursos e esquecem que são esses talentos que levam a organização a crescer, ou seja, “apesar de todas as mudanças sociais, culturais, políticas, econômicas e tecnológicas de uma sociedade em constante transformação, as nossas empresas ainda constituem organizações conservadoras e tradicionais que resistem às inovações que ocorrem em seu ambiente”.

Como relatado por Dutra *et al.* (2001, p. 42), “o uso do conceito de competência também permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de ganhos”, como mostra o quadro a seguir:

**Tabela 1 – Ganhos organizacionais e pessoais**

<p>PARA A ORGANIZAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicidade, flexibilidade e transparência.</li> <li>• Otimização de recursos e da massa salarial.</li> <li>• Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional.</li> <li>• Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos.</li> <li>• Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia.</li> <li>• Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.</li> </ul>
<p>PARA AS PESSOAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos.</li> <li>• Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado.</li> <li>• Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação.</li> <li>• Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.</li> </ul>

Fonte: Dutra *et al.* (2001, p.42)

Conforme o referido autor (2001, p. 58):

Os sistemas de gestão do desenvolvimento com base em competências foram elaborados, inicialmente, com base no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas das pessoas – o chamado CHA. [...] Nos anos 90, questionou-se radicalmente a mensuração do desenvolvimento a partir do CHA. Constatou-se que o fato de uma pessoa possuir determinados conhecimentos e habilidades não garantia sua entrega, e que o melhor ângulo de observação do seu desenvolvimento era sua entrega efetiva e a real agregação de valor para a organização. Observou-se, ainda, que as entregas que a empresa espera ocorrem de diferentes formas e que pessoas diferentes têm maneiras diferentes de articular seus conhecimentos e habilidades em relação às demandas do contexto.

Conforme afirmado por Dutra *et al.* (2001), cada pessoa tem em seu poder, características próprias que a ajudam em sua vida, tanto pessoal como organizacional. Saber lidar, desenvolver e empregar de forma útil essas características é primordial para o sucesso individual e da empresa, o crescimento de ambos depende da real e perfeita sincronia entre possuir, aperfeiçoar e utilizar tais competências.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 27), “as empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva”.

Ainda segundo o autor supra citado (p. 290):

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Trabalhando com esse método, busca-se alinhar as habilidades individuais com um esforço coletivo, onde todos são peças únicas e fundamentais para a concretização dos planos almejados pela organização. Sendo vistos como fatores-chaves, os indivíduos se sentem úteis e assim, empenham todo o potencial que possuem para concluir suas responsabilidades dentro do cargo que lhe cabe.

## **5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Para inovar a administração pública, precisa-se buscar uma maior eficiência e qualidade na prestação dos serviços, o que só será viável com a implantação de uma gestão

voltada para as competências, rompendo-se com os modelos antiquados utilizados pelos órgãos públicos até os dias atuais.

Guimarães (2000, p. 133), diz:

Analisada pelas perspectivas da gestão da estratégia organizacional e de recursos humanos, a abordagem da competência parece ser um dos elementos da flexibilidade de gestão, constituindo, portanto, uma alternativa empreendedora de administração de organizações privadas ou públicas.

Com base na obra de Guimarães (2000), pode-se ressaltar que um dos desafios para o setor público é transformar suas estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras. Esse processo de mudança nos sistemas de administração requer a adoção de padrões usados nas empresas privadas, adequando-os à natureza do setor público.

Visto por este contexto, a gestão por competências é extremamente importante para qualquer organização, seja ela particular ou pública, pois enfocando o fator humano, estará a organização focando também, o seu potencial na busca pela realização de seus objetivos.

De acordo com Durand (2000) e Prahalad e Hamel (1990), (*apud* Carbone *et al.*, 2006, p. 41 e 42):

Tendo como pressuposto que o domínio de certas competências – aquelas raras, valiosas, difíceis de serem desenvolvidas – confere à organização um desempenho superior ao de seus concorrentes, essa abordagem busca direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais.

Como afirmado acima, são as competências pessoais que darão base para as organizações, diferenciando-as, sendo para tanto, importante que as mesmas percebam a necessidade de direcionar os seus talentos humanos na busca de novas competências e agregação de valor, impulsionando-os para o futuro.

Para Fleury e Fleury (2000, p. 27) “a aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias. Aquilo que se aprende e depois se esquece é como se nunca tivesse acontecido; o conjunto de coisas de que nos lembramos constitui nossa identidade”.

Em pesquisas realizadas por Jaques (1998, 1990 e 1994) e Stamp (1989), (*apud* Dutra *et al.*, 2001, p. 58): os resultados “indicam que uma pessoa, no momento em que aprende a lidar com um determinado nível de complexidade organizacional, transforma esse aprendizado em um patrimônio seu, que a ajuda a posicionar-se na empresa e no mercado em que atua”.

Sendo assim, em qualquer organização, espera-se que o funcionário faça a sua parte e busque sempre aprender. Na área pública esse é o mesmo direcionamento, que tem como finalidade a realização dos objetivos estabelecidos; espera-se que o funcionário público não obedeça apenas, mas que assuma responsabilidades e passe a ser alguém com qualidades e competências para agir em qualquer situação dentro da organização da qual faz parte, pois, possuindo conhecimento, o indivíduo saberá o que é necessário desenvolver para que com habilidades, saiba realmente fazer e, consciente de sua importância, terá atitude para pôr em prática.

Como ressaltado por Chiavenato (2005, p.07), “saber alcançar a competitividade não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competências e alcançar resultados significativos por meio delas”. Essa afirmação de Chiavenato mostra o quanto é importante e essencial para toda e qualquer organização saber lidar com os talentos que retêm; como ele próprio apresentou, o principal em uma organização é gerir as competências humanas, pois seus funcionários são os maiores recursos que possuem, o elemento chave para o crescimento, o alicerce que conduz ao sucesso.

## **6 ANÁLISE DA PESQUISA**

A Prefeitura Municipal é o poder executivo do município, é o órgão que governa o município através do prefeito e seus assessores.

A administração de Espigão do Oeste começou em 1974, quando foi criado um Conselho Comunitário. Em 03 de março de 1977, foi criado o sub-distrito de Espigão do Oeste e em janeiro de 1978 foi estabelecido o núcleo administrativo. Espigão do Oeste foi desmembrado do município de Pimenta Bueno e passou a município, sendo criado pela Lei nº 6.921, de 16 de junho de 1981.

A pesquisa aqui utilizada foi o estudo de caso (único), realizado na Prefeitura Municipal de Espigão do Oeste – RO, na Secretaria Municipal de Administração e Fazenda – SEMAF. A referida pesquisa foi feita em formato de questionário contendo 12 questões, onde 11 (onze) eram fechadas e de múltipla escolha e 1 (uma) aberta, para resposta individual. O questionário foi aplicado nos dias 29 e 30 de outubro de 2008 e teve a finalidade de coletar informações a respeito dos funcionários lotados no órgão, com o intuito de verificar a conveniência e disponibilidade da implantação da gestão por competências.

Para a realização da pesquisa foram entregues 30 (trinta) questionários para os

funcionários da secretaria escolhida. Dos 30 (trinta) questionários, 25 (vinte e cinco) foram prontamente respondidos e devolvidos para tabulação dos dados, o que representa 83,33% (oitenta e três vírgula trinta e três por cento), 2 (dois) funcionários se encontravam de férias, representando 6,67% (seis vírgula sessenta e sete por cento), 2 (dois) funcionários não foram encontrados nos dias visitados, representando 6,67% (seis vírgula sessenta e sete por cento) e 1 (um) funcionário não devolveu o questionário que lhe foi entregue, representando 3,33% (três vírgula trinta e três por cento).

Depois de aplicados os questionários da pesquisa na Secretaria Municipal de Administração e Fazenda do município de Espigão do Oeste – RO, os dados foram tabulados e analisados.



Gráfico 1 – Tipo de contratação.

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Foi perguntado aos funcionários da secretaria qual o seu tipo de contratação, 20 (vinte) funcionários disseram ser efetivos (concursados), o que representa 66,67% (sessenta e seis vírgula sessenta e sete por cento) do total, 2 (dois) declararam ser comissionados, com 6,67% (seis vírgula sessenta e sete por cento), 3 (três) afirmaram que sua contratação é outra, representando 10% (dez por cento) e 5 (cinco) não responderam, sendo 16,66 (dezesesseis vírgula sessenta e seis por cento), como mostra o gráfico 1.

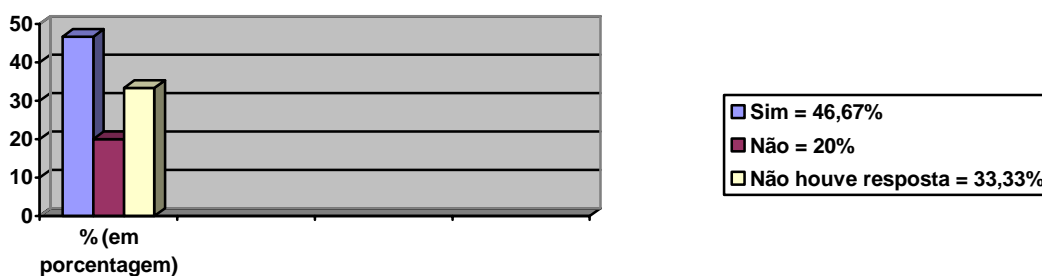


Gráfico 2 – Relação concurso e cargo.

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

A questão seguinte veio como complemento da primeira, sendo perguntado para os funcionários se seu cargo correspondia ao seu concurso, 14 (catorze) responderam que sim, representando 46,67% (quarenta e seis vírgula sessenta e sete por cento), 6 (seis) responderam que não, sendo 20% (vinte por cento) e 10 (dez) não deram resposta à pergunta, 33,33% (trinta e três vírgula trinta e três por cento) dos entrevistados, conforme gráfico 2.

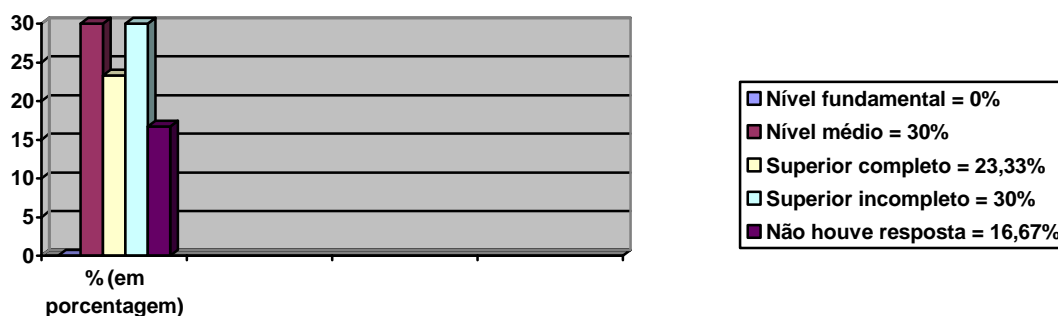


Gráfico 3 – Escolaridade dos funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

A próxima pergunta do questionário referia-se à escolaridade do funcionário. Não houve resposta para a opção nível fundamental, ficando o nível médio com 9 (nove) respostas, representando 30% (trinta por cento), o superior completo com 7 (sete), sendo 23,33% (vinte e três vírgula trinta e três por cento) e o superior incompleto com 9 (nove), 30% (trinta por cento) e não houve resposta em 5 (cinco), 16,67 (dezesseis vírgula sessenta e sete por cento), como mostra o gráfico 3.



Gráfico 4 – Formação acadêmica dos funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Conforme no gráfico 4 acima, dos funcionários que declararam ter nível superior completo ou incompleto, chegou-se ao seguinte resultado: 2 (dois) responderam ter o curso de

Administração, sendo 6,67% (seis vírgula sessenta e sete por cento), 6 (seis) disseram Ciências Contábeis, 20% (vinte por cento), a resposta outro curso obteve 4 (quatro) respostas, representando 13,33% (treze vírgula trinta e três por cento) e não houve resposta em 18 (dezoito) questionários, 60% (sessenta por cento).

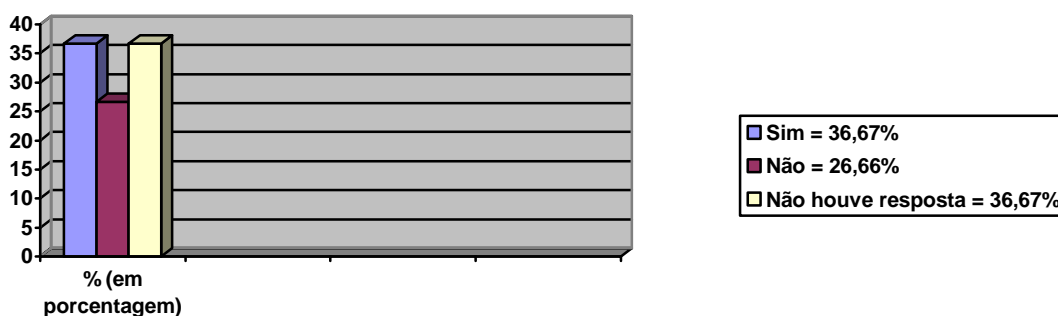


Gráfico 5 – Relação cargo ocupado e formação acadêmica.  
Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Na pergunta subsequente, procurou-se se o cargo ocupado tem relação com a formação acadêmica do funcionário, 11 (onze) responderam que sim, que há relação, representando 36,67% (trinta e seis vírgula sessenta e sete por cento), 8 (oito) disseram que não, 26,66% (vinte e seis vírgula sessenta e seis por cento) e não houve resposta por parte de 11 (onze) funcionários, com 36,67% (trinta e seis vírgula sessenta e sete por cento), como pode ser observado no gráfico 5.

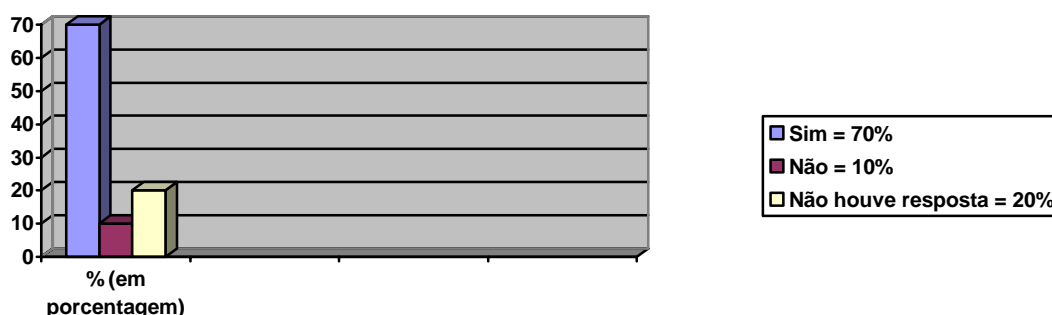


Gráfico 6 – Conhecimento sobre a gestão por competências.  
Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Entrando no tema do presente artigo, foi perguntado aos funcionários da secretaria se eles tinham conhecimento sobre a gestão por competências, como resposta, 21 (vinte e um) declararam conhecer sobre o assunto, representando 70% (setenta por cento), 3 (três) disseram

não ter conhecimento sobre esse tipo de gestão, 10% (dez por cento) e não houve resposta em 6 (seis) questionários aplicados, 20% (vinte por cento), como visualizado no gráfico 6.



Gráfico 7 – Opinião sobre a gestão por competências.  
Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Engajado na questão anterior, perguntou-se qual a opinião sobre a gestão por competências, 8 (oito) funcionários disseram que essa gestão é ótima, representando 26,67% (vinte e seis vírgula sessenta e sete por cento), 12 (doze) declararam que é boa, 40% (quarenta por cento), 2 (dois) disseram que é razoável, 6,66% (seis vírgula sessenta e seis por cento), a opção de resposta ruim não obteve nenhuma resposta e em 8 (oito) questionários não houve resposta para esta pergunta, representando 26,67% (vinte e seis vírgula sessenta e sete por cento), conforme o gráfico 7.

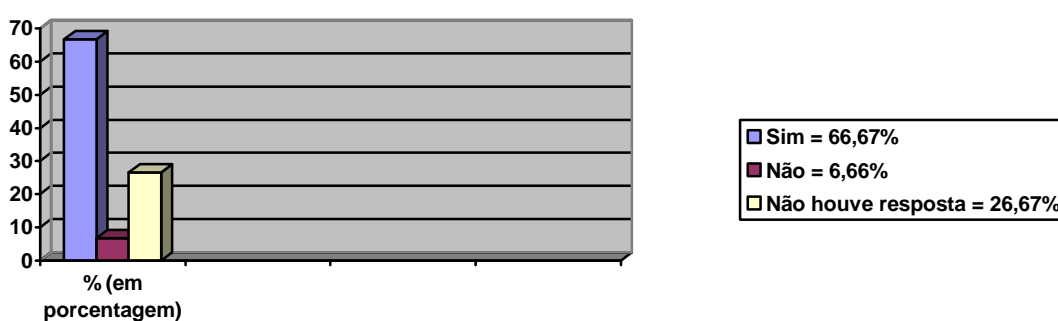


Gráfico 8 – Relação competências individuais e sua utilização no cargo.  
Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Continuando com o tema gestão por competências, questionou-se aos funcionários se quando assumiram seus cargos seus conhecimentos e habilidades foram aceitos e aproveitados, para 20 (vinte) a resposta foi sim, sendo 66,67% (sessenta e seis vírgula sessenta e sete por cento), para 2 (dois) foi não, 6,66% (seis vírgula sessenta e seis por cento)



e não houve resposta por parte de 8 (oito) funcionários, 26,67% (vinte e seis vírgula sessenta e sete por cento), como pode ser contemplado no gráfico 8 acima.

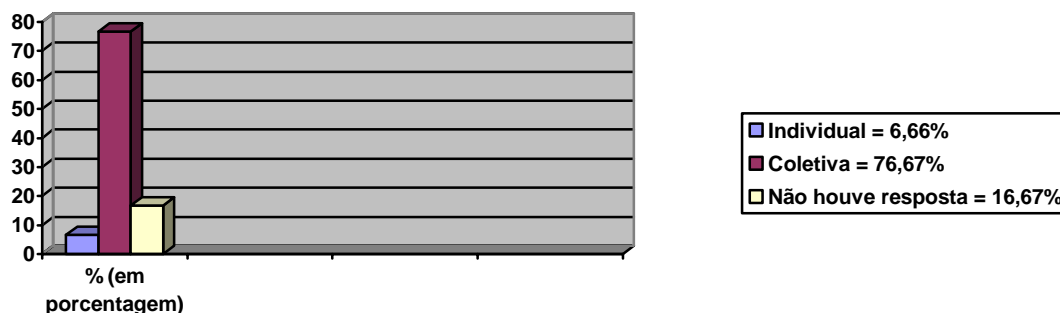


Gráfico 9 – Visão do funcionário na organização.  
Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Como o tema gestão por competências tem foco nas habilidades pessoais, o presente artigo procurou verificar como cada funcionário se vê dentro do órgão, as opções de resposta foram 2 (duas), individual e coletiva, obtendo as seguintes resultados: 2 (dois) funcionários responderam que se vêem de maneira individual, representando 6,66% (seis vírgula sessenta e seis por cento), 23 (vinte e três) responderam ser coletiva, 76,67% (setenta e seis vírgula sessenta e sete por cento) e 5 (cinco) não responderam a esta questão, sendo 16,67% (dezesseis vírgula sessenta e sete por cento), conforme o gráfico 9. Essa questão foi de grande auxílio para uma melhor percepção de como as pessoas se vêem dentro da secretaria da qual fazem parte, já que a mesma, por compor um órgão público, precisa trabalhar numa hierarquia de coletividade, ou seja, uma função depende da outra, os departamentos são mutuamente dependentes, o que mostra que se ver de maneira coletiva é o primeiro passo para a eficiência e eficácia dos serviços prestados pela prefeitura.



Gráfico 10 – Viabilidade de implantação da gestão por competências.  
Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Conforme mostra o gráfico 10, na pergunta seguinte foi questionado a viabilidade da implantação da gestão por competências dentro do órgão e as respostas seguiram o que os próprios funcionários afirmaram anteriormente, 22 (vinte e dois) responderam sim, afirmando que essa implantação é viável, representando 73,33% (setenta e três vírgula trinta e três por cento), 2 (dois) disseram não, 6,67% (seis vírgula sessenta e sete por cento) e em 6 (seis) não houve resposta, representando 20% (vinte por cento).

A última pergunta foi uma questão aberta, na qual se procurou saber a opinião do funcionário para a implantação da gestão por competências no órgão, as respostas foram individuais, mas todas seguiram o mesmo caminho, onde afirmaram que a mudança requer primeiramente uma conscientização de cima para baixo, ou seja, tem que começar por quem está no poder, o prefeito e seus assessores, pois só assim, seria viável a implantação da gestão por competências. Essa questão obteve 17 (dezessete) respostas, representando 56,67% (cinquenta e seis vírgula sessenta e sete por cento) e não houve resposta nos outros 13 (treze) questionários, 43,33% (quarenta e três vírgula trinta e três por cento).

Como visto na pesquisa, os funcionários da Prefeitura estão conscientes da necessidade e importância de se ter uma gestão por competências no órgão, mas sabem da dificuldade da implantação da mesma.

Gerir uma organização necessita conhecimento, não só teórico, mas também prático e é isso que a gestão por competências vem trazer para a Era da Informação. Trabalhar a si mesmo é o primeiro passo para o trabalho em conjunto.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão por competências enfatiza o capital humano como o principal bem de uma organização, pois sabe que são as pessoas a base que a sustenta, o elo que a liga ao sucesso. Gerir pessoas não é uma questão fácil, requer muito conhecimento e dedicação e a gestão por competências vem justamente dar a sustentação necessária para a construção de relações harmônicas e produtivas.

O presente artigo se propôs a responder a seguinte questão: “Será possível o alinhamento entre a Administração Pública e a nova tendência de Gestão por Competências?” Para respondê-la, buscou-se analisar a aplicabilidade da gestão por competências na Prefeitura Municipal de Espigão do Oeste – RO. A realização da pesquisa trouxe as respostas que se buscava e os objetivos específicos foram alcançados.

Após a tabulação dos dados, a conclusão a que se chegou foi que os funcionários

sabem da importância sobre a gestão por competências, pois eles têm o conhecimento da necessidade de uma gestão baseada nas pessoas que fazem parte do órgão, mas igualmente sabem das dificuldades de se adotar essa nova gestão. Qualquer mudança em um órgão público, seja Federal, Estadual ou Municipal, tem que vir de cima, de quem está no poder. O primeiro passo para a implantação e alinhamento da Gestão por Competências na Administração Pública tem que vir de quem realmente pode fazer algo. No caso da prefeitura, o órgão pesquisado, essa conscientização deve vir do prefeito, visto que este é a autoridade maior do município.

A questão proposta anteriormente pode ser respondida com um tímido, mas eficaz “sim”, ou seja, a Gestão por Competências pode sim ser implantada em um órgão público, basta apenas todos terem o conhecimento do que é e do benefício que pode trazer para as pessoas e para a organização que a adota. Gerir pessoas é uma tarefa única que precisa de uma gestão que possibilite isso e a Gestão por Competências visa justamente facilitar essas relações.

Como relatado no decorrer do presente artigo, a Gestão por Competências é um misto de conhecimentos, habilidades e atitudes, isto é, não basta apenas a teoria, o essencial é se colocar em prática, colhendo-se os frutos positivos de uma excelente administração.

## REFERÊNCIAS

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento/** Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite, Rosa Maria de Paula Vilhena. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARLETTO, Balduir; FRANCISCO, Antonio Carlos de; KOVALESKI, João Luiz. **Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade.** ENEGEP 2005/ABREPO – PUCRS. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 29 de out. a 01 de nov. de 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração/**Idalberto Chiavenato. – 6. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho/**Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**/Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**/organizador e autor Joel Souza Dutra; outros autores: Maria Tereza Leme Fleury, André Luiz Fischer, Marisa Eboli, José Antonio Monteiro Hipólito. – São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**/Afonso Carlos Corrêa Fleury, Maria Tereza Leme Fleury. São Paulo: Atlas, 2000.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – SÃO PAULO. **A Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas**: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. Disponível em: <[http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0245\\_competencias%20-%20iberoamerican.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0245_competencias%20-%20iberoamerican.pdf)>. Acesso em: 29 ago. 2008.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Curso de pós-graduação**. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/portalfia/Default.aspx?idPagina=8802>>. Acesso em: 21 out. 2007.

GIACOBBO, Elizabeth Maria; FRANCISCO, Antonio Carlos de; PILATTI, Luiz Alberto. **Competindo através da competência essencial**. ENEGEP 2004/ABREPO – UFSC. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 03 a 05 de nov. de 2004.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, mai./jun. 2000. p. 125-140.

JUNKES, Maria Bernadete; SANTOS, Maria Lindomar dos. **Primeiros passos da metodologia científica na graduação**/Maria Bernadete Junkes, Maria Lindomar dos Santos. Rolim de Moura/RO: D'press Editora & Gráfica Ltda-ME, 2008.

LARA, Janayna Formosi de. **Avaliação de Desempenho no modelo de Gestão por Competências**: uma experiência de utilização. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia da Universidade Tuiuti do Paraná, 2004). Disponível em: <[http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php?codigo=TL0001](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001)>. Acesso em: 17 out. 2007.

RABECHINI JR., Roque. **O gerente de projetos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2005. Parte II, p. 67-132.

ZACHARIAS, Vera Lúcia Camara. **Competências e Habilidades**. Disponível em:  
<<http://www.centrorefeducacional.pro.br/compehab.htm>>. Acesso em: 29 ago. 2008.

## **APÊNDICE**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
UNIR - *CAMPUS* DE CACOAL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

O presente questionário tem a finalidade de coletar informações para a elaboração do artigo de conclusão de curso da acadêmica Renata Aparecida da Silva, do 8º período de Administração, da Universidade Federal de Rondônia - UNIR.

Secretária Municipal de Administração e Fazenda – SEMAF.

1. Cargo ocupado: \_\_\_\_\_

2. Qual o tipo de contratação?

Efetivo (concurado)                       Comissionado                       Outro

3. Se concursado, o cargo que ocupa é o mesmo para o qual prestou concurso?

Sim                       Não

4. Qual a sua escolaridade?

Nível fundamental;  Nível médio;  Superior completo;  Superior incompleto

5. Se tem formação superior, qual curso?

Administração                       Ciências Contábeis                       Outro

6. O cargo ocupado tem relação com sua formação acadêmica?

Sim                       Não

7. Tem conhecimento sobre a gestão por competências?

Sim                       Não

8. Se tem conhecimento sobre a gestão por competências, qual a sua opinião sobre ela?

Ótima                       Boa                       Razoável                       Ruim

9. Quando assumiu seu cargo, suas competências individuais foram aproveitadas e aceitas?

Sim                       Não

10. Dentro do seu setor, você se vê de que forma:

Individual                   Coletiva

11. Acha que seria viável a implantação de um sistema de gestão por competências no órgão?

Sim                           Não

12. Em sua opinião, o que seria necessário para a implantação da gestão por competências no órgão?

---

---

---

---

---