

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM  
SISTEMAS PRODUTIVOS

BRUNA FERNANDA DOS SANTOS FERREIRA

SERVIÇOS DE ENGENHARIA:  
OS DESAFIOS PARA IMPLANTAR A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

São Paulo  
Maio/2021

BRUNA FERNANDA DOS SANTOS FERREIRA

SERVIÇOS DE ENGENHARIA:  
OS DESAFIOS PARA IMPLANTAR A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

Projeto de Dissertação apresentado como exigência parcial para o Exame de Qualificação no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, sob a orientação da Profa. Dra Marília Macorin de Azevedo.

São Paulo

Mai/2021

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CPS CRB8-8390

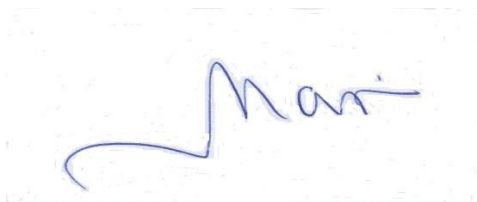
F383s      Ferreira, Bruna Fernanda dos Santos  
            Serviços de engenharia: os desafios para implantar a gestão por  
            competências em uma instituição pública de ensino / Bruna  
            Fernanda dos Santos Ferreira. – São Paulo: CPS, 2021.  
            113 f. : il.

            Orientadora: Profa. Dra. Marília Macorin de Azevedo  
            Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em  
            Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica  
            Paula Souza, 2021.

            1. Sistemas produtivos. 2. Competências. 3. Gestão por  
            competências. 4. Instituição pública. I. Azevedo, Marília Macorin  
            de. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III.  
            Título.

BRUNA FERNANDA DOS SANTOS FERREIRA

SERVIÇOS DE ENGENHARIA:  
OS DESAFIOS PARA IMPLANTAR A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO



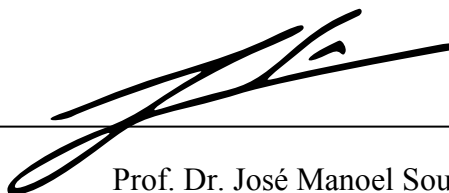
---

Profª. Dra. Marília Macorin de Azevedo



---

Prof. Dr. Herlandi de Souza Andrade



---

Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves

São Paulo, 26 de maio de 2021

A Marly, minha mãe, que acredita que o conhecimento transforma as pessoas, contribuindo com o crescimento pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Centro Paula Souza, por ter ofertado esta oportunidade de crescimento profissional como forma de apoiar o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento científico;

Aos professores do Programa de Mestrado de Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, que compartilharam suas experiências profissionais e pessoais de forma leve e engrandecedora, em especial à Profa. Dra Marília Macorin Azevedo, por contribuir com sugestões, conselhos e interesse no desenvolvimento deste projeto;

Ao Mestre Walter Kussano que me fez descobrir na gestão de pessoas um novo caminho de atuação profissional, com mais humanidade e me apoiou nos momentos mais desafiadores deste período do mestrado;

Ao engenheiro Hamilton Pacífico que, além de gestor, é um amigo que sempre me incentiva a adquirir novos conhecimentos e a me arriscar por novos caminhos.

Quem não mede, não gerencia. Quem não  
gerencia, não melhora.

Joseph M. Juran

## RESUMO

FERRERIA, B. F. S. **Serviços de engenharia:** contribuições do programa de desenvolvimento de competências em uma instituição pública de ensino. 119 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021.

Ao estabelecer um sistema de gestão de excelência, as empresas públicas aperfeiçoam a qualidade dos serviços prestados, ampliando a satisfação dos clientes, como premissa de garantia da qualidade. Ao propor ações de desenvolvimento de pessoas, as organizações concentram esforços para alcançar os objetivos que pertencem a toda a instituição, com perspectiva orientada a melhores resultados. Neste sentido, o presente trabalho tem por objetivo identificar se o programa de desenvolvimento de competências contribuiu para a melhoria do serviço prestado na área de engenharia de uma instituição pública de ensino. A metodologia utilizada foi o Estudo de Caso Único, com abordagem qualitativa do tipo descritiva. Foi aplicada uma avaliação de competências aos colaboradores, além de uma pesquisa de satisfação aos clientes, para fazer a análise comparativa dos dados de instrumentos anteriores. Os resultados apontaram que a implementação de ações e estratégias para maximizar a performance dos colaboradores, com vistas ao desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais, contribuiu para o desenvolvimento da equipe, sendo validado também pela percepção dos clientes. Neste sentido, observa-se que as organizações, sejam públicas ou privadas, devem investir em uma adequada gestão de pessoas, considerando que são elas que inovam, produzem e encantam os clientes.

**Palavras-chave:** Sistemas Produtivos. Competências. Gestão por Competências. Instituição Pública.



## ABSTRACT

FERRERIA, B. F. S. **Serviços de engenharia:** os desafios para implantar a gestão por competências em uma instituição pública de ensino. 119 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021.

In order to establish an excellent management system as public companies, they must improve the quality of the services provided, increasing customer satisfaction as a premise of quality assurance. By proposing actions for the development of people, such as organizations that concentrate efforts to achieve the goals that belong to the entire institution, with a perspective oriented to better results. In this sense, this paper aims to identify whether the skills development program contributed to an improvement in the service provided in the engineering area of a public educational institution. The methodology used for the Single Case Study, with a descriptive qualitative approach. To make a comparative analysis of data from previous instruments, we applied a competency assessment to the employees in addition to a customer satisfaction survey. The results showed that the implementation of actions and strategies to maximize the performance of employees, with a view to the development of techniques and behaviors, contributed to the development of the team, being also validated by the perception of customers. In this regard, it is observed that associations, whether public or private, must invest in a suitable management of people considering that they are the ones who innovate, requirements and delight the customers.

Keywords: Productive System. Competency. Competency Management. Public Institution.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Etapas do Estudo de Caso .....	36
<b>Quadro 2:</b> Projetos para desenvolvimento de pessoas - BPM .....	42
<b>Quadro 3:</b> Competências comportamentais utilizadas no ACDP .....	45
<b>Quadro 4:</b> Competências comportamentais utilizadas no ACDP .....	46
<b>Quadro 5:</b> Modelo Plano de Desenvolvimento Pessoal .....	51
<b>Quadro 6:</b> Programa de Desenvolvimento de Competências .....	52

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Avaliações aplicadas no ACDP .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Tabela 2:</b> Perfil dos respondentes .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Tabela 3:</b> Comparativo das competências avaliadas .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Tabela 4:</b> Comparativo das médias das competências comportamentais .....	58
<b>Tabela 5:</b> Análise das competências técnicas .....	59
<b>Tabela 6:</b> Avaliações dos Gestores pela equipe .....	60
<b>Tabela 7:</b> Pesquisa de Satisfação das Unidades de Ensino participantes do Focus Group .....	69

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1:</b> Desenho da Pesquisa .....	17
<b>Figura 2:</b> Passo a Passo da Gestão por Competência .....	24
<b>Figura 3:</b> Organograma da área de engenharia da instituição pública de ensino.....	38
<b>Figura 4:</b> Objetivos do ACDP .....	43
<b>Figura 5:</b> Etapas do Projeto ACDP.....	44
<b>Figura 6:</b> 1ª Avaliação aplicada no ACDP .....	48
<b>Figura 7:</b> Modelo de relatório individual do ACDP .....	49
<b>Figura 8:</b> Modelo de relatório individual do ACDP .....	62

## LISTA DE SIGLAS

ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
ACDP	Análise de Competências para Desenvolvimento de Pessoas
APC	Avaliação por Competência
BPM	<i>Business Process Management</i>
CHA	Competência, Habilidade e Atitude
CI	Coordenadoria de Infraestrutura
GC	Gestão por Competência
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
LNT	Levantamento de Necessidade de Treinamento
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PDP	Plano de Desenvolvimento Pessoal
SIPOC	<i>Supplier, Input, Process, Output e Costumer</i>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS</b> .....	<b>18</b>
1.1 TIPOS DE COMPETÊNCIAS .....	20
1.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	21
1.3 O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS .....	25
1.4 A AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS .....	27
1.5 TRILHAS DE APRENDIZAGEM .....	30
1.6 OS DESAFIOS PARA IMPLANTAR A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO .....	32
<b>2 A PESQUISA</b> .....	<b>34</b>
2.1 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO .....	34
2.2 AMBIENTE DE PESQUISA .....	37
2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	39
<b>3 ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS</b> .....	<b>41</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>55</b>
4.1 RESULTADOS DA NOVA AVALIAÇÃO .....	55
4.2 PERCEPÇÃO DO CLIENTE .....	62
4.3 OLHAR DO CLIENTE EM 2020 .....	65
4.4 FOCUS GROUP .....	68
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>75</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>81</b>
<b>ANEXO A</b> .....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
<b>ANEXO B</b> .....	<b>101</b>
<b>ANEXO C</b> .....	<b>113</b>

## INTRODUÇÃO

Ao estabelecer um sistema de gestão de excelência, as empresas públicas aperfeiçoam a qualidade dos serviços prestados, ampliando a satisfação dos clientes, como premissa de garantia da qualidade. No mercado atual, as organizações se utilizam de um conjunto de recursos e regras mínimas, implantadas de forma a orientar que cada parte da empresa atue de acordo com o objetivo institucional, aumentando a produtividade e utilizando-se da melhoria contínua como critério para a competitividade.

Nas instituições públicas, a implementação de modelos gerenciais para a aplicação de práticas padronizadas de excelência ocorre para ampliar a qualidade dos serviços prestados, aumentando a eficiência e eficácia dos processos de negócio, produzindo mais com a menor parcela de recursos disponíveis. Tratando-se de gestão pública é importante definir a estratégia de atuação e seu desdobramento em planejamento integrado, planos de ação, medição de resultados, controle e avaliação crítica periódica, para apresentar à sociedade resultados positivos e de modo transparente.

As empresas atuais devem envolver todos os colaboradores, tornando-os engajados e comprometidos, buscando celeridade dos processos, mitigação de erros, riscos e falhas, redução do retrabalho, promovendo qualidade nos resultados apresentados, para maior satisfação dos clientes internos e externos. Uma das técnicas utilizadas em larga escala para o gerenciamento de negócios é o BPM, que traz uma proposta de flexibilidade, agilidade e respostas precisas às demandas das organizações.

O desenvolvimento das pessoas tornou-se prioridade nas organizações, que passaram a valorizar a experiência e o conhecimento dos seus trabalhadores e a investir continuamente no capital humano. Borges, Andrade e Abbad (1996) destacam que as organizações estão em constante busca para criar oportunidades de aprendizagem para seus trabalhadores, o que justifica ações voltadas para TD&E que visem a tornar o indivíduo competente para desempenhar com êxito o que lhe for demandado.

Visto como um importante pilar para atendimento das demandas da sociedade atual, a gestão estratégica, buscando atender as necessidades coletivas e com foco no melhor gerenciamento dos recursos, deve pautar-se no desenvolvimento das pessoas com capacitação dos colaboradores, adequada aos objetivos, papéis e responsabilidades da empresa. As pessoas

motivadas e capacitadas propõem e implementam as melhorias das atividades do dia a dia, contribuindo com o sucesso dos projetos.

Ao propor ações de desenvolvimento de pessoas, as organizações concentram esforços para alcançar os objetivos que pertencem a toda a instituição, com perspectiva orientada a melhores resultados. As características individuais também devem ser consideradas, além daquelas organizacionais, podendo ser aperfeiçoadas com treinamentos e diversas formas de aprendizagem, passando a ter um perfil multifuncional, firmando-se enquanto detentores de conhecimento técnicos, habilidades e atitudes relevantes para o desempenho de suas funções. Neste contexto, instituição e colaborador se responsabilizam pela capacitação e avaliação recíprocas, caminhando na direção de uma aprendizagem significativa, que agrega valor às pessoas e à organização.

Com foco no desenvolvimento de pessoas, a gestão pública pode mapear, identificar e avaliar competências ideais para a execução eficiente dos trabalhos, buscando por um serviço mais qualificado. Assim, as empresas que optam pela gestão por competências tornam o ambiente de trabalho mais dinâmico e comprometido, porque buscam o aperfeiçoamento, a valorização e a qualificação dos seus servidores.

No contexto apresentado, cabe ressaltar que este estudo se justifica pela necessidade de aplicação dos preceitos estabelecidos no Decreto 5707 de 2006, que tem como diretriz o incentivo e apoio aos servidores em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais.

Revogado pelo Decreto 9991 de 2019, que estabelece diretrizes para o desenvolvimento de pessoas, cujos instrumentos prevê o Plano de Desenvolvimento de Pessoas e o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento, tem como premissa adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.

Além disso, a pesquisa torna-se oportuna, considerando que a instituição estudada não possui um programa de desenvolvimento contínuo para os servidores administrativos, utilizando as lacunas apresentadas em sua avaliação de desempenho vinculada a remuneração. Percebe-se então que a oportunidade se caracteriza ao passo que este trabalho colabora com a política de gestão de pessoas, com vistas a proporcionar o efetivo desenvolvimento das competências.

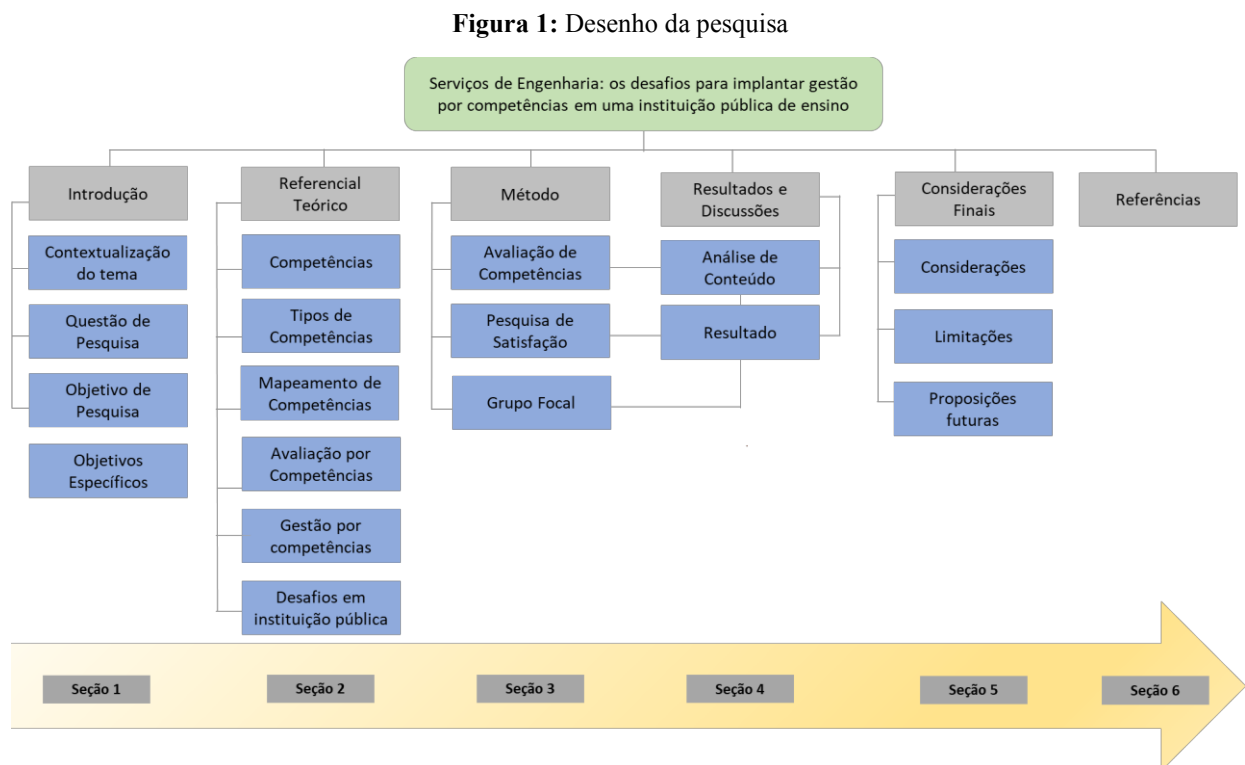


Baseando-se no exposto, a questão de pesquisa a ser respondida é: o programa de desenvolvimento de competências contribuiu para melhorar a qualidade do serviço prestado na área de engenharia de uma instituição pública?

O presente estudo tem como objetivo geral identificar se o programa de desenvolvimento de competências contribuiu para a melhoria do serviço prestado na área de engenharia de uma instituição pública. O alcance deste objetivo será traspassado pelos objetivos específicos descritos a seguir:

- Descrever as competências comportamentais e técnicas da equipe de engenharia;
- Identificar as ações desenvolvidas para melhoria das competências comportamentais e técnicas;
- Comparar e analisar os resultados do programa de desenvolvimento de competências.

A Figura 1 descreve o desenho da pesquisa.



**Fonte:** Elaborado pela autora

Na introdução, seção 1, são apresentados os objetivos e a questão de pesquisa, além da contextualização do tema. A seção 2 demonstra os conceitos sobre competências, gestão por competências e suas etapas e, os desafios de aplicação deste modelo nas instituições públicas. Na seção 3 são explicados os procedimentos metodológicos para aplicação do Estudo de Caso Único e delimitada a área de aplicação da pesquisa. A seguir, na seção 4, são apresentados e analisados os resultados das ferramentas utilizadas na pesquisa e, na seção 5, apresentadas as análises dos dados do programa de desenvolvimento de pessoas.

## 1. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

A gestão pública acumula mudanças nas práticas de valores, sendo possível identificar vários traços de todos os modelos de gestão estabelecidos a partir de 1930. Como abordado por Carmo et al (2018), a administração pública brasileira sofre com a rigidez burocrática, concomitante com traços patrimonialistas não superados, o que resulta em um alto custo de execução e baixa qualidade do serviço prestado, contrariando o discurso de eficiência difundido pelo regime burocrático. Após a crise de 1970, os conceitos de administração de empresas, como descentralização e flexibilidade, atingem a área pública e no advento da administração gerencial, os recursos humanos são considerados essenciais para atingir os objetivos institucionais.

O conceito de competências iniciou-se com McClelland em 1970, onde a quantidade de habilidades de um indivíduo era associada a um cargo. Havia uma vertente que acreditava que tais qualificações não agregavam valor para a organização. Ele considerava as competências como resultado de uma característica subjacente ao indivíduo e que é relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa.

No entanto, nos anos 80 definiu-se que as capacitações individuais, na dimensão social e comportamental, agregavam valor a instituição. As pessoas são responsáveis pelas situações profissionais que se deparam.

Prahalad e Hamel (1990,1997) trazem um novo olhar para a área de gestão de pessoas quando trazem à tona o passaram a valorizar a experiência e o conhecimento dos seus trabalhadores e a investir continuamente no capital humano, destacando a necessidade de compatibilizar as competências individuais e organizacionais, de forma a integrá-las com as estratégias institucionais. No olhar dos autores as competências essenciais compreendem conhecimentos, habilidades, tecnologias e sistemas físicos, gerenciais e de valores, que geram valor, percebidos pelos clientes, que contribuem para a competitividade da organização.

É na década de 90 que o conceito também chega ao Brasil e é aplicado popularmente como CHA, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuem para o desenvolvimento de pessoas, buscando-se aperfeiçoar a eficácia e eficiência dos resultados.

Segundo Parry (1996), competência pode ser entendida como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes, correlacionados, que afeta parte considerável da

atividade de alguém, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Para Fleury e Fleury (2001), só é possível identificar um servidor competente via um reconhecimento social (valor para o indivíduo) e a entrega que essa competência gera para a organização (valor para a organização). Em outras palavras, todo o grupo dos servidores reconhece sua competência e o seu trabalho gera resultados importantes para sua organização.

Como apontado por Brandão e Guimarães (2001), o termo competência é mais bem descrito no contexto organizacional, qualificando o indivíduo capaz de desempenhar adequadamente determinado papel em determinado contexto.

Para Hipólito e Reis (2002), determinada competência apresentada pelo colaborador só terá valor se estiver contribuindo para alcançar as metas organizacionais. Assim, em uma organização onde se aplica a Gestão por competência, espera-se que a estratégia organizacional seja compreendida e alinhada com os recursos intangíveis, para o desenvolvimento individual de modo a desenvolver um repertório de entregas alcançando os objetivos organizacionais.

Fleury (2005) descreve o significado de competência no olhar de Le Boterf, como mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades no panorama encontrado.

Para Borini, Fleury, e Fleury (2009), competência implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. As organizações para tornarem-se competitivas, precisam ter foco nas competências essenciais ao seu negócio, ou seja, em seus processos produtivos assim como nas relações com seus recursos humanos.

Na visão de Leme (2014), o desenvolvimento de competências busca sistematizar a capacitação dos colaboradores como um modelo que integra processos, estratégias e pessoas.

Ferreira et al. (2015), ao analisar 30 casos premiados no concurso de inovação da Administração Pública Federal Brasileira, constataram que as premiações foram provenientes das mudanças nas competências, tanto dos prestadores do serviço quanto dos clientes, por meio do desenvolvimento de novas competências e procedimentos para aumentar a qualidade do serviço prestado; de novas formas de relacionamentos entre indivíduos e equipes, além do desenvolvimento de competências de gestores e colaboradores alinhados aos objetivos estratégicos das organizações.

## 1.1 Tipos de Competências

Em muitos estudos, as competências são classificadas de acordo com a adequação pertinente as organizações e respectivas atividades desenvolvidas.

Drejer (2002) destaca que as competências das organizações compõem o agrupamento de atividades realizadas nas organizações em grupos e times, mas nunca individualmente.

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007), competência organizacional é a consequência de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, que visam a satisfação das necessidades dos clientes.

Ubeda e Santos (2008) afirmam que a definição adequada das competências organizacionais proporciona a definição dos processos fundamentais e produtos a serem ofertados pela organização, além de propiciar a definição das competências individuais necessárias, as quais passam a subsidiar o desenvolvimento de pessoas para o alcance da estratégia organizacional.

As competências individuais são descrições de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais que são utilizadas por uma pessoa para alcançar os objetivos de trabalho da organização (NORO; PAULETTO; FIALHO, 2011)

Rabaglio (2001), categoriza as competências em técnicas e comportamentais. As competências comportamentais remetem as características de personalidade do indivíduo, englobando requisitos psicológicos desejáveis em pessoas exercendo tarefas dentro das organizações.

A competência individual ou comportamental pode ser definida como comportamentos específicos de pessoas para alcance de resultados desempenho superior em um cargo ou função de trabalhos específicos (Chouhan & Srivastava, 2014). Em complemento, após analisar diversas definições, os autores concluem que as competências se referem a características subjacentes dos indivíduos que os levam a demonstrar comportamentos generalizados em diversas situações do trabalho e perduram por longo tempo.

As competências comportamentais ou *soft skills*, *employability skills*, *critical abilities*, *generic skills*, *transferable skills*, *key qualifications*, *transversal skills*, *non-academic skills*, *people skills* constituem, habilidades gerais, críticas, universais, humanas, não acadêmicas ou

competências necessárias para se alcançar ou manter o trabalho/emprego (SWIATKIEWICZ, 2014).

As competências técnicas, também denominadas *hard skills, technical abilities* são habilidades de foro técnico, particularmente as adquiridas por meio de uma formação profissional, acadêmica ou da experiência adquirida, mas incluem, ainda, os procedimentos administrativos relacionados com o âmbito de atividade da organização (KATZ, 1974; LEROUX e LAFLEUR, 1995).

No olhar de Leme (2005), as competências técnicas compreendem tudo que o profissional precisaria saber para desempenhar a sua função como, por exemplo, um curso específico de graduação, especialização, idioma, computação. Além disso, elas também estariam relacionadas à habilidade em desenvolver certa atividade (rapidez, produtividade, qualidade, flexibilidade). Fazendo uma alusão ao CHA, as competências técnicas seriam o C (conhecimento) e o H (habilidade), ou seja, representariam o saber e o saber fazer determinado trabalho.

Para Galvão e Cavalcanti (2009) as competências técnicas são alcançadas por meio da educação formal, inicial e continuada, por meios de treinamentos e experiência profissional, ligadas diretamente a atividade a ser feita, facilmente encontradas em currículos e comprovadas por certificados.

Maniscalco (2010, p. 58) destaca que as competências técnicas possibilitam a empregabilidade, porém, são importantes as competências comportamentais para mantê-lo”

## 1.2 Gestão por Competências

A Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal foi implementada por meio do Decreto Federal n 5707/2006, cujo objetivo é contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do aperfeiçoamento das competências individuais. Este Decreto estabelece a política e as diretrizes para o desenvolvimento dos servidores da administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional.

O Decreto conceitua gestão por competência como:

[...] gestão da capacidade 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 (Brasil, 2006).

Em 2019, este Decreto teve como complementação, em um novo Decreto revogado, orientações quanto as ações de desenvolvimentos dos colaboradores e respectivas licenças para a capacitação.

A denominada gestão por competências (GC) constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas (BRANDÃO, 2012, p. 8). A GC pode proporcionar formas flexíveis de gestão, pois se utiliza de conceitos empreendedores e inovadores, aumentando a qualidade do serviço público prestado.

Para Guimarães (2000), a abordagem da gestão baseada em competências implica na existência de uma estratégia corporativa, em um ambiente organizacional inovador e criativo, que requer fundamentalmente planejamento adequado de modernização tecnológica e disponibilidade financeira, além da mudança dos padrões de comportamento dos colaboradores para a prestação de um serviço público de qualidade com sistemas de gestão mais flexíveis e adequados ao mercado de trabalho atual.

Durand (2000) alerta que crenças e valores, compartilhados por uma equipe de trabalho, influenciam o comportamento e desempenho de seus componentes. Desta maneira, nas empresas que optam por aplicar a gestão por competências, o processo consiste em estabelecer metas e objetivos estratégicos da organização e quais as competências essenciais para atingir esses objetivos. Após esta etapa, é necessário identificar as competências disponíveis internamente e traçar o planejamento, seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para diminuir a diferença entre o que existe e o se espera dos profissionais, conforme sugerido por Ienaga (1998). Para tanto, a gestão por competências deve envolver todos os níveis hierárquicos dentro da instituição, corporativo, individual, divisional e grupal, em sintonia com a missão, visão e valores da empresa (Brandão e Guimaraes, 2001).

Neste sentido, a gestão por competências, no olhar de Draganidis e Mentzas (2006), busca atrair e desenvolver os profissionais, identificando a pessoa mais adequada para exercer determinado trabalho, além de permitir o planejamento de sucessão, análise de necessidades de treinamento e outras funções essenciais a gestão de pessoas.

Segundo a OCDE (2010), a Gestão por Competências ganhou destaque progressivo no setor público por se mostrar uma ferramenta bem-sucedida para estabelecer as habilidades e comportamentos necessários para que os indivíduos tenham bom desempenho no trabalho e integrar os diversos subsistemas da área de gestão de pessoas em favor da organização.

Com a ideia de Gestão Pública voltada para metas, a busca por processos eficientes implica também no treinamento e desenvolvimento de novas competências necessárias para os servidores, como critério de competitividade. Identificar as fragilidades das instituições, bem como seus pontos fortes e um detalhamento das características pessoais e profissionais dos colaboradores, propondo feedbacks e treinamentos estruturados e que sirvam de base para a gestão de pessoas mais eficaz, se torna um diferencial na gestão pública.

Como apontado por Garcia (2014), o decreto 5707 de 2006, que foi revogado pelo Decreto 9991 de 2019, aborda práticas de gestão de pessoas por competências, preconizadas pelas empresas na esfera privada, o que pode ser considerada como uma preocupação do Governo de gerir melhor os recursos humanos.

No olhar de Lima e Silva (2015), o desenvolvimento de competências nas empresas privadas está associado à efetividade dos resultados, ao desempenho econômico-financeiro e à competitividade. Enquanto nas empresas públicas, o desenvolvimento das pessoas está vinculado à efetividade na mobilização de recursos e na prestação de serviços direcionados para o interesse público e bem-estar social.

Quando aplicada no setor público, a gestão por competências está associada as soluções de sistematizar processos de gestão e avaliação dos servidores para promover o desenvolvimento e proporcionar serviços de melhor qualidade aos cidadãos, à sociedade.

Lima e Silva (2015) abordam que no serviço público as características como proatividade, habilidade para trabalhar em equipe, capacidade de adaptação, criatividade, pensamento crítico e utilização das tecnologias de informação, passam a ser requeridas com o objetivo de prestar um serviço que sirva melhor a sociedade.

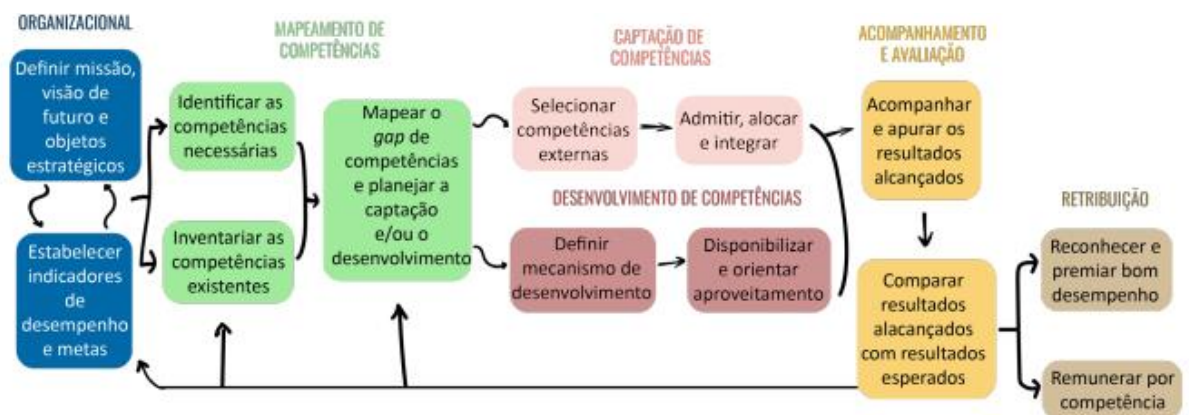
A Gestão por Competências nas empresas públicas pode ter como limitação a legislação que regulamenta esse processo por meio de avaliação de desempenho e remuneração de bonificação por resultados. As autarquias de regime especial possuem lei própria e deliberações que estipulam os critérios para a evolução dos cargos, de acordo com o plano de carreira estabelecido, após os colaboradores obterem nota favorável nas avaliações de desempenho. O modelo aplicado atualmente ainda propõe o desenvolvimento das competências conforme a

função ocupada pelo servidor e não pela entrega de resultados satisfatórios e alinhados com a estratégia organizacional.

Segundo Fernandez (2005), a GC deve ser aplicada em cinco etapas prevendo inicialmente o desenho do projeto de lançamento, com os papéis e responsabilidades da equipe que irá implantar esse modelo de gestão na empresa; análise da visão estratégica e do modelo de gestão de pessoas; definição das bases do modelo com o diagnóstico das competências; desenvolvimento e implantação do modelo e, disseminação do modelo de gestão de competências pela organização.

Como identificado por (2014), na visão de vários autores a gestão por competências tem por objetivo gerenciar as lacunas de competências existentes em uma instituição, visando minimizá-las. Para tanto, é necessário inicialmente realizar o mapeamento de competências organizacionais e individuais necessárias à consecução da estratégia organizacional. Após, é importante fazer um diagnóstico das competências profissionais existentes na empresa e identificar se há lacunas entre estas categorias de competências para atendimento das metas estabelecidas pela empresa, como demonstrado na Figura 2.

**Figura 2:** Passo a Passo da Gestão por Competência



**Fonte:** Camões, (2013)

Para Carbone et al (2006), os resultados obtidos por meio da gestão por competências pode ser úteis para que as organizações planejem, monitorem e avaliem as ações de capacitação; orientem os processos de movimentação de pessoal, propondo a lotação mais adequada ao perfil do servidor; identifiquem lacunas de aprendizagem; avaliem o desempenho dos servidores; orientem os processos seletivos e concursos para admissão de colaboradores; implantem



processos de remuneração variáveis, orientem o estabelecimento de parcerias e direcionem investimentos em treinamento e desenvolvimento das equipes.

### **1.3 O mapeamento de competências**

O mapeamento de competências previsto pelo Decreto nº 5.707 de 2006 e reforçado no Decreto 9991 de 2019, é uma etapa fundamental para a gestão estratégica da capacitação e um dos requisitos para a implementação efetiva da Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal.

No olhar de Brandão e Babry (2005), a etapa de mapeamento de competências é importante, pois dela decorrem as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição.

Segundo Brandão (2017) o mapeamento das competências relevantes ao sucesso organizacional necessita ser realizado com precisão, objetividade e rigor metodológico, para que possa orientar práticas de gestão de pessoas e assim produzir efeitos positivos sobre o desempenho dos profissionais, equipes de trabalho e da própria organização.

Conforme definido por Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006), o mapeamento é um passo para subsidiar o processo decisório de organizações a respeito de estratégias, políticas de gestão geral e de gestão de pessoas. Segundo Mendes et al (2019), o mapeamento tem por objetivo identificar, sistematizar e evidenciar as competências da organização e de seus colaboradores.

As competências podem ser identificadas por meio de vários métodos capazes de verificar as lacunas, a discrepância entre as competências requeridas pela organização e aquelas efetivamente presentes. Conforme Torres et al (2012), com o levantamento das competências nos mapeamentos, os gestores conseguem alocar adequadamente os colaboradores, identificar suas potencialidades e carências e selecionar e desenvolver as competências necessárias ao desempenho estratégico da organização.

Brandão (2017) reforça que as competências devem estar em conformidade com objetivos, metas e valores organizacionais e que o mapeamento necessita ser específico,

adequado às especificidades da organização, podendo comprometer as demais etapas da gestão por competências, como desenvolvimento e avaliação, caso seja executado de forma contrária.

Para Carvalho et al (2009), as formas mais utilizadas para o mapeamento são: pesquisa documental, entrevistas e grupos focais. Para o autor, além da missão definida pela legislação, a visão, os valores, as estratégias e a cultura da organização devem ser base para o mapeamento, independente das formas para mapear as competências.

Brandão e Babry (2005) colocam que o início do diagnóstico consiste em identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização. Pode-se realizar uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo de documentos relativos à estratégia institucional. Bruno-Faria e Brandão (2003) propõe que a coleta de dados com pessoas chave seja realizada, para que tais dados sejam comparados com a análise documental.

Para Carbone et al (2005), a fase de mapeamento é importante para descrever as competências profissionais sob a forma de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. A autora ainda afirma que quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém.

Neste sentido, Bruno-Faria e Brandão (2003) sugerem que as descrições das competências utilizem verbos que expressem uma ação concreta e representam comportamentos observáveis no trabalho; submetam as descrições às críticas de pessoas chave da organização e, realizem a validação semântica das competências descritas, de modo que todos os colaboradores compreendam o comportamento descrito.

Amaral (2008), enfatiza que tanto nas organizações privadas quanto nas públicas, é necessário mobilizar e capacitar profissionais da área de gestão de pessoas para adequadamente conduzirem as ações dentro do processo de gestão por competências, utilizando-se de técnicas específicas para o mapeamento das competências.

#### 1.4 A avaliação de competências

Para que as instituições públicas aperfeiçoem e desenvolvam as competências importantes para o alcance dos seus objetivos estratégicos, é necessário realizar a avaliação constante dos seus servidores. Com avaliação é possível identificar necessidades de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, além de analisar os resultados das ações de capacitação (BENETTI et al., 2007).

O que se espera do gestor é que ele utilize os resultados obtidos no Diagnóstico de Competências para alavancar o desenvolvimento individual dos servidores e da equipe, atuando como um catalisador do desenvolvimento profissional dos servidores e da própria instituição.

O fator-chave para esse processo é o diálogo com a equipe, a fim de estabelecerem, juntos, planos de desenvolvimento individuais e do grupo. Desse modo, o gestor, com a visão integral do servidor, torna-se corresponsável com o seu desenvolvimento pessoal e profissional e o de seus liderados.

Cada servidor deve também analisar os seus resultados. Além de discutir suas necessidades e possibilidades de desenvolvimento com sua chefia imediata, é importante ficar atento e aproveitar oportunidades de autodesenvolvimento. Às vezes, trocar ideias com um colega mais experiente, participar de um curso gratuito à distância, ou mesmo ler um livro, um manual ou um ato administrativo pode trazer resultados mais significativos do que um curso regular.

Para Leme (2017), a avaliação de competências conduz as pessoas rumo à visão organizacional, por meio de suas competências técnicas e comportamentais, otimizando pontos fortes e desenvolvendo, os pontos de melhoria necessários para o efetivo exercício de cada função e papel de trabalho.

O processo avaliativo muitas vezes é criticado por ser considerado subjetivo e por ser repleto de nuances, fazendo com que cada pessoa interprete e perceba as competências de formas diferentes, podendo comprometer sua precisão. Neste sentido, é importante adotar medidas que reduzam essa percepção distorcida. A comunicação eficaz sobre os objetivos da avaliação, assim como a desmistificação de um processo de avaliação e punição, são pontos importantes a serem ajustados para que os colaboradores não encarem este processo de forma excessivamente ansiosa e entendam que pode haver oportunidades de desenvolvimento das características desejadas pelo indivíduo integradas aos desejos da organização.

Para mensurar o desempenho dos colaboradores neste processo de gestão por competências, as avaliações são instrumentos importantes nas organizações para alinhamento das ações estratégicas e melhoria de processos e procedimentos. A avaliação por competência, relativa à gestão de pessoas, faz parte de um processo de avaliação de desempenho, que pode ter foco em análise comportamental, desenvolvimento profissional e realização de metas e resultados alinhados com as estratégias da empresa (HIPOLITO; REIS, 2002).

Como abordado por Brandão e Guimaraes (2001), as organizações desenvolveram metodologias adequadas às suas necessidades como forma de aperfeiçoar os instrumentos para incentivar os profissionais a desenvolverem seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Hoje, o processo avaliativo envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do desenvolvimento do colaborador, de forma grupal e individual, como forma de elevar a qualidade do serviço prestado pela organização, de acordo com a gestão organizacional, pois permite rever estratégias, processos, políticas de recursos humanos, além de corrigir falhas e desvios neste percurso, como forma de aplicar a melhoria contínua na instituição.

Para Brandão et al (2008), as avaliações de competências manifestam certa subjetividade, podendo criar vieses e distorções. Desta maneira, os instrumentos de avaliação tornam-se ineficazes, apresentando resultados distorcidos da realidade e dificultando o desenvolvimento de ações de aprendizagem.

Com o intuito de minimizar essas situações, tem se utilizado avaliações 360 graus, modelo que visa maior número de informações sobre o desempenho do funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam. O autor indica que neste modelo o funcionário, além de ser avaliado pelo seu superior imediato, faz a autoavaliação e recebe avaliações de colegas da equipe, subordinados, clientes e fornecedores.

Neste sentido, o processo avaliativo utilizando-se da avaliação 360 graus, pode contribuir para que o diagnóstico das competências seja mais preciso, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar responsabilidade pelo processo e eventuais distorções se diluem por todas as avaliações (BRANDÃO ET AL, 2008).

Considerada como avaliação de múltiplas fontes por Reis (2000), pode-se considerar como vantagem a possibilidade de gerar maior comprometimento dos envolvidos no processo. Como desvantagem entende-se que há complexidade operacional do modelo pelo maior número de avaliações e, a probabilidade de os funcionários se autopromoverem na autoavaliação.

Segundo Tomioka e Neves (2020), as análises para verificar o desempenho empresarial, são implantadas para que as empresas possam melhorar sua eficiência devido à natureza mutável do trabalho, aumento da competitividade, rápidas propostas de melhoria contínua, mudanças de cultura organizacional alinhadas as atuais solicitações de mercado, velocidade das transformações digitais. A medição do desempenho permite entender a capacidade de produção da empresa, a identificação do que pode ser aperfeiçoado de maneira a retroalimentar os sistemas e processos e, a avaliação dos resultados, sucessos e fracassos. Pode-se considerar os indicadores de desempenho como uma ferramenta relacionada às estratégias da empresa, aos planos e metas da instituição e objetivos alcançados das partes interessadas.

Para Gonçalves e Mourão (2011), os resultados das avaliações podem identificar erros e acertos que possam ter ocorrido por meio das ações de desenvolvimento, garantindo o aperfeiçoamento constante do sistema.

A avaliação deve servir como ponto de mudança e aprimoramento do servidor, como um estímulo de crescimento profissional, desde que sua implementação esteja de acordo com a estratégia da empresa e alinhada, não somente aos objetivos organizacionais, assim como levando em consideração as necessidades que as pessoas têm de melhoria de vida e ascensão de carreira.

Guimarães (2000) sugere que a avaliação de competências atenda a três condicionantes como a existência de estratégia corporativa, ambiente organizacional saudável, privilegiando a criatividade, inovação, equipes e formação de lideranças e, que exista coerência entre as políticas e diretrizes de gestão.

Observa-se que o grande desafio das instituições, ao aplicar os instrumentos avaliativos, é transformar o processo em práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, que ofereçam formas de evolução profissional e pessoal, e desenvolvam competências que possam ser compartilhadas entre os membros das equipes multidisciplinares.

No olhar de Silva e Mello (2011), como a Gestão por Competências tem foco nas pessoas, implementá-la significa propiciar a valorização do trabalho, ter novos critérios de avaliação do desempenho, de forma transparente e objetiva e, incentivar a formação contínua dos servidores, podendo promover a motivação dos profissionais, além de contribuir com o desenvolvimento de suas competências.

## 1.5 Trilhas de aprendizagem

Após a aplicação da avaliação de competências, serão apurados os resultados e estruturados os Planos de Desenvolvimento Individuais – PDI, onde serão previstas trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento do colaborador.

As trilhas de aprendizagem podem ser entendidas como um conjunto sistemático e multimodal de unidades de aprendizagem, que podem ir desde modelos lineares, prescritivos, passando-se por modelos mais hierárquicos, e chegando-se a modelos em rede, cuja navegação é mais livre, e tendo como propósito o desenvolvimento de competências. Esses esquemas de navegação podem ser personalizados, com base em variáveis como objetivos, perfil do aluno e características de aprendizagem (LOPES E LIMA, 2019).

Neste sentido de treinamento e desenvolvimento, como abordado por Leme (2017), as trilhas de aprendizagem são um conjunto de ações que permitem que o colaborador adquira conhecimentos, aumente suas competências, recorra a um banco de informações, que são base da gestão do conhecimento, para promover seu desenvolvimento de forma estruturada à realidade organizacional.

Elfaki et al. (2011) enfatiza que as trilhas são caminhos alternativos para promover o desenvolvimento das pessoas, cuja flexibilidade compreenderia novas formas de se relacionar com o conhecimento, em momentos formais e informais. A certificação formal é opcional, pois considera-se a aplicação prática em curto prazo (LEME, 2017).

Neste processo, pressupõem liberdade para o usuário percorrer caminhos diversos para desenvolver a sua necessidade emergencial, mais urgente e desenvolver seus pontos fracos a longo prazo.

Para Le Boterf (1999), cada profissional tem um mapa de oportunidades disponíveis, a fim de escolher qual caminho seguir e aonde quer chegar, numa rota de navegação, que lhe permite construir conhecimento de forma progressiva, partindo dos conceitos mais básicos para os mais avançados.

Na Gestão por competências, depois de mapeadas as competências e aplicada a avaliação, para a efetividade de eliminação dos *gaps*, são identificados os treinamentos necessários para que o colaborador se desenvolva. As Trilhas de Aprendizagem, então, são elaboradas para que após os diferentes percursos de aprendizagem, o conhecimento adquirido seja colocado em prática para que seja transformado efetivamente em competência.

As opções de aprendizagem disponíveis devem ser baseadas na realidade e na necessidade organizacional e existem alternativas de acordo com cada perfil dos colaboradores. Segundo Rabaglio (2008), a contemplação do desenvolvimento das competências técnicas pode ser por meio da realização de treinamentos, cursos, ciclos de palestras, seminários, visitas técnicas a organizações nacionais e internacionais, estágio, grupos de trabalho, etapas de autoaprendizado e de coach e mentoria. Para as competências comportamentais, a trilha de aprendizagem requer mais tempo e estímulo, possibilitando o alcance das metas e resultados eficazmente.

Levando-se em consideração os estudos de Antonello (2004), existem muitas formas que aglutinam processos formais e informais para o desenvolvimento de competências, como descritas a seguir:

- a) Aprendizagem por meio de trabalhos voluntários como forma de transferência extraprofissional;
- b) Experimentar mudanças nos processos organizacionais;
- c) Processos reflexivos, individuais e coletivos, sobre resultados positivos e negativos de desempenho, contemplando autoanálise e autoconhecimento;
- d) Utilização de referências técnicas e comportamentais, utilizando-se como modelo a experiência de outros membros da equipe;
- e) *Feedback* oriundo da equipe de trabalho, clientes, fornecedores ou outros profissionais;
- f) *Job Rotation* - Mudança de perspectiva, com trocas de trabalho e em áreas diferentes;
- g) *Mentoring* como modelo para ensinar ou ser ensinado por um mentor;
- h) *Networking* para interação e colaboração com outros profissionais e empresas;
- i) Cursos e treinamentos formais, com aprendizagem entre articulação de teoria e prática.

Para Comini, Konuma e Santos (2007), para que haja o desenvolvimento profissional como ação concreta, o desafio é conceber e organizar atividades capazes de integrar saber, saber-fazer e saber ser/agir, vivenciando os conceitos na prática, em situações do trabalho, compartilhando conhecimentos tácitos entre os profissionais que atuam em determinadas atividades, com possibilidades de redimensionamento sob a forma de novos métodos e procedimentos que poderão ser empregados por outros profissionais, constituindo assim a base para a aprendizagem e desenvolvimento de competências.

## 1.6 Os desafios para implantar a gestão por competências no serviço público

Segundo Chiavenato (2003), o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias que visa inserir a organização no contexto em que ela atua de modo a maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Sem ele, ou sem outro documento que o substitua, a introdução da gestão por competência numa organização pública fica vulnerável ao risco do insucesso, já que existe uma grande probabilidade de direcionamento dos servidores para caminhos contrários aos pretendidos pela instituição.

Silva (2018) aborda que para a instituição permaneça atendendo demandas do mercado atual e gere valor ao serviço prestado, independentemente de ser pública ou privada, é necessário adquirir características tais como: agilidade, flexibilidade, competitividade, inovação, eficiência e gestão focada nos clientes.

De acordo com Bergue (2011), planejar as ações na administração pública envolve não somente o interesse público ou as expectativas que o cidadão possui frente ao serviço ofertado; envolve também os princípios da legalidade e da continuidade da prestação do serviço.

No olhar de Giudice (2012), algumas dificuldades e desafios são encontrados por gestores para implementação da GPC, tais como falta de entendimento da nova cultura organizacional por parte dos atores envolvidos no processo, falta de recursos humanos para conduzir os trabalhos, alinhamento entre a política de gestão de pessoas e o planejamento estratégico da instituição, limitações de legislação no setor público e limitação orçamentária para o desenvolvimento de sistemas adequados à GPC.

As organizações estatais devem estar aptas a retornar as demandas de transformação da sociedade. Assim, como uma cultura a ser desenvolvida no dia a dia da organização, o BPM tem sido aplicado nas instituições públicas com o objetivo de englobar estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar o desempenho e estabelecer a governança de processos, assim como transformar, repensar, inovar e mudar paradigmas (SILVA, 2018).

A falta de um modelo conceitual-metodológico para a implementação da PNDP foi outro fator apontado pelo trabalho como dificultador. Camões (2013) aponta que não houve uma maturação conceitual suficiente para que a maioria dos órgãos do executivo pudesse delinear a implantação do Modelo de Gestão por Competências de acordo com suas características e expectativas.



Para que seja implementada a gestão por competências nas instituições públicas, alguns entraves são apontados como relevantes por diversos autores. Para Silva, Mello e Torres (2013), a visão individualista dos gestores e colaboradores sobre suas necessidades de treinamento e a cultura e clima organizacional são inibidores do desenvolvimento de competências.

Como colocado por Landfeldt e Odellius (2017), a alta gestão e os gestores e colaboradores comprometidos, o incentivo financeiro e a melhor utilização de recursos como pessoas e sistemas contribuem para que não haja obstáculos no processo de implantação da GC.

Montezano e Silva (2018) alegam que há resistência as mudanças pela alta gestão, gestores e colaboradores, necessidades de recursos tecnológicos específicos, equipe sem preparação adequada, alinhadas às diretrizes organizacionais e falta de referências positivas da implementação da GC em instituições públicas.

Para Sartoretto (2016), apesar da emissão do Decreto 5707 (2006) como um marco legal da aplicação da gestão por competências, o serviço público ainda necessita de discussões mais aprofundadas para garantir que os resultados obtidos atendam às necessidades dos cidadãos.

A falta de um sistema informatizado para Gestão do Conhecimento foi apontada como outro grande empecilho para a PNDP. Havia a expectativa de que o governo federal disponibilizaria um sistema integrado para todos os órgãos do executivo. Atualmente, o Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEP) está sendo desenvolvido para esse fim, mas ainda sem um prazo certo para disponibilização.

Desta maneira, a GC requer ao setor público uma alteração da cultura organizacional que permitam uma implantação eficiente do modelo de gestão. Para que as competências sejam exigidas dos servidores é necessário que sejam dadas as condições para tais exigências, assim como uma maior autonomia para o crescimento de tais profissionais (AMARAL, 2008).

É essencial que a importância do desenvolvimento do capital humano das organizações públicas seja cada vez mais debatida. As organizações públicas precisam perceber que seu insumo mais importante é o trabalhador. Dessa forma, espera-se que a gestão de pessoas no serviço público consiga se desenvolver e criar espaços para que os servidores alcancem os seus objetivos individuais a partir dos objetivos estratégicos das organizações

## 2 A PESQUISA

Amparando-se na bibliografia existente, o trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo, utilizando uma abordagem qualitativa do tipo descritiva, conjugada com o método Estudo de Caso Único, cujo objetivo é identificar se o programa de desenvolvimento de pessoas da área de engenharia de uma instituição pública contribuiu para que soluções mais satisfatórias de qualidade do serviço prestado fossem percebidas pelo cliente externo.

Como procedimentos metodológicos foram consideradas as etapas descritas a seguir: descrever a implantação do processo de gerenciamento de negócio (BPM) na área de engenharia da instituição pública por ter sido o projeto norteador, onde identificou-se a necessidade de desenvolvimento e treinamento dos colaboradores por meio da análise de competências; identificar as competências comportamentais e técnicas a partir do instrumento de avaliação utilizado no programa de desenvolvimento de pessoas; reapplicar a avaliação aos colaboradores da área de engenharia; comparar os resultados das avaliações para verificar se houve desenvolvimento dos colaboradores após a elaboração de ações de capacitação; aplicar o questionário da pesquisa de satisfação (Anexo C) para verificar a percepção dos clientes externos; comparar os resultados das pesquisas de satisfação identificando se o desenvolvimento de pessoas influenciou as respostas; e fomentar um grupo focal para incentivar os clientes externos a exporem suas impressões quanto a qualidade do serviço prestado.

### 2.1 Etapas do Estudo de Caso

O Estudo de Caso, como abordado por Eisenhardt (1989), é uma estratégia de pesquisa que se centra na compreensão da dinâmica presente dentro de configurações únicas, o que vai ao encontro com o defendido por Stake (1995), que conceitua como um método qualitativo que estuda um caso único, com suas especificidades complexas, de modo a entender sua atividade em circunstâncias relevantes.

Foi definido por Gerring (2007) como um método qualitativo, integral, que avalia uma comprovação particular ou combinada, que coleta dados do contexto atual e que investiga as propriedades de um fenômeno único, domínio ou exemplo.

As principais etapas do Estudo de Caso, segundo Eisenhardt (1989) e Yin (2010), estão distribuídas como: definição do caso; finalidade do estudo; elaboração do protocolo; coleta de dados e análise dos dados.

Na primeira etapa (definição do caso) são definidas a unidade de análise e a abordagem da pesquisa, que segundo Eisenhardt (1989) e Yin (2010) podem ser: qualitativa; quantitativa ou a combinação entre as duas anteriores. Há, entretanto, autores que consideram apenas a abordagem qualitativa, como Stake (1995) e Gerring (2007). Para eles, o pesquisador é um relator e comunicador do fenômeno real pesquisado.

A abordagem qualitativa centra-se na identificação das características de situações, eventos e organizações enquanto a pesquisa quantitativa possibilita ao pesquisador mensurar opiniões, hábitos, atitudes e reações por meio de uma amostra estatística que representa o universo pesquisado (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007).

Delimita-se na segunda etapa se o estudo é para descrever, testar ou desenvolver uma nova teoria, conforme sugerido por Eisenhardt (1989), podendo ser projetado para pesquisas de caso único ou casos múltiplos. Considera-se na terceira etapa, como forma de aumentar a confiabilidade da pesquisa e direcionar o pesquisador na coleta de dados, a elaboração do protocolo. Desta maneira, é possível ter a visão geral do projeto, estabelecer os procedimentos de campo de forma a obter acesso aos locais de estudo e aos entrevistados, definir as questões de estudo de caso, auxiliando o pesquisador a certificar-se que o roteiro está sendo cumprido e que os dados estão sendo coletados no formato necessário (YIN,2010).

Para a quarta etapa de coleta de dados, Yin (2010) recomenda que sejam utilizadas duas ou mais fontes de evidência com a triangulação das informações, criando uma base de dados para maior confiabilidade da pesquisa. E, na quinta etapa, Stake (1995), para a análise dos dados, aponta que é necessário dar significado às primeiras impressões, bem como às compilações finais, afinando para as proposições finais com interpretação direta dos dados.

Neste sentido, esta pesquisa explorou o programa de análise de competências para desenvolvimento de pessoas aplicado à equipe de engenharia, utilizando o método estudo de caso de uma instituição pública de ensino. O procedimento adotado é a estratégia de estudo de caso único, utilizando três fontes de evidência: observação direta, análise da documentação e observação participante. Em seguida, no Quadro 01, apresenta-se o detalhamento da metodologia.

**Quadro 1:** Etapas do Estudo de Caso

Método	Questão de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Abordagem/Classificação
Estudo de Caso Único	O programa de desenvolvimento de competências contribuiu para garantir a qualidade do serviço prestado na área de engenharia de uma instituição pública?	Identificar se o programa de desenvolvimento de competências contribuiu para a melhoria do serviço prestado na área de engenharia de uma instituição pública.	Identificar as competências comportamentais e técnicas da equipe de engenharia Descrever as ações de desenvolvimento para melhoria das competências comportamentais e técnicas Analisar os resultados do programa de desenvolvimento de competências	Qualitativa Descritiva

Protocolo	Coleta de Dados	Fontes de Evidência	Análise de Dados
Descrever a implantação do processo de gerenciamento de negócio (BPM)	Processo de Implantação do BPM	Relatório do BPM	Análise dos documentos coletados
Identificar as competências comportamentais e técnicas a partir do instrumento de avaliação utilizado no programa de desenvolvimento de pessoas	Avaliação de competências 2019	Questionário de Avaliação	Análise e comparação dos resultados
Reaplicar a avaliação aos colaboradores da área de engenharia	Relatórios das avaliações de competências	Relatório de Avaliação de 2019	Análise e comparação dos resultados
Comparar os resultados das avaliações para verificar se houve desenvolvimento dos colaboradores após as ações de desenvolvimento	Relatórios das avaliações de competências	Resultado da Avaliação 2020	Análise e comparação dos resultados
Aplicar o questionário da pesquisa de satisfação para verificar a percepção dos clientes externos	Pesquisa de satisfação 2019	Relatório da pesquisa de satisfação	Análise e comparação dos resultados
Comparar os resultados das pesquisas de satisfação, identificando se o desenvolvimento das pessoas influenciou as respostas	Avaliação de competências 2020	Resultados da avaliação de 2020	Análise e comparação dos resultados
Realizar um grupo focal para incentivar os clientes externos a exporem suas impressões quanto a qualidade do serviço prestado.	Focus Group	Roteiro do Focus Group	Análise da gravação do focus group

**Fonte:** Elaborada pela autora

Como estabelecido nas etapas do Estudo de Caso, a pesquisa utilizou-se dos elementos essenciais a esse método de pesquisa: questão de pesquisa; objetivo de pesquisa; definição do caso; classificação; finalidade do estudo; elaboração do protocolo; coleta de dados; análise dos dados e, resultados e discussões.

Yin (2010, p. 39) diz que o método seria utilizado quando o pesquisador “...desejasse entender um fenômeno de vida real em profundidade, mas esse entendimento englobasse importantes condições contextuais...”.

Em síntese, como vantagens do uso do Estudo de Caso, há possibilidade de identificação e resolução de problemas, bem como, o fato de ser flexível e conectável, possibilitando uma visão mais ampla e integrada de um fenômeno real em situação normal, justificando assim a aplicação do método, conforme apontado por Platt (1992 apud YIN, 2010), Yin (2010) e Freitas e Jabbour (2011).

## 2.2 Ambiente de pesquisa

A Instituição analisada é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo na área da educação, que administra, até maio de 2021, 298 instituições de ensino médio, técnico e tecnológico, desenvolvendo mais de 300 mil alunos. Em seu quadro de funcionários estão mais de 20 mil servidores administrativos e docentes.

Todas as unidades de ensino são coordenadas por uma unidade central, que por meio de suas coordenadorias, dá o suporte administrativo e pedagógico de modo a padronizar processos e procedimentos a serem utilizados por todas as unidades de ensino. Tem como missão promover a educação pública dentro de referenciais de excelência, com celeridade e efetividade na prestação de serviços. E, como objetivos estratégicos, aumentar a eficiência, a produtividade e a competitividade.

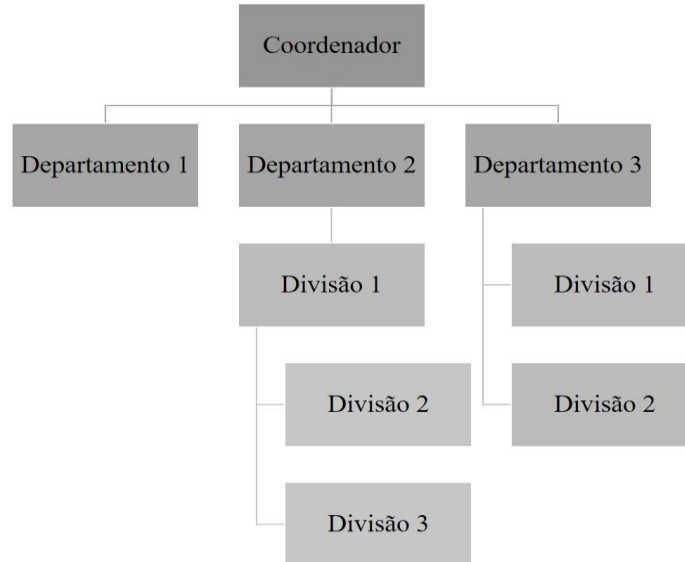
Em seus 51 anos de fundação, onde sua memória confunde-se com a história do ensino profissional público em São Paulo, destaca-se por seus 212 cursos, voltados aos setores produtivos, públicos e privados, em ensino presencial, semipresencial, *on line* e educação continuada.

Com o objetivo de organizar os primeiros cursos superiores de tecnologia, tem mais de 89 mil alunos matriculados em 84 cursos de graduação tecnológica, além de cursos de pós-graduação.

A unidade central é constituída por coordenadorias que auxiliam às unidades escolares distribuídas pelo Estado de São Paulo. Dentre estas áreas, a Coordenadoria de Infraestrutura é responsável pelas manutenções, reformas e obras de todas as unidades de ensino, desde o desenvolvimento dos projetos a serem edificados até a fiscalização da execução dos serviços de obras. Composta por 42 servidores com formação em tecnologia, engenharia, arquitetura, direito e administração, sendo 09 gestores e 33 colaboradores, tem como missão garantir a infraestrutura física das escolas, contribuindo na propagação do ensino público de qualidade.

A Figura 3 representa o organograma da área de engenharia da instituição pública que é constituída por 03 Departamentos, com subdivisões, interligados à Coordenação.

**Figura 3:** Organograma da área de engenharia da instituição pública de ensino



**Fonte:** Elaborada pela autora

O Departamento denominado 1 tem como atividades principais: assistir juridicamente o Coordenador e a área de engenharia como um todo, além de ser responsável pelo controle de processos que tramitam dentro da instituição pública. A equipe é formada essencialmente por advogados e administradores.

O Departamento 2 é responsável pelo desenvolvimento de projetos arquitetônicos, estruturais, elétricos e hidráulicos; pela elaboração de planilhas orçamentárias e, pelo acompanhamento da execução das obras, sendo que cada etapa é acompanhada por uma Divisão subordinada a ele. A Divisão 1 é constituída por arquitetos e engenheiros que elaboram os diferentes projetos e gerenciam projetos de empresas terceirizadas. A Divisão 2 é formada por engenheiros que analisam as quantidades dos serviços a serem realizados e os valores globais das obras. Já a Divisão 3, formada por engenheiros, é responsável pelo acompanhamento das obras e contato com fornecedores e clientes externos.

O Departamento 3 é responsável por dar apoio jurídico ao coordenador em pareceres referentes à regularização e gestão imobiliárias, o que se faz necessário um acompanhamento constante da legislação vigente e atualização dos documentos de dominialidade dos imóveis. A composição da equipe é formada por arquitetos, engenheiros e advogados.

O principal processo desenvolvido pela equipe da área de engenharia gira em torno de receber as demandas de infraestrutura das unidades de ensino, identificar as soluções técnicas

apropriadas e, desenvolver os projetos técnicos necessários, com acompanhamento posterior dos serviços de obra. Vale destacar que todas as obras passam por um processo licitatório para a escolha da empresa habilitada técnica e juridicamente para a execução dos serviços.

### 2.3 Gerenciamento de Projetos

A Coordenadoria de Infraestrutura foi escolhida, em 2017, pela alta gestão, para participar de um projeto piloto de gerenciamento de projetos de negócio, como um piloto para, em caso de sucesso, ser expandido para as demais coordenadorias da unidade central.

Para Santos, Santana e Alves (2012), as principais atividades do gerenciamento de processos estão ligadas a um ciclo contínuo que compreende planejamento, análise, desenho e modelagem, implantação, monitoramento e controle, e refinamento ou melhoria contínua dos processos (ABPMP, 2009).

A iniciativa de aplicação do gerenciamento de processos com a utilização do BPM na instituição estudada, partiu da alta gestão com o objetivo de melhorar a efetividade e eficiência dos processos, uniformizar as rotinas de trabalho, diminuir erros e falhas e agilizar os processos para garantir resultados melhores com menores custos. Desta maneira, optou-se pela implantação na área de engenharia como um projeto piloto. Esta área já estava realizando trabalhos de otimização de processos e é uma coordenadoria com um público reduzido de colaboradores, sendo mais aderente para finalizar as etapas do BPM de forma mais assertiva e nos prazos estabelecidos.

Como benefícios da aplicação do BPM na instituição estudada, foram relatados pelos gestores uma melhor integração e comunicação com a equipe, pois foram organizadas reuniões semanais de equipes, instituiu-se o Programa de Comunicação Interna, o Programa Gestão a Vista e o *Job Rotation*, projeto para fomentar a visão sistêmica dos colaboradores. Também relataram que a contratação de profissionais especializados nas áreas com maior gargalo e a concentração das informações em um sistema único, foram ações que contribuíram para a melhoria do serviço prestado.

Na visão dos colaboradores, as vantagens do BPM compreenderam o esclarecimento das responsabilidades e papéis de cada um, a visão sistêmica do trabalho e possibilitou a aquisição de equipamentos mais adequados as atividades diárias. Houve também a percepção sobre a importância de participar de todas as atividades propostas para entender como o trabalho precisa ser integrado e como cada ação pessoal interfere na entrega dos resultados da equipe.

Para o sucesso da implantação do BPM podem ser considerados como pontos críticos o alinhamento com o planejamento estratégico da instituição; a utilização das tecnologias disponíveis para redução das etapas; comunicação organizacional; envolvimento e motivação das pessoas. Percebe-se que a participação efetiva da Equipe de Implantação para a gestão do projeto, para acompanhamento do andamento, medição, feedback e entregas parciais e finais, foi fundamental para o bom andamento do projeto.

Neste processo de gerenciamento, após as etapas para entendimento do objetivo do projeto do negócio; entendimento do processo; modelagem (AS IS) e redesenho do processo (TO BE); foram definidos projetos, cujos resultados levaram a aplicação de práticas de desenvolvimento de pessoas. Utilizando-se das técnicas de Gestão por Competências a equipe passou por todas as etapas pertinentes a criação de um modelo, ajustado às necessidades do setor de infraestrutura.

Este programa recebeu o nome de Análise de Competências para Desenvolvimento de Pessoas – ACDP. Previa a identificação das competências, cruzadas com as necessidades institucionais e específicas da área de engenharia; a aplicação da avaliação e, um programa de treinamentos para o desenvolvimento das competências consideradas aquém do necessário para se realizar as atividades pertinentes à coordenação.



### 3 ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A gestão de pessoas no setor público vivenciou profundas transformações, principalmente após a década de 1990, quando adota uma perspectiva estratégica orientada para resultados, sendo que tais modelos enfrentam desafios de implantação devido às características inerentes à administração pública, como legislação estabelecida, a burocracia e a impessoalidade (CARMO et al., 2018).

As empresas cada vez mais necessitam de equipes produtivas, sinérgicas, criativas cujos integrantes tenham capacidade de se relacionar com as pessoas, sejam motivados, adaptados ao que fazem e comprometidos com os resultados da organização (FILIPPIM, 2008).

Brandão et al (2008) apontam que os principais instrumentos de gestão estratégica de pessoas são: o planejamento de recursos humanos; a gestão por competências; a avaliação de desempenho fundada em competências e, o desenvolvimento contínuo dos servidores.

Para a adoção da prática de melhoria contínua, características individuais e organizacionais devem ser consideradas. As competências individuais são intrínsecas aos colaboradores, podendo ser aperfeiçoadas com treinamentos comportamentais e técnicos específicos e de acordo com as demandas da empresa. As características organizacionais, que por sua vez definem a vantagem competitiva da empresa, devem ser estruturadas por meio de diretrizes, políticas e normas disseminadas pela alta gerência.

Para Camões (2013), quando se opta por implantar os programas de melhoria, o trabalho de sensibilização da alta gestão, desde o início do processo, é muito importante para alcançar o envolvimento de todos e aumentar a credibilidade e confiança. Para o autor, palestras e apresentações exitosas podem contribuir muito com esse processo.

A Coordenadoria de Infraestrutura da instituição pública em estudo, em 2018, após passar pela implantação do BPM para o melhor gerenciamento dos processos institucionais, foi selecionada para aplicar um programa de desenvolvimento de competências, como forma de aprimorar alguns projetos instituídos na fase de monitoramento do BPM para o desenvolvimento de pessoas.

Dentre os projetos definidos no BPM, os projetos 09, 10, 15, 22 e 23, descritos no Quadro 02, encaixaram-se para um programa de desenvolvimento de competências, cuja meta era identificar quais características dos colaboradores são adequadas para alcançar os objetivos que pertencem a toda instituição, com perspectiva orientada a melhores resultados.

**Quadro 2:** Projetos para desenvolvimento de pessoas - BPM

<b>Projetos</b>	<b>Tema dos Projetos</b>	<b>Fator de Análise</b>
Projeto 09	Contratação de Profissionais Especialistas	MÃO DE OBRA
Projeto 10	Definir a Função e Contratação do Gestor de Contratos	MÃO DE OBRA
Projeto 15	Programa de Avaliação de Desempenho	NOVO PROCESSO
Projeto 22	Sistema de Rotatividade dos Profissionais - Job Rotation	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
Projeto 23	Plano para T&D dos Profissionais	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

**Fonte:** Elaborada pela autora

Desta maneira, inicialmente foi instituída uma equipe multidisciplinar, composta por 06 colaboradores, de modo a estruturarem o projeto de acordo com a estratégia estabelecida pela alta gestão. Representando a Coordenadoria de Infraestrutura havia 2 pessoas para serem os facilitadores do projeto junto à equipe da área de engenharia, além de 1 representante da alta Gestão, 1 da Unidade de Recursos Humanos e 1 de Tecnologia da Informação, para viabilizar o sistema de aplicação da ferramenta avaliativa.

Camões (2013) aponta que um dos desafios de um novo modelo de gestão de pessoas é a formação de uma equipe com quantidade e competências suficientes para a tarefa, principalmente quando não há um referencial teórico-metodológico para o sucesso do projeto.

A autora destaca que na PNDP não há um conceito suficiente maduro e explicativo para que os Órgãos que queriam aderir a Gestão por Competências possam utilizar como referencial, ficando a cargo de cada instituição desenvolver o projeto metodológico de acordo com suas características e expectativas.

Apesar disso, frequentemente as instituições optam pela contratação de empresas de consultoria que muitas vezes querem ser retribuídas pelo trabalho por um alto valor e, muitas vezes, tem entendimentos muito diversos sobre Gestão por Competências, utilizando-se de modelos e literatura sobre o tema, derivados da iniciativa privada.

A ideia inicial deste programa Análise de Competências para o Desenvolvimento de Pessoas – ACDP, era ser aplicado na Coordenadoria de Infraestrutura, com a definição das competências a serem avaliadas e o com o instrumento de avaliação mais adequado à realidade da instituição pública, no período de 1 ano. Em seguida, adotar para as demais coordenadorias da unidade central e, se tudo ocorresse conforme o previsto e com bons resultados, aplicar à todas as unidades de ensino, no terceiro ano do programa.

O programa previa o desenvolvimento de pessoas, promovendo a identificação e gerenciamento das competências técnicas e comportamentais mais relevantes à gestão de pessoas, integradas às políticas da instituição.

O objetivo do projeto era melhorar a performance dos colaboradores da instituição, para o cumprimento das metas estabelecidas, considerando o banco de talentos existente na organização, por meio do desenvolvimento de competências integradas a um programa de Gestão de Pessoas, conforme ilustrado na Figura 04.

**Figura 4:**Objetivos do ACDP

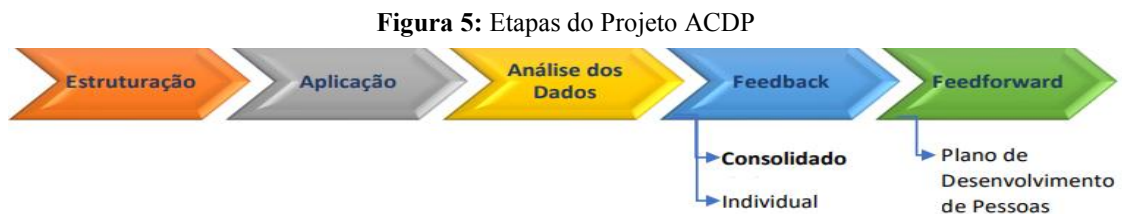


**Fonte:** Elaborada pela autora

Como apontado no Guia da Gestão por Competências, há uma série de razões para que a Gestão por Competências seja adotada nas instituições públicas, tais como: plano de desenvolvimento dos colaboradores a partir das reais necessidades da organização; capacidade de gerar valor à instituição e ao indivíduo; gestão com foco em resultados; ações voltadas a qualificação gerencial; formação de um banco de talentos; publicidade do processo de capacitação com maiores parcerias entre as instituições públicas; criação de modelos informais de desenvolvimento e, estímulo ao servidor para que seja protagonista em sua carreira (BRASIL, 2012).

Para Benetti et al (2007), o banco de talentos, para o servidor, é uma oportunidade de estar envolvido com tarefas e projetos mais alinhados com seus interesses atuais. Na ausência de indicadores de desempenho com base em competências, a lotação do servidor nas unidades da instituição, pode ser feita de forma arbitrária, sem considerar os talentos e interesse do servidor. Quando as competências do servidor estão alinhadas aos objetivos institucionais, todo o processo torna-se mais factível.

Assim, a iniciativa de aplicação de técnicas de gestão por competências, propagou o interesse de toda a equipe de implantação em contribuir de forma coesa com o planejamento estratégico da instituição, mas também respeitando os limites de cada membro da equipe. Após encontros para alinhamentos das ações, e em acordo com as orientações da alta gestão, a equipe estruturou as fases do projeto, conforme demonstrado na Figura 05.



**Fonte:** Elaborada pela autora

De acordo com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, as etapas principais para implantação da gestão por competências são compreendidas pela fase de Estratégia Organizacional, onde são estruturados os indicadores que estão alinhados com a missão, visão, objetivos e diretrizes estratégicas da instituição e serão monitorados. Nas fases de Competências Organizacionais e Mapeamentos de Competências, identifica-se quais as competências essenciais para enfrentar os desafios e alcançar os objetivos institucionais e, para tanto, é necessário mapear as capacidades instaladas e identificar aquelas que precisam ser desenvolvidas (MPOG, 2012).

Conforme a PNDP, ainda são necessárias outras duas fases como o Diagnóstico das Competências e o Acompanhamento e Avaliação, fases importantes para identificar a lacuna de competências e definir estratégias de capacitação e desenvolvimento de competências não existentes na organização.

As ações de desenvolvimento devem ser planejadas e executadas com base nas lacunas identificadas e na perspectiva de possibilitar e facilitar o desenvolvimento das novas competências ou o aperfeiçoamento das já existentes, compondo assim um Plano de Capacitação por Competências, pautado nas estratégias e nas competências essenciais da organização.

Para a fase de Acompanhamento, é preciso compreender este modelo como algo cíclico, que deverá ser constantemente monitorado e avaliado, não com o intuito de controle, mas como forma de indicar se a estratégia adotada está adequada ou se há necessidade de ajustes e correções de rota.

Na etapa de estruturação, foram definidas as competências comportamentais alinhadas com o planejamento e objetivos estratégicos da instituição; as competências requeridas pelo mercado de trabalho e as competências utilizadas na avaliação funcional que ocorre a cada 02 anos, apenas para os colaboradores concursados que atuam na organização. Foram identificadas inicialmente 23 competências, conforme ilustrado no Quadro 3.

**Quadro 3:** Competências comportamentais utilizadas no ACDP

<b>Missão</b>	Promover a educação pública profissional e tecnológica dentro de referenciais de excelência, visando o desenvolvimento tecnológico, econômico e social do Estado de São Paulo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Planejamento</li> <li>— Organização</li> <li>— Liderança</li> </ul>
<b>Visão</b>	Consolidar-se como referência nacional na formação e capacitação profissional, bem como na gestão educacional, estimulando a produtividade e competitividade da economia paulista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Visão do negócio</li> </ul>
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Valorização e desenvolvimento humano</li> <li>— Postura ética e comprometimento</li> <li>— Respeito a diversidade e a pluralidade</li> <li>— Compromisso com a gestão democrática e transparente</li> <li>— Cordialidade nas relações de trabalho</li> <li>— Responsabilidade e sustentabilidade</li> <li>— Criatividade e inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Autoconfiança</li> <li>— Autoconhecimento</li> <li>— Comprometimento</li> <li>— Comunicação</li> <li>— Flexibilidade</li> <li>— Relacionamento Interpessoal</li> <li>— Resiliência</li> <li>— Trabalho em Equipe</li> </ul>
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Atender às demandas sociais e do mercado de trabalho</li> <li>— Obter a satisfação dos públicos que se relacionam com o Centro Paula Souza (<i>stakeholders</i>)</li> <li>— Alcançar e manter o grau de excelência em seus processos de ensino e aprendizagem</li> <li>— Assegurar a perenidade do crescimento da instituição com recursos financeiros disponíveis</li> <li>— Celeridade e efetividade na prestação de serviços</li> <li>— Formar profissionais atualizados em tecnologias e processos produtivos, capazes de atuar no desenvolvimento tecnológico e inovação</li> <li>— Promover a cultura de inovação e empreendedorismo</li> <li>— Aumentar a eficiência, produtividade e competitividade da instituição</li> <li>— Ampliar a oferta da educação profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Foco no Resultado</li> <li>— Foco no cliente</li> <li>— Capacidade analítica</li> <li>— Proatividade</li> <li>— Empreendedorismo</li> <li>— Negociação</li> </ul>
<b>Diretrizes Estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aperfeiçoar continuamente os processos de planejamento, gestão e as atividades operacionais/administrativas</li> <li>— Estimular e consolidar parcerias (internas e externas), sinergias e a inovação tecnológica</li> <li>— Manter a adequada infraestrutura e atualizados os laboratórios e equipamentos didáticos-pedagógicos</li> <li>— Promover capacitações e atualizações dos servidores, para assegurar a qualidade e a eficiência da educação profissional</li> <li>— Garantir processos de avaliação institucional que viabilizem a métrica e identificação dos resultados do Centro Paula Souza</li> <li>— Implantar programas que busquem melhorias contínuas dos resultados da instituição</li> <li>— Identificar novas tecnologias e demandas para planejamento e implantação de novos cursos e iniciativas</li> <li>— Promover aplicação da tecnologia e estimular a criatividade para o desenvolvimento de competências humanas e organizacionais</li> <li>— Captar recursos financeiros externos para realizações de projetos estratégicos quando não disponíveis no orçamento da instituição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Capacidade de Gestão</li> <li>— Geração de conhecimento</li> <li>— Efetividade de Resultados</li> <li>— Visão de futuro e pensamento inovador</li> <li>— Qualidade do trabalho</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora

As competências técnicas foram estabelecidas de acordo com a área de atuação do colaborador dentro da área de engenharia e, de acordo com o cargo ocupado: gestor ou colaborador, totalizando 30 diferentes competências, demonstradas na Quadro 4.

**Quadro 4:** Competências comportamentais utilizadas no ACDP

Área	Nível	Competência	Detalhamento
Departamento 1	Gestor	Relacionar-se com as áreas jurídicas	Representar a área de engenharia na interface com as áreas jurídicas da Instituição
		Assegurar a qualidade dos pareceres jurídicos	é ser capaz de assegurar a qualidade da elaboração dos pareceres e documentos técnicos/jurídicos.
	Equipe	Apoiar nos itens técnico jurídicos	é ser capaz de instruir as equipes da área de engenharia sobre os procedimentos a serem tomados para a realização dos projetos de obras.
		Elaborar processos licitatórios de obras	é capaz de reunir e sintetizar todos as informações necessárias para que seja possível participar de uma licitação.
Departamento 2	Gestor	Gerenciar contratos de obras e projetos	é ser capaz de analisar os contratos de obras e projetos, identificar os possíveis riscos e mitigá-los.
		Garantir a qualidade da obras da instituição pública	é ser capaz de realizar as obras demandadas em conformidade como os projetos elaborados, dentro dos prazos e orçamentos estipulados.
Divisão 1	Gestor	Assegurar a qualidade dos serviços de gerenciamento de obras realizadas por terceiros.	é ser capaz de assegurar a qualidade do controle e fiscalização do contrato de gerenciamento; adotar providências caso necessário; apoiar a contratada pelo gerenciamento com todos os dados e elementos necessários à execução do objeto contratado; acompanhar os trabalhos e a execução da obra.
		Garantir a qualidade dos anteprojetos e/ou projetos básicos de arquitetura.	é ser capaz de garantir a qualidade do desenvolvimento de anteprojetos e/ou projetos básicos, de acordo com a visão das necessidades da instituição pública e de acordo com as normas regulamentadoras.
	Equipe	Gerenciar projetos contratados de obras	é ser capaz de identificar e tomar as devidas providências com relação aos riscos ambientais, os agentes físicos, químicos, ergonômicos e biológicos que, em função de sua natureza, concentração ou intensidade e tempo de exposição, forem capazes de causar dano a saúde do trabalhador
		Elaborar projetos de obras	é ser capaz de desenvolver anteprojetos e/ou projetos básicos, gerando plantas detalhadas, onde é informada a disposição de cada área e quais os materiais que serão utilizados, com a visão das necessidades da instituição pública, de acordo com as normas regulamentadoras.
Divisão 2	Gestor	Atender dúvidas técnicas dos projetos	é ser capaz de examinar e elaborar justificativas técnicas para o Atendimento às solicitações dos órgãos de controle externos e demais áreas da instituição.
		Garantir a qualidade dos orçamentos elaborados	é ser capaz de garantir a qualidade dos orçamentos elaborados, dentro das diretrizes da instituição e especificações técnicas.
	Equipe	Assegurar a eficácia dos controles internos da área de orçamento	é ser capaz de controlar o desembolso de empresas contratadas, após o processo de licitação.
		Orçar obras	é ser capaz de elaborar orçamentos de projetos de obras, dentro das diretrizes orçamentárias da instituição
Divisão 3	Gestor	Gerenciar orçamentos contratados	é ser capaz de acompanhar o orçamento dos projetos sendo realizados por empresas terceiras, dentro das diretrizes da instituição
		Gerenciar as execuções de obras	é ser capaz de executar o acompanhamento da realização de uma obra e garantir a realização da mesma dentro dos padrões pré-estabelecidos com foco nos prazos, cumprimento de cronograma, qualidade, saúde, segurança no trabalho e meio ambiente.
	Equipe	Garantir a qualidade das informações técnicas	é ser capaz de garantir a qualidade das justificativas técnicas para o Atendimento às solicitações das demais áreas da instituição
		Analisar informações e produzir pareceres e comunicações técnicas.	é ser capaz de através de levantando de dados obtidos com análise de documentos e vistorias, elaborar informação técnica sobre imóveis para atendimento de assuntos relacionados à sua área de atuação
Departamento 3	Gestor	Apoiar as Unidades de Ensino com relação à manutenção predial	é ser capaz de apoiar e instruir as Unidades de Ensino com relação à manutenção predial, da importância de manutenção preventiva.
		Assegurar a qualidade dos processo de regularização imobiliária	é ser capaz de assegurar a confiabilidade do trabalho desenvolvido nos processos de regularização imobiliária, coordenando o trabalho das equipes, planejando e tomando ações corretivas caso necessário.
	Equipe	Garantir a qualidade dos processos de gestão imobiliária	é ser capaz de garantir a qualidade da gestão patrimonial, coordenando os trabalhos das equipes, planejando e tomando ações corretivas caso necessário.
		Analisar os processos de regularização imobiliária	é ser capaz de analisar e dar parecer referente aos processos de regularização patrimonial, visando a obtenção de licenciamentos municipais, estaduais e federais, por meio de instrução de processos específicos para aprovações nos órgãos competentes.
		Elaborar documentos técnicos referente à regularização imobiliária	é ser capaz de elaborar minutas, documentos Oficiais, memorandos, Ofícios e relatórios dos processos de regularização imobiliária.
		Investigar e ordenar os processos de gestão imobiliária.	é ser capaz de levantar informações e documentos sobre os processos de gestão patrimonial e a real situação dos imóveis para análise.
Secretaria	Equipe	Analisar processos de gestão imobiliária	é ser capaz de realizar análise referente aos processo de gestão patrimonial, através do levantamento, atualização, adequação da documentação, bem como a instrução de processos específicos acerca da legitimidade, titularidade e posse.
		Realizar controles internos	é ser capaz de realizar os controles internos de informações e de materiais de escritório do departamento e fornecer o "status" no momento que for solicitado.
		Executar atividades administrativas	é ser capaz de realizar tarefas administrativas, de organização, controle, levantamento e apontamento.
		Apoiar os departamentos da área de engenharia	é ser capaz de auxiliar os departamentos/áreas da área de engenharia nas atividades administrativas sempre que demandadas.

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda nesta primeira etapa, foram atualizados os currículos funcionais de cada colaborador, com a validação dos empregos, dos gestores e dos avaliadores. Com a implantação deste projeto, buscou-se a criação de um banco de talentos para cadastro dos colaboradores e gestores, de modo a facilitar a busca por profissionais para preenchimento de novas vagas internas ou contratação de algum especialista, para uma demanda específica solicitada à instituição pública.

O instrumento para análise do perfil dos respondentes foi definido em um formulário (Anexos A e B), elaborado por meio de um sistema *open source*, utilizando uma escala de avaliação de 1 a 5, de modo que a menor classificação estava alinhada à *Precisa Melhorar* e a maior classificação definida como *Referência Máxima no Assunto*. O preenchimento do formulário era simples e de forma interativa, estando alinhado com as avaliações que costumamos fazer quando utilizamos algum serviço por meio de aplicativos informatizados. Para realizar a avaliação, o acesso poderia ser por celular e pelo computador *desktop*. O sistema gravava as etapas para continuidade da avaliação posteriormente.

Para Kochanski (1997), na gestão por competências, é necessário utilizar uma estratégia de aproximação que envolva as pessoas, com comunicações regulares sobre o andamento do projeto. As ferramentas sugeridas pelo autor incluem descrição das competências em vários níveis de detalhe, práticas contínuas de reavaliação, incluindo autoavaliação, avaliação da gerência e 360°, de modo que todos tenham acesso ao modelo por meio eletrônico.

Antes da aplicação da avaliação, foram realizados vários encontros com os colaboradores para explicar que o objetivo do projeto era identificar as características mais desenvolvidas do indivíduo atuando naquela equipe e os pontos a serem aperfeiçoados para que o trabalho fosse mais eficiente, realizado com mais qualidade e celeridade, como continuidade do BPM, na etapa de melhoria contínua.

Pires et al (2005) sugerem que o que se refere as metodologias para avaliação das habilidades e atitudes, são mais utilizadas as técnicas de observação direta e análise dos processos e resultados do trabalho. A observação direta permite verificar os interesses e as destrezas dos servidores no desempenho de suas funções e no convívio com outros profissionais, além de contribuir para a análise de outras dimensões relacionadas ao comportamento do trabalhador. Para Lima e Silva (2015), os instrumentos avaliativos, quando não aplicados por diversas fontes, tornam-se subjetivos e ineficazes, apresentam resultados distorcidos da realidade e dificultam o desenvolvimento de ações de aprendizagem.

Na fase de aplicação do instrumento avaliativo, o sistema previa três avaliações definidas como: autoavaliação, avaliação do gestor e avaliação dos pares, num modelo chamado avaliação 180 graus. Como apontado no Tabela 1, foram aplicadas 250 avaliações para um total de 42 colaboradores.

**Tabela 1:** Avaliações aplicadas no ACDP

<b>Grupo de Avaliadores</b>	<b>Qtde</b>		<b>Grupo de Profissionais</b>	<b>Qtde</b>
Autoavaliação	39		Coordenadoria	1
Gestor Direto	8		Departamentos	3
Par	203		Divisões	5
Consolidado	250			
			<b>Competências Comportamentais</b>	<b>19</b>
			<b>Competências Técnicas</b>	<b>30</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora

Após a etapa de avaliação e diagnóstico das competências profissionais, foi utilizada a média simples do total de avaliados para identificar quais competências necessitariam de desenvolvimento. A média considerada da equipe foi 3,9, conforme elucidado na Figura 6.

**Figura 6:** 1ª Avaliação aplicada no ACDP

<b>Competências</b>	<b>Auto-Avaliação</b>	<b>Gestor</b>	<b>Pares</b>	<b>Média</b>
NEGOCIAÇÃO	3,5	3,3	3,8	3,6
LIDERANÇA	3,6	3,5	3,7	3,6
CAPACIDADE DE GESTÃO	3,6	3,6	3,7	3,7
VISÃO DO FUTURO E PENSAMENTO INOVADOR	3,4	3,7	3,8	3,7
PLANEJAMENTO	3,7	3,5	3,8	3,7
COMUNICAÇÃO	3,7	3,5	3,8	3,8
VISÃO DO NEGÓCIO	3,9	3,4	3,9	3,8
FLEXIBILIDADE	3,9	3,4	3,9	3,8
ORGANIZAÇÃO	3,7	3,6	4	3,9
RESILIÊNCIA	4,5	3,8	3,7	3,9
FOCO NO CLIENTE	4	3,6	4	3,9
CAPACIDADE ANALÍTICA	3,8	3,9	4	4
EFETIVIDADE NOS RESULTADOS	3,9	3,8	4	4
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	4	3,8	4,1	4
FOCO NO RESULTADO	4	3,6	4,1	4
AUTOCONFIANÇA	4,1	3,7	4,1	4
PROATIVIDADE	4,3	3,8	4	4
TRABALHO EM EQUIPE	4	3,9	4,2	4,1
COMPROMETIMENTO	4,5	4,1	4,3	4,3

**Fonte:** Elaborada pela autora



As competências destacadas em amarelo representam as lacunas que deveriam ter maior foco nas trilhas de aprendizagem, pois apresentavam valores abaixo da média de todos os colaboradores. E, as competências identificadas em verde, por estarem acima do valor de 3.9, poderiam ser aperfeiçoadas, no contexto geral, mas não com a ênfase daquelas que apresentaram resultados menores.

Para o desenvolvimento dos colaboradores foi considerado também o olhar do Coordenador Técnico que solicitou, em entrevista à comissão de implantação do projeto, treinamentos para a Gestão de Conflitos, por meio da definição dos papéis e responsabilidades de cada colaborador.

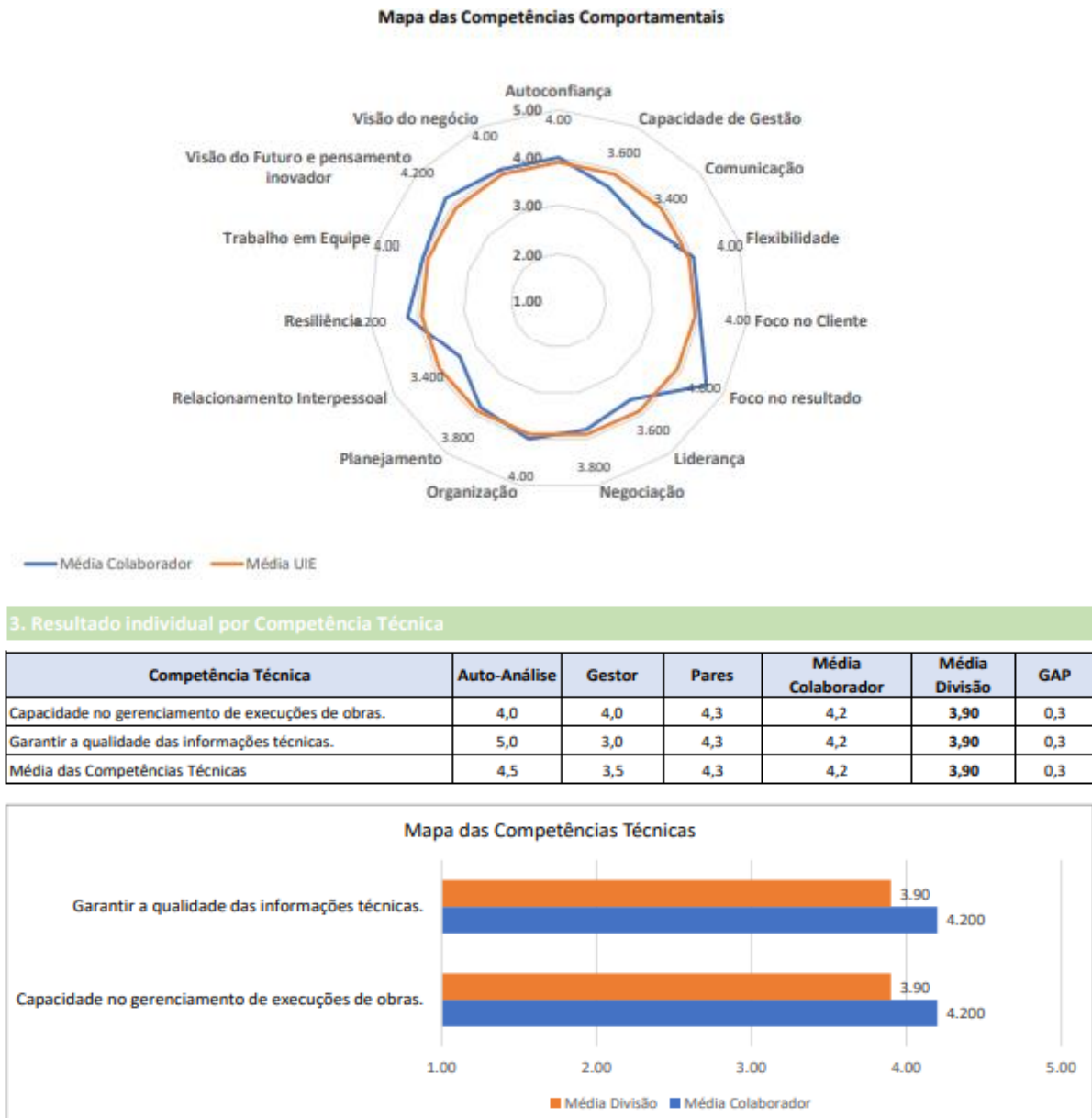
Ao comparar os dados de cada colaborador com a média geral da equipe, foram elaboradas fichas individuais relacionando as competências comportamentais e técnicas, que estavam abaixo da média da equipe, necessárias para desenvolvimento, conforme Figura 08.

**Figura 7:** Modelo de relatório individual do ACDP

<b>ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS</b>						
<b>RELATÓRIO INDIVIDUAL</b>						
<b>1. Dados do Colaborador:</b>						
Nome:	XXXXXXX					
Período da análise:	25 a 29 de junho de 2018					
Departamento:	De Engenharia					
Divisão:	De Obras					
Núcleo:	não aplicável					
Seção:	não aplicável					
Função/Atividade desempenhada:	Diretor de Divisão					
<b>2. Resultado individual por competência comportamental</b>						
Competência Comportamental	Auto-Análise	Gestor Imediato	Pares	Média Colaborador	Média UIE	GAP
Autoconfiança	4,0	3,0	4,3	4,0	3,90	0,1
Capacidade de Gestão	3,0	3,0	4,0	3,6	3,90	-0,3
Comunicação	3,0	3,0	3,7	3,4	3,90	-0,5
Flexibilidade	4,0	4,0	4,0	4,0	3,90	0,1
Foco no Cliente	4,0	3,0	4,3	4,0	3,90	0,1
Foco no resultado	5,0	4,0	4,7	4,6	3,90	0,7
Liderança	4,0	2,0	4,0	3,6	3,90	-0,3
Negociação	4,0	3,0	4,0	3,8	3,90	-0,1
Organização	4,0	3,0	4,3	4,0	3,90	0,1
Planejamento	4,0	3,0	4,0	3,8	3,90	-0,1
Relacionamento Interpessoal	3,0	3,0	3,7	3,4	3,90	-0,5
Resiliência	4,0	4,0	4,3	4,2	3,90	0,3
Trabalho em Equipe	3,0	4,0	4,3	4,0	3,90	0,1
Visão do Futuro e pensamento inovador	4,0	4,0	4,3	4,2	3,90	0,3
Visão do negócio	4,0	3,0	4,3	4,0	3,90	0,1
Média das Competências Comportamentais	3,8	3,3	4,2	3,9	3,90	0,0

**Fonte:** Elaborada pela autora

**Figura 7:** Continuação: Modelo de relatório individual do ACDP



**Fonte:** Elaborada pela autora

Após o levantamento de todos estes dados, foi realizada uma reunião para demonstração dos resultados e próximas etapas a alta gestão da instituição. Neste evento foram sugeridos que os treinamentos ocorressem com mão de obra própria da instituição de ensino, devido não ser possível destinar verba específica para tantos treinamentos. Com esta orientação, a equipe de apoio buscou viabilizar os treinamentos com novas formas de parcerias internas e externas.

Como próximo passo, após a identificação das competências individuais que precisavam ser aperfeiçoadas para equilibrar a equipe, como uma estratégia de aproximar gestores e colaboradores, foram previstos momentos de *feedback* e *feedforward*, onde foi possível desenvolver, em conjunto, o Plano de Desenvolvimento Pessoal - PDP de cada colaborador e fazer o Levantamento das Necessidades de Treinamento – LNT, como modelo do Quadro 5.

Segundo Pires et al (2005), o plano de desenvolvimento de competências visa: ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade; apontar os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional; estruturar um plano de capacitação voltado à redução do gap de competências e, estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento. O plano pode abranger desde treinamentos estruturados (cursos, ciclos de palestras, seminários) até visitas técnicas a organizações nacionais ou internacionais, estágios, grupos de trabalho, etapas de autoaprendizado e de coach. O objetivo é ampliar o acesso às variáveis cognitivas e comportamentais que melhorem o desempenho individual em cada nível e, conseqüentemente, a qualidade da entrega organizacional

**Quadro 5: Modelo Plano de Desenvolvimento Pessoal**

1. Descrição do Colaborador									
Nome do Colaborador(a)	Xxxxxx	Departamento	2	Divisão	3	Núcleo		Seção	
Atividade Desempenhada	Gestor	Período de Validade do PDI	Out/2018 a Out/2020	Gestor Imediato	XXXXX	Data do 1º encontro	15/09/2018	Data do 2º Encontro	01/08/2019
2. Contratação de Objetivos - Competências Comportamentais									
Competência	Status Atual	Proposta do Gestor para o desenvolver da competência	Proposta do Colaborador para se autodesenvolver	Data dos encontros para alinhamento	Resultados Alcançados				
Capacidade de Gestão	Em andamento	Visita às empresas para troca de boas práticas e treinamentos técnicos	Alinhamento dos processos internos da divisão, bem como a contratação de um profissional para apoiar na organização e informações das atividades.	Encontros bimestrais, na primeira semana do mês	A Divisão começou a apresentar uma qualidade maior no controle dos processos e no fluxo de informações, o que foi percebido pelas áreas clientes.				
Comunicação	Em andamento	Um ajuste nos processos internos da divisão, bem como encontros para alinhamento semanais	Terapia e busca de autoconhecimento	Encontros bimestrais, na primeira semana do mês	Ainda em processo de evolução				
Liderança	Em andamento	Conversas com profissionais que atuam em posições de liderança	Sessões de Coaching com especialista credenciado	Encontros bimestrais, na primeira semana do mês	Não apresentou uma evolução significativa e participará de novas ações no biênio 2021-2022				
Negociação	Em andamento	Treinamentos pontuais de "Soft Skills" - Técnicas de negociação, gestão de conflitos e aplicação correta do "feedback"	Cursos específicos sobre o tema	Encontros bimestrais, na primeira semana do mês	Apresentou uma sensível evolução				
Planejamento	Em andamento	Capacitações para aprimoramento do seu repertório da competência "Planejamento"	Sessões de Coaching com especialista credenciado	Encontros bimestrais, na primeira semana do mês	Precisa melhorar, os gestores participarão de novos projetos e capacitações que abordarão técnicas para um planejamento efetivo				
Relacionamento Interpessoal	Em andamento	Treinamentos pontuais de "Soft Skills" - Técnicas de negociação, gestão de conflitos e aplicação correta do "feedback"	Terapia e busca de autoconhecimento	Encontros bimestrais, na primeira semana do mês	Apresentou uma sensível evolução				
3. Contratação de Objetivos - Competências Técnicas									
Competência	Status Atual	Proposta do Gestor para o desenvolver a competência	Proposta do Colaborador para se autodesenvolver	Data do 2º encontro	Resultados Alcançados				
Capacidade no gerenciamento de execuções de obras.	Concluída	Buscar boas práticas com profissionais do mercado	Irá buscar novos cursos	01/08/2019	A profissional apresenta uma boa capacidade técnica, que com certeza pode ser aprimorada				
Garantir a qualidade das informações técnicas.	Concluída	Capacitações e análise das pesquisas de satisfação dos clientes	Irá buscar boas práticas no mercado	01/08/2019	Em processo de evolução				
4. Comentários do gestor									
O desenvolvimento individual do colaborador contribui com o desenvolvimento de toda a equipe. Por isso, se comprometer com as ações de aprendizagem propostas faz toda a diferença para a busca de resultados mais efetivos									
5. Comentários do colaborador após o período de capacitações									
Ciente das minhas limitações, esse programa nos proporciona uma visão sobre os pontos de melhoria e abre um canal de alinhamento "Gestor" e "Colaborador". Fico muito feliz com a preocupação e o interesse no meu desenvolvimento que com certeza retorna em qualidade nas minhas atividades exercidas.									

**Fonte:** Elaborada pela autora

Para iniciar os treinamentos gerais à equipe, foram desenvolvidas sessões de *focus group* para desenvolver a capacidade dos colaboradores de emitir e escutar opiniões diferentes nas sessões de *feedback* que ocorreriam com os gestores ao longo do ano. Segundo Comini e Konuma, (2008), o uso dessa ferramenta pelos gestores tem papel decisivo no desenvolvimento de pessoas. Assim, eles precisam aplicar *feedbacks* e, em parceria com os colaboradores, utilizar os resultados da avaliação para prever os planos individuais de desenvolvimento, *feedforward*.

Depois desta etapa, foi previsto o programa de desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais, como visto na Quadro 6.

**Quadro 6:** Programa de Desenvolvimento de Competências

TEMA	OBJETIVO	COMPETÊNCIAS					PÚBLICO ALVO
		Liderança	Capacidade de Gestão	Comunicação	Planejamento	Visão do Futuro e Pensamento Inovador	
1 Ciclo - Metaplan	Pensamento Produtivo - Ideias criativas que geram inovação	Liderança	Capacidade de Gestão	Comunicação	Planejamento	Visão do Futuro e Pensamento Inovador	Gestores
2 Ciclo - Metaplan	Análise do Planejamento Estratégico da Instituição e Fatores Críticos de Sucesso	Liderança	Capacidade de Gestão	Comunicação	Planejamento	Visão do Negócio	Gestores
3 Ciclo - Metaplan	Desenvolvimento de objetivos específicos da área de engenharia correlacionados com os objetivos estratégicos da instituição e Estabelecimento de indicadores de Desempenho	Liderança	Capacidade de Gestão	Comunicação	Planejamento	Visão do Negócio	Gestores
4 Ciclo - Metaplan	Pensamento Produtivo - Proposta de ideias para o triênio 2018-2020	Liderança	Capacidade de Gestão	Comunicação	Planejamento	Visão do Futuro e Pensamento Inovador	Gestores
5 Ciclo - Metaplan	Definição de metas da área de engenharia e proposta de plano de ação	Liderança	Capacidade de Gestão	Comunicação	Planejamento	Negociação	Gestores
6 Ciclo - Metaplan	Gestão da Mudança	Liderança	Capacidade de Gestão	Comunicação	Planejamento	Visão do Futuro e Pensamento Inovador	Gestores
7 Ciclo - Metaplan	Competências para a Gestão de Mudanças e Mesa redonda	Liderança	Capacidade de Gestão	Comunicação	Planejamento	Negociação	Gestores
Accessibilidade e Desenho Universal - Atualização	Apresentação da legislação, conceito e princípios do Desenho Universal, acessibilidade em vias públicas/bolsões de estacionamento, acessibilidade em edificações	Competências Técnicas para a equipe em geral					Colaboradores
Revit	Capacitar os colaboradores para trazer novas informações e conhecimentos técnicos, além de promover a dinamização do serviço e do tempo por meio do uso de novas ferramentas disponíveis no mercado do eixo de infraestrutura.	Competências Técnicas para a equipe em geral				Visão do Futuro e Pensamento Inovador	Colaboradores
Visita à Eco Factory da Toyota em Sorocaba	Desenvolvimento da liderança sobre Gestão a Vista e Trabalho em Equipe	Liderança	Capacidade de Gestão	Comunicação	Planejamento	Visão do Futuro e Pensamento Inovador	Colaboradores
Kanban	Aplicação da metodologia nas atividades da área de engenharia	Liderança	Capacidade de Gestão	Comunicação	Planejamento	Visão do Futuro e Pensamento Inovador	Gestores
Papo com o Gestor	Reforçar a comunicação interna; Indagar sobre como cada um vem contribuindo na sua área de trabalho e propor soluções conjuntas para a resolução de problemas	Liderança	Capacidade de Gestão	Comunicação	Planejamento	Visão do Futuro e Pensamento Inovador	Colaboradores
Reinventando a Área de Infraestrutura - Parte 1	Promover o desenvolvimento das competências comportamentais, com foco na excelência dos relacionamentos internos e externos; despertar o potencial humano dos colaboradores; resgatar o papel profissional; reavaliar crenças e sugerir mudanças	Negociação	Flexibilidade	Comunicação	Gestão de Conflitos	-	Colaboradores
Reinventando a Área de Infraestrutura - Parte 2	Promover técnicas de Feedback e Perfis Profissionais	Negociação	Flexibilidade	Comunicação	Gestão de Conflitos	-	Colaboradores
Uma marca chamada você	O objetivo é dar continuidade ao processo de autoconhecimento, valorizar o quanto a nossa marca pessoal é importante e refletir sobre o que estamos fazendo com ela.	Flexibilidade	Comunicação	Comunicação	Gestão de Conflitos	-	Colaboradores
Focus Group - A importância do feedback	Aprender técnicas para aplicar e receber feedback	Negociação	Flexibilidade	Comunicação	Gestão de Conflitos	-	Colaboradores
Área de Engenharia 5.0 - Os estados emocionais da mudança	Promover o desenvolvimento das competências comportamentais, para lidar com erros e com situações de conflitos, promovendo mudanças sustentáveis e conexões saudáveis. Ação social	Flexibilidade	Comunicação	Gestão de Conflitos	-	-	Colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora

Como apontado no quadro acima, as ações compartilhadas previram treinamentos e educação corporativa; ações de autodesenvolvimento como visitas técnicas às empresas para o desenvolvimento da capacidade de gestão, grupos de trabalho, *job-rotation*, *mentoring*, *coaching*; aprendizagem coletiva e ações de responsabilidade social.

De acordo com a PNDP (2020), as ações de capacitação podem ser classificadas como: Organizacional e de Gestão; Técnico-profissional; Instrumental e Comportamental. Na Coordenadoria de Infraestrutura foram desenvolvidas práticas para melhorar a qualidade das ações gerenciais e administrativas; capacitação relacionada diretamente a área de atuação e aos processos de trabalho; desenvolvimento de conhecimentos e habilidade de natureza instrumental que atendam diversos processos do trabalho, cujo domínio daria apoio a execução das atividades e, ações que buscam aperfeiçoamento das dimensões humanas e comportamentais, de caráter transversal, com ênfase na motivação do servidor e na qualidade das relações funcionais e sociais.

No segundo semestre de 2018 foram propostos treinamentos presenciais, 22 horas por colaborador, em parceria com as coordenadorias da unidade central. Em 2019, foram previstas diferentes trilhas de conhecimento como: reuniões semanais dos gestores para alinhamento das atividades previstas; visita técnica à fábrica da Toyota para os gestores, onde foram identificadas ferramentas de gestão e em seguida, implantadas na equipe; treinamentos presenciais sobre relacionamento pessoal e trabalho em equipe; treinamento *on line*, de uma ferramenta de suporte às áreas técnicas, totalizando 336 horas de treinamentos para a área de engenharia.

O fator chave para esse processo é o diálogo com a equipe, a fim de estabelecerem juntos planos de desenvolvimento individuais e de grupo. Desse modo, o gestor, com a visão integral do servidor e da equipe, torna-se corresponsável com o seu desenvolvimento pessoal e profissional e o de seus liderados, atuando como um catalisador do desenvolvimento profissional dos servidores e da própria instituição.

Cada servidor deve também avaliar seus resultados. Além de discutir suas necessidades e possibilidades de desenvolvimento com sua chefia imediata, é importante ficar atento e aproveitar as oportunidades de desenvolvimento, trocando ideias com outros colegas mais experientes, participando de cursos gratuitos a distância, lendo livros, manuais e atos administrativos, podendo ter muitas vezes resultados mais significativos do que um curso regular.

O Decreto 2019 define a capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2019).

Para Pires et al (2005) há uma etapa de acompanhamento e avaliação que funciona como mecanismo de retroalimentação ou feedback – segundo uma abordagem sistêmica –, à medida que os resultados alcançados são comparados com as metas previamente estabelecidas.

No olhar da comissão participante do projeto, como pontos positivos da aplicação da avaliação, foram considerados: um sistema com apresentação amigável e de fácil utilização para o colaborador; resultados das avaliações evidenciaram maturidade nas respostas, gestor analisando com alto grau de criticidade e adesão de 100% dos colaboradores, tendo em vista não ser um instrumento obrigatório da instituição pública. Os aspectos negativos foram compreendidos por uma complexidade de programação do sistema para a hierarquização das avaliações; risco de centralização para tomada de decisão; dificuldade de extração e consolidação dos dados; ausência de ferramentas apropriadas para as análises estatísticas; necessidade de reforço no entendimento dos critérios de classificação das competências para os colaboradores e falta de verba disponível para a elaboração dos treinamentos.

Na visão dos gestores, o projeto foi importante para ter a percepção dos colaboradores em relação a própria equipe, compreender seu papel de gestor de pessoas e identificar os pontos que precisavam ser desenvolvidos para que a equipe estivesse alinhada às expectativas da instituição pública.

Na instituição estudada, quanto a capacitação e atualização dos colaboradores para assegurar a qualidade e a eficiência da educação profissional, é imprescindível que seja estabelecida uma relação entre a estratégia institucional e o desempenho individual dos colaboradores. Neste sentido, a organização precisa cumprir com sua parte, criando condições adequadas, como a criação de uma equipe focada na Gestão por Competências, vinculada à Coordenadoria de Recursos Humanos, como forma de estruturar estrategicamente esse conceito, agregando valor aos resultados da empresa.

Entretanto, como não houve o apoio da alta gestão para a continuidade do programa, os gestores da Coordenadoria de Infraestrutura abraçaram as atividades de desenvolvimento de pessoas, pois identificaram a importância de terem servidores mais competentes em suas equipes, além de promoverem o reconhecimento social dos indivíduos perante a equipe.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta sessão serão apresentadas as análises dos dados obtidos por meio dos instrumentos utilizados nesta pesquisa, que compreenderam a aplicação da avaliação de competências técnicas e comportamentais, a pesquisa de satisfação e o grupo focal para identificar a percepção do cliente externo quanto a qualidade do serviço oferecido.

### **4.1 Resultados da nova avaliação**

Com o objetivo de identificar se houve desenvolvimento técnico e comportamental dos colaboradores em relação a avaliação aplicada anteriormente, por meio do programa de desenvolvimento de pessoas, foi aplicada a nova avaliação de competências à equipe da área de engenharia da instituição pública de ensino, de forma a comparar os resultados.

Para envolver os colaboradores nas atividades, foi realizado inicialmente, um encontro virtual com todos os colaboradores e divulgada a intenção da nova análise de competências. Foi mencionada a importância de identificar oportunidades de desenvolvimento das pessoas com foco na análise do profissional como indivíduo, pois todos, por mais capacitados que sejam, possuem pontos de melhoria. Assim, a ideia é contribuir na construção da obra pessoal de cada membro da equipe. Outro destaque foi a desassociação deste programa com qualquer programa financeiro da instituição, onde os colaboradores com maior desempenho, recebem bonificação ou reestruturação dos cargos.

Na apresentação virtual a equipe gestora enfatizou que a equipe de engenharia necessita de profissionais técnicos com conhecimento profundo em suas áreas de especialidade, mas com um olhar mais amplo, visando o desenvolvimento de outras habilidades e capacidades, para que juntos, como time, entreguem resultados mais eficazes. Desta maneira, buscar identificar os gargalos nas competências comportamentais, pensando na redução de conflitos e em uma forma de trabalhar mais integrada, possibilita profissionais mais preparados para enfrentar os desafios do dia a dia.

Após este encontro, a avaliação foi disponibilizada no período de 24 de fevereiro a 01 de março de 2021 e aplicada por meio de formulário eletrônico, à equipe de engenharia,

composta pelas mesmas questões estabelecidas na avaliação anterior, de forma a ser possível fazer a comparação dos resultados.

Cabe destacar que a equipe inicialmente criada para o desenvolvimento deste programa, em 2018, foi destituída e o programa passou a ser gerenciado apenas pelos gestores da área de engenharia. Desta maneira, não havia profissional da tecnologia da informação para utilizar o mesmo software *open source*, conforme ocorrera na avaliação anterior. Optou-se então pelo uso do *Microsoft Forms* para elaboração das avaliações e posterior divulgação aos usuários.

**Quadro 7:** Perfil dos respondentes

<b>Posição Hierárquica - Gênero</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total Geral</b>
Gestor	7	2	9
Equipe	14	14	28
			0
<b>Faixa Etária - Gênero</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	
21 a 30	2	3	5
31 a 40	7	4	11
41 a 50	7	4	11
51 a 60	2	4	6
mais de 60	3	1	4
Sub-total (Ativos)	21	16	<b>37</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora

O Quadro 7 apresenta o perfil dos respondentes participantes deste estudo, onde destaca-se que a equipe de engenharia que era composta por 43 colaboradores em 2018, é composta por 37 pessoas em 2021, uma redução de 14% de participantes. Dos 37 atuais colaboradores, apenas 28 participaram do processo avaliativo anterior.

Dada a situação da pandemia do Covid-19, alguns contratos não puderam ser renovados e, de acordo com decreto governamental, não era possível repor estas pessoas por outros colaboradores, reduzindo a equipe já considerada pequena para a realização das atividades vinculadas a infraestrutura das Unidades de Ensino.

A avaliação foi disponibilizada a partir de questionários nos quais os servidores se avaliaram e foram avaliados pelos pares e chefia imediata quanto à necessidade de desenvolvimento nas competências necessárias ao desempenho de suas funções.

Para responder aos questionários, solicitamos aos colaboradores que reservassem 30 minutos do seu dia de trabalho, em local tranquilo, para que houvesse concentração, dado o grande número de avaliações que alguns profissionais teriam que realizar, considerando o número de pessoas em cada time.



Para realizar a avaliação da necessidade de treinamento do servidor, em cada competência, os servidores informaram, numa escala de 1 a 5, o grau da necessidade indicada, onde 1 era considerado: Precisa melhorar e 5 para quando o colaborador fosse considerado Referência Técnica no assunto.

Após todos os colaboradores enviarem seus formulários preenchidos, foram tabulados os dados e analisados os resultados comparativos das avaliações, conforme apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2:** Comparativo das competências avaliadas

Competencias 2018	Média	Competências 2020	Média
Negociação	3,49	Negociação	3,85
Planejamento	3,55	Planejamento	3,74
Comunicação	3,64	Comunicação	3,77
Visão do futuro e Pensamento inovador	3,65	Visão do futuro e Pensamento inovador	3,67
Capacidade de gestão	3,66	Capacidade de gestão	3,91
Liderança	3,68	Liderança	3,82
Visão do negócio	3,69	Visão do negócio	3,91
Organização	3,70	Organização	3,64
Flexibilidade	3,72	Flexibilidade	3,76
Foco no cliente	3,87	Foco no cliente	3,94
Capacidade analítica	3,90	Capacidade analítica	3,87
Foco no resultado	3,94	Foco no resultado	3,92
Efetividade nos resultados	3,94	Efetividade nos resultados	4,13
Resiliência	3,96	Resiliência	4,20
Relacionamento interpessoal	3,97	Relacionamento interpessoal	3,89
Autoconfiança	3,98	Autoconfiança	3,85
Proatividade	4,02	Proatividade	3,90
Trabalho em equipe	4,05	Trabalho em equipe	3,90
Comprometimento	4,35	Comprometimento	4,28

Fonte: Elaborado pela autora

A média da equipe avaliada em 2020 foi calculada em 3,89. Desta maneira, observa-se na Tabela 2 que as competências destacadas em amarelo, cujo programa ACDP enfatizou os diferentes treinamentos nas trilhas de aprendizagem, aumentaram com a exceção da competência Organização.

A competência que teve um acréscimo de 10% no desempenho geral da equipe foi Negociação, aproximando-se da nota média geral da equipe de engenharia. Na avaliação anterior, era considerada a competência que mais requeria desenvolvimento.

Nota-se também que as competências Relacionamento Interpessoal, Trabalho em Equipe, Autoconfiança, Proatividade e Comprometimento diminuíram em relação a avaliação anterior. Apesar de ainda estarem acima da média da equipe, 3,89, é preciso ponderar o cenário

da pandemia da Covid-19. A forma de trabalho mudou drasticamente, mudamos o local de trabalho para nossas casas, que nem sempre são preparadas para serem um local de concentração e produtividade. Alguns colaboradores, além de terem as atividades profissionais, incluíram as demandas com filhos e afazeres domésticos, sem contar as novidades de acesso aos sistemas e demais ferramentas de trabalho *on line* e as incertezas que o cenário externo expunha a todo o momento nos meios de comunicação.

Os estudos de Bridi et al (2020) apontam que 654 colaboradores citaram que no home office há mais interrupções nas atividades e muita dificuldade em separar a vida familiar da vida profissional.

Como apontado por Barros e Silva (2010), um dos aspectos mais citados na pesquisa realizada nacionalmente sobre o *home office* é a ausência de contato com os colegas, o que fragmenta os trabalhadores e corrobora para o crescimento de uma vertente mais individualista, além dos impactos psicológicos gerados pela ausência do contato social.

Segundo Haubrich e Froehlich (2020), os desafios do home office são: cultura organizacional, falta de comprometimento, indisciplina, aspectos comportamentais e falta de contato físico com os demais integrantes.

Neste olhar, pode-se considerar que a nova forma de atuação dos colaboradores influenciou nos resultados das competências elencadas acima, reduzindo minimamente as notas na avaliação de 2020.

De maneira geral, é possível notar o desenvolvimento das competências comportamentais fazendo o comparativo das médias alcançadas, como demonstrado na Tabela 3.

**Tabela 3:** Comparativo das médias das competências comportamentais

Média Total equipe em 2018	3,87
Média Total equipe em 2020	3,96
Média da equipe em 2018 (Só ativos em 2020)	3,88
Média da equipe em 2020 (Só ativos em 2018)	3,91
Média da equipe que não participou do BPM	3,74

**Fonte:** Elaborado pela autora

Um ponto que deve ser destacado é a avaliação individual e em equipe do grupo que não participou de todas as etapas de gerenciamento de processos por meio do BPM. Conforme ilustrado na Tabela 3, a média desta equipe é 3,74, o que vai ao encontro do que preconiza Tomioka e Neves (2020), que o envolvimento de todos os colaboradores com experiências,

características, valores e motivações diversas, influenciam um cenário onde o uso destes recursos adequadamente pode garantir o sucesso dos projetos, agregando valor nos produtos e serviços, promovendo o diferencial da instituição. Por não terem participado de todas as etapas da aplicação do BPM, não desenvolveram um olhar mais amplo da importância das ações, refletindo no desenvolvimento menor das competências comportamentais.

Em relação as competências técnicas, foram realizadas as análises comparativas em relação as duas avaliações, conforme Tabela 4. As notas aparecem separadas por Divisões, devido as competências específicas para cada atividade desenvolvida.

**Tabela 4:** Análise das competências técnicas

Competências Técnicas 2018	Média Geral	Competências Técnicas 2020	Média Geral
Secretaria	4,1	Secretaria	4,5
Departamento 1	3,3	Departamento 1	3,8
Departamento 2	3,1	Departamento 2	3,9
Divisão 3	3,9	Divisão 3	4
Divisão 2	4,2	Divisão 2	4,2
Divisão 1	3,5	Divisão 1	4,3
Departamento 3	3,5	Departamento 3	4,1

**Fonte:** Elaborado pela autora

Observa-se que em todas as áreas as médias das equipes aumentaram, desconsiderando a Divisão 3 que se manteve com a mesma nota anterior, considerada a mais alta à época. Interessante contatar que a quantidade de treinamentos técnicos foi bem menor do que os treinamentos comportamentais aplicados à equipe de engenharia. Entretanto, há de se considerar que com o desenvolvimento das competências comportamentais alinha-se várias situações dentro das áreas que corroboram para o destaque das competências técnicas, tais como: melhor planejamento, maior organização dos trabalhos, redução de conflitos, relacionamento interpessoal, entendimento de como o próprio trabalho afeta o trabalho do outro, sinergia para a efetivação dos resultados.

Como uma maneira de aprimorar a avaliação, de forma a torná-la menos subjetiva, foi incluída a avaliação dos servidores para com o gestor, cujos dados são demonstrados separadamente na Tabela 5. Essa mudança foi necessária para representar maior precisão dos resultados, tendo em vista que o número de observadores em avaliações com algum grau de subjetividade, influi diretamente no grau de precisão das informações coletadas, contudo gera um aumento na complexidade da avaliação.

Como citado por Brandão et al (2008), a avaliação com vários olhares, avaliação múltipla como definido por Reis (2000), distribui a responsabilidade e, possíveis distorções são compartilhadas por todas as avaliações realizadas, aumentando o comprometimento de todos os envolvidos no processo.

**Tabela 5:** Avaliações dos Gestores pela equipe

<b>Gestores</b>	<b>Comportamental</b>	<b>Técnica</b>	<b>Média</b>
1	4,4	3,7	4,0
2	4,0	4,0	4,0
3	3,4	4,0	3,7
4	4,5	4,6	4,5
5	4,0	4,0	4,0
6	4,1	4,3	4,2
7	3,6	4,3	3,9
8	4,1	4,5	4,3
9	4,1	4,0	4,1

**Fonte:** Elaborado pela autora

Neste sentido de aprimorar ainda mais o instrumento avaliativo, previu-se a inclusão de 02 questões abertas na avaliação para que os colaboradores apontassem quais seriam as contribuições deles para a área de engenharia e como a área de engenharia poderia contribuir com o desenvolvimento de cada colaborador, além daquilo que já será previsto pelo programa ACDP. As respostas encontram-se no Quadro 8.

**Quadro 8:** Contribuição dos colaboradores para o próprio desenvolvimento em 2021

O que a área técnica deveria te proporcionar para que se torne um profissional melhor em 2021?	O que fará em 2021 para se tornar um profissional melhor?
<i>Melhorar os processos internos, inclusive como um gerenciador da gestão imobiliária.</i>	<i>Sempre em busca de inovações e conhecimentos, para aprimorar meu trabalho e gerenciamento de tempo nas atividades que me são confiadas. Prezo pela qualidade e atendimento no prazo em primeiro lugar.</i>
<i>Poderia desenvolver e potencializar habilidades e competências para atingir metas e objetivos por meio de treinamentos, cursos, capacitações, coaches, feedbacks, dentre outros. Envolver os colaboradores no planejamento estratégico do Departamento para alcançar bons resultados através de comunicação interna clara e objetiva. Dar suporte as equipes de trabalho. Penso que seria importante desenvolver um programa para promover a saúde física, mental e emocional dos colaboradores.</i>	<i>Para se tornar um profissional melhor em 2021 continuarei investindo em autoconhecimento, de forma a contribuir para as relações interpessoais propiciando um ambiente de trabalho mais harmonioso. Pretendo adquirir novos conhecimentos na área da construção civil, gestão de pessoas e processos organizacionais, visando aprimorar as atividades desenvolvidas na instituição que atuo e desenvolvimento profissional.</i>
<i>Eventos online voltados ao trabalho remoto (motivacional, técnico), e (em breve) a participação no Job-rotation - conhecer um pouco mais o trabalho das demais áreas é fundamental!</i>	<i>Cursos online - banco de dados, Dashboards, etc. Terapia e exercícios físicos... melhorar a saúde mental e física gera um melhor desempenho profissional.</i>
<i>Continuar fazendo o que já faz, dando oportunidade aos servidores, mesmo que novos em suas áreas, tendo a oportunidade de crescer. Realizar palestras de Gestão e comportamental. implantando sistemas de gerenciamento tbm.</i>	<i>Realizar cursos de capacitação na área da Gestão; Pesquisar a fundo as atividades exercidas, realizando alguns benchmark com profissionais da área; Desenvolvimento pessoal. Sempre manter a "mente aberta" para sugestões e aprendizado.</i>
<i>Precisamos de um sistema integrado de acompanhamento dos todos os trabalhos da UIE, tanto os que podem acontecer, quanto os que já estão em execução.</i>	<i>Penso em fazer capacitações e dialogar mais com a coordenação e diretoria de engenharia, acho que juntas podemos nos ajudar para uma UIE mais eficiente e melhor.</i>
<i>O espírito de coletividade e cooperação é um dos pilares de sustentação para o sucesso de grandes projetos, acredito que o desenvolvimento da consciência do coletivo pode aprimorar a qualidade e confiabilidade de nossas obras, assim oferecendo aos nossos clientes um produto final inovador e de grande impacto para sociedade como um todo.</i>	<i>Aperfeiçoamento Pessoal - O desenvolvimento de habilidades interpessoais, relacionamento, comunicação, soluções de problemas e colaboração. Mapeamento de pontos de melhorias em Soft Skills e promoção da saúde. Aperfeiçoamento Profissional - Término da especialização em Eng. Segurança do Trabalho, irá proporcionar o aperfeiçoamento de projetos voltados a Segurança do Trabalho e Meio Ambiente, bem como estudos voltados a Energia, Eletricidade, Gestão e Marketing.</i>
<i>Continuar promovendo as ações de integração com palestras e outros eventos para que eu e todos os colaboradores possamos internalizar mais acentuadamente a ideia de que bons resultados são gerados pelo esforço comum e colaborativo</i>	<i>Realizarei pesquisas no campo profissional para aplicação nas tarefas diárias com objetivo de aumentar a eficiência do trabalho desenvolvido</i>
<i>Continuar focando na melhoria contínua e no desenvolvimento das pessoas.</i>	<i>Aprimorar meus conhecimentos e continuar aberta a desafios.</i>
<i>Já me proporciona os recursos necessários, acredito que um bom e ágil atendimento interno, quando se faz necessário a intervenção dos que estão na, gestão/coordenação é fundamental e, para mim isso já é feito.</i>	<i>Busca por conhecimento, as situações para testar o profissionalismo vem a todo momento, o que posso fazer é estar pronta, estudar e me aperfeiçoar nas atividades que me são solicitadas.</i>
<i>Talvez seja interessante uma maior divulgação das reuniões de departamento e ações conjuntas entre as mesmas para uma visão mais ampla das atividades</i>	<i>Estou terminando uma graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho, e tenho feito cursos para aprimorar meus conhecimentos em Gestão de Combate a Incêndios, melhorar minha performance nos tramites de documentos. Este ano principalmente acho interessante a aproximação com os Regionais (via remoto) para verificação e adequação de atividades.</i>
<i>Participação maior na diversidade de situações que ocorrem. Visitas em obras em andamento e em locais que demandam futuras obras. Aprendizado na gestão de pessoas.</i>	<i>Treinamentos técnicos específicos e gerencial. Disposição para aprender com os pares. Dialogar mais a fim de trocar experiências.</i>

**Fonte:** Elaborado pela autora

Neste sentido pode-se considerar que o programa de desenvolvimento de competências contribuiu no desenvolvimento dos colaboradores, bastando entender se houve a percepção dos clientes externos quanto a melhoria da qualidade do serviço prestado.

Com estes resultados é importante estruturar uma nova forma de trilhas de aprendizagem, com novas possibilidades de desenvolvimento. Uma ação que pode ser considerada é o projeto *Job Rotation*, estabelecido no BPM, de modo que as pessoas sejam transferidas de área e façam estágios de 6 meses a 1 ano para vivenciarem na prática atividades que impactam na sua área de atuação.

Outra forma de tentar nivelar as competências é a opção de se trabalhar por célula de projetos, onde são envolvidos especialistas de diferentes áreas e, um gerente de projetos orienta e acompanha o grupo como facilitador para que as etapas programadas sejam cumpridas dentro do cronograma estabelecido no projeto. Esta ação reduz situações de culpabilidade à outras áreas e busca-se a solução dos problemas dentro da equipe daquele projeto específico.

Ainda como forma de abordar lições aprendidas, seria interessante que a equipe de fiscalização trouxesse situações vivenciadas no dia a dia da obra para as equipes de projetos e orçamentos, como multiplicadores do conhecimento técnico das soluções que dão mais êxito, de acordo com as necessidades das escolas na prática.

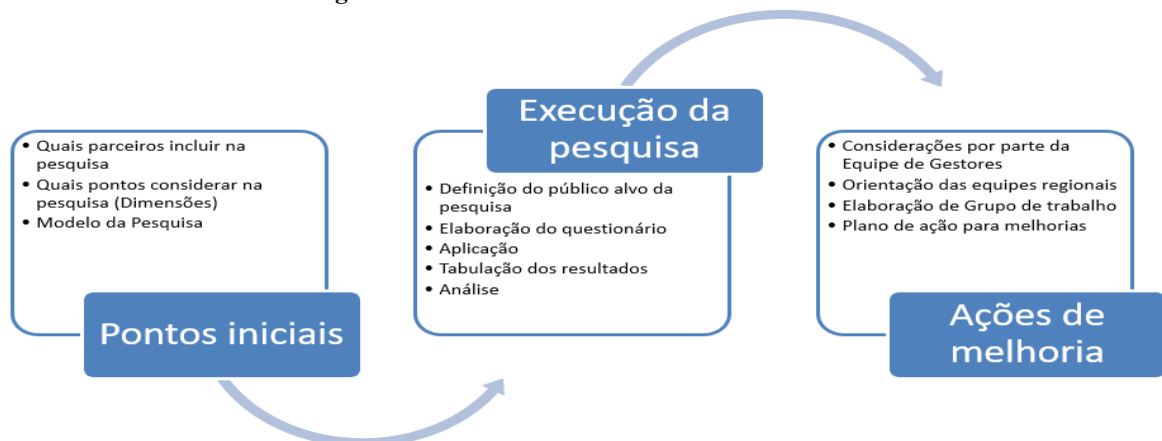
Com o propósito de otimizar os recursos disponíveis, deve-se buscar soluções que atendam mais servidores e as necessidades de capacitação mais relevantes, se deve haver a oferta de treinamento continuado e a necessidade de facilitadores de aprendizagem.

Essas medidas tornarão as oportunidades de desenvolvimento mais próximas às realidades dos servidores, evitando a redundância e sobreposição de ofertas e, otimizando o uso dos recursos orçamentários, se houver.

## 4.2 Percepção do cliente

Como uma forma de medir, no olhar do cliente externo, a percepção da qualidade do serviço prestado pela área de engenharia, após a implantação do BPM, foi aplicada uma pesquisa de satisfação para as Unidades de Ensino que passaram por reformas e obras em 2018.

**Figura 8:** Modelo de relatório individual do ACDP



Fonte: Elaborada pela autora

A pesquisa foi aplicada a 63 escolas, no período de 22 de maio de 2019 a 07 de junho de 2019. com as etapas elucidadas na Figura 8 e respondidas pelos Diretores das escolas. Para o processo de coleta de informações da pesquisa foram consideradas as dimensões: Área de Engenharia, empresas contratadas como executoras das reformas e obras e a qualidade da obra de modo geral, com a intenção de identificar as expectativas atendidas mais a qualidade percebida para constatar a satisfação do cliente externo.

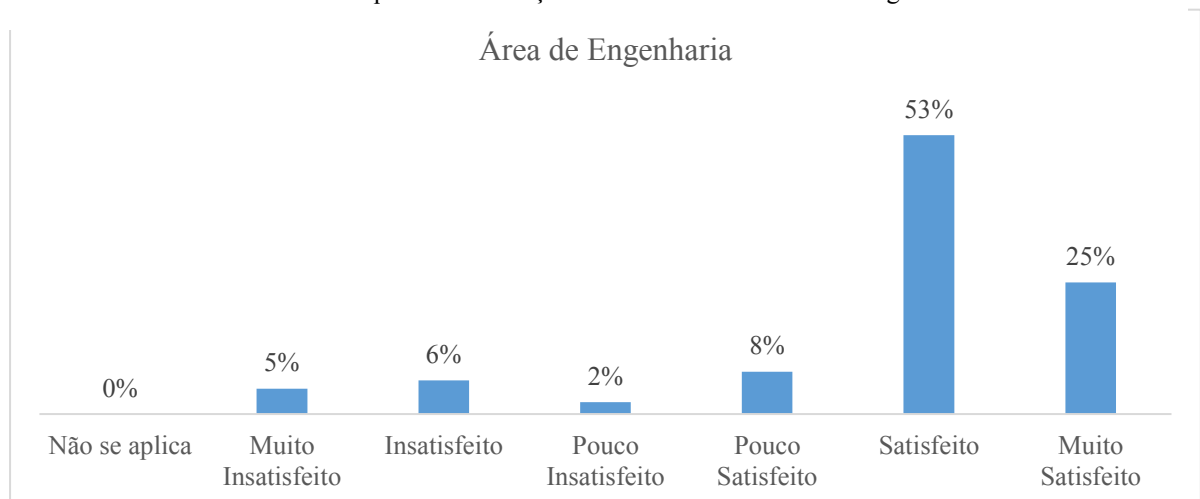
Para a organização, a coleta de informações com a percepção dos clientes, ajuda a identificar aspectos na prestação dos serviços que podem ser aprimorados ou reformulados, tanto no quesito entrega do serviço, quanto nos ajustes dos processos internos e das tecnologias.

Inicialmente, elaborou-se um formulário com as questões a serem respondidas, que foi aplicado a um colaborador da equipe de engenharia e à um Diretor de uma Unidade de ensino que passou pela experiência de obras em 2018.

Após a formatação dos resultados e ajustes de acordo com as considerações apresentadas pelos respondentes no teste, a pesquisa foi aplicada por meio de um formulário eletrônico que era composto por 15 perguntas com escala do tipo *likert* de 6 pontos e 03 questões abertas para sugestões dos clientes externos, divididas entre as 03 dimensões descritas acima.

Na dimensão Área de Engenharia, a abordagem foi em relação ao atendimento da equipe, desde a solicitação da demanda, passando pelo suporte durante a execução da obra e uma análise sobre os conhecimentos e habilidades para a resolução de problemas. Conforme demonstrado no Gráfico 1, a percepção dos clientes enquadra-se em uma satisfação de 78%, considerando os apontamentos de Satisfeito e Muito Satisfeito e, em um percentual de 5% de clientes muito insatisfeitos, o que pode ser considerado como um ponto de atenção.

**Gráfico 1:** Pesquisa de Satisfação 2019- Análise da Área de Engenharia

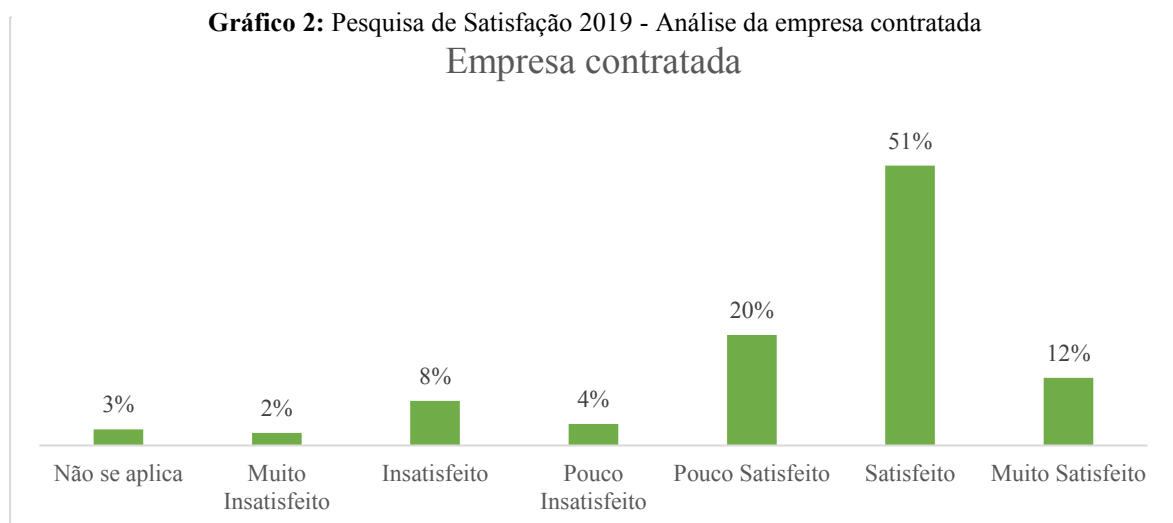


**Fonte:** Elaborada pela autora

Para a execução de obras públicas, são contratadas empresas, por meio de um processo licitatório, nos quais são analisados, por uma comissão estabelecida oficialmente pela instituição pública, os documentos legais da empresa, os atestados de capacidade técnica que são considerados comprovantes da execução dos mesmos serviços anteriormente, como uma forma de confirmar a experiência da empresa e, a proposta comercial com os descontos nos itens pré-definidos pela administração pública. Desta forma, não é possível escolher o prestador de serviço prezando pela qualidade do serviço prestado. Os técnicos só identificarão a qualidade do serviço no decorrer da obra. E a cada novo processo licitatório realizado, há o risco de a empresa contratada não cumprir com os critérios estabelecidos em contrato, podendo ser sancionadas e proibidas de atuar em obras públicas em definitivo.

Neste sentido, a pesquisa de satisfação é importante para dar voz ao cliente, aumentar a confiança na Instituição, desenvolver novas habilidades gerenciais, aumentar o engajamento e desenvolvimento da capacidade analítica dos colaboradores, culminando na efetividade na oferta de soluções mais adequadas, com propostas de gastos menores com o dinheiro público. No entanto, alguns pontos devem ser considerados como variáveis não controladas, como é o caso da escolha dos prestadores de serviços por meio de processos licitatórios.

Na pesquisa de satisfação, em relação a empresa contratada, foram considerados itens de avaliação quanto aos conhecimentos e habilidades dos técnicos para a solução de problemas durante a obra; a presteza da empresa no atendimento pós-obra, devido a alguma falha ou anomalia apresentadas posteriormente e o cumprimento do contrato em relação aos serviços previstos e os serviços realizados. 63 % dos clientes ficaram satisfeitos e muito satisfeitos e apenas 3% demonstraram insatisfação quanto ao serviço prestado pela empresa contratada, conforme Gráfico 2.

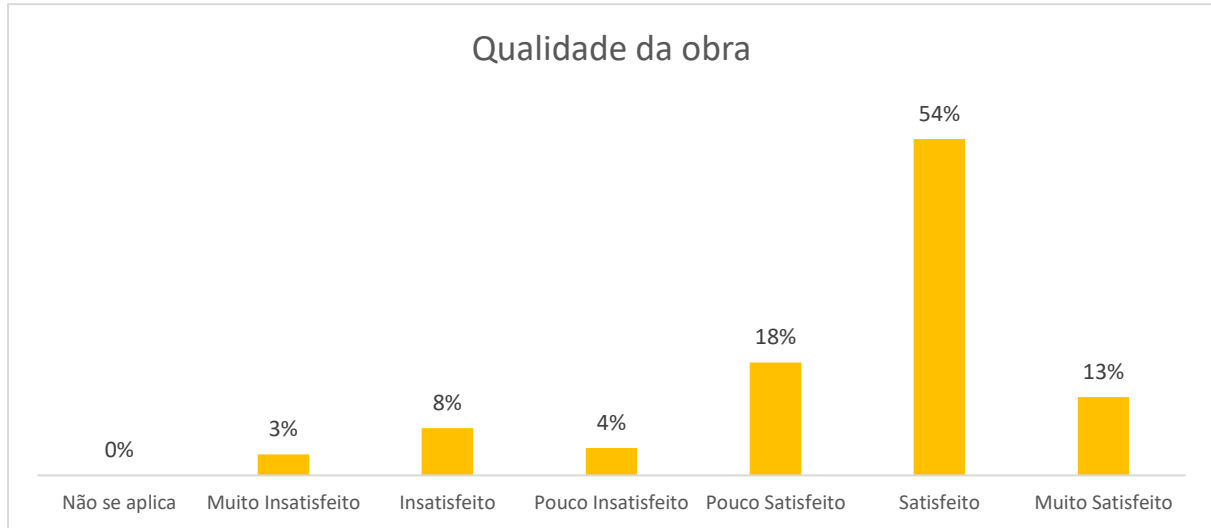


**Fonte:** Elaborada pela autora



Na abordagem da qualidade da obra executada, foram avaliados itens quanto a prazo de execução, materiais utilizados e apresentação de falhas e anomalias após a finalização dos trabalhos. 67% demonstraram estar satisfeitos e muito satisfeitos com a qualidade da obra e 3% apresentaram-se muitos insatisfeitos, de acordo com a Gráfico 3.

**Gráfico 3:** Pesquisa de Satisfação 2019 – Qualidade da obra



**Fonte:** Elaborada pela autora

Os dados da pesquisa foram apresentados para a equipe da área de engenharia e para a alta gestão da instituição pública, que utilizou as informações em reuniões de coordenadores demonstrando a importância da integração entre as áreas com o objetivo de prestar um serviço de maior qualidade.

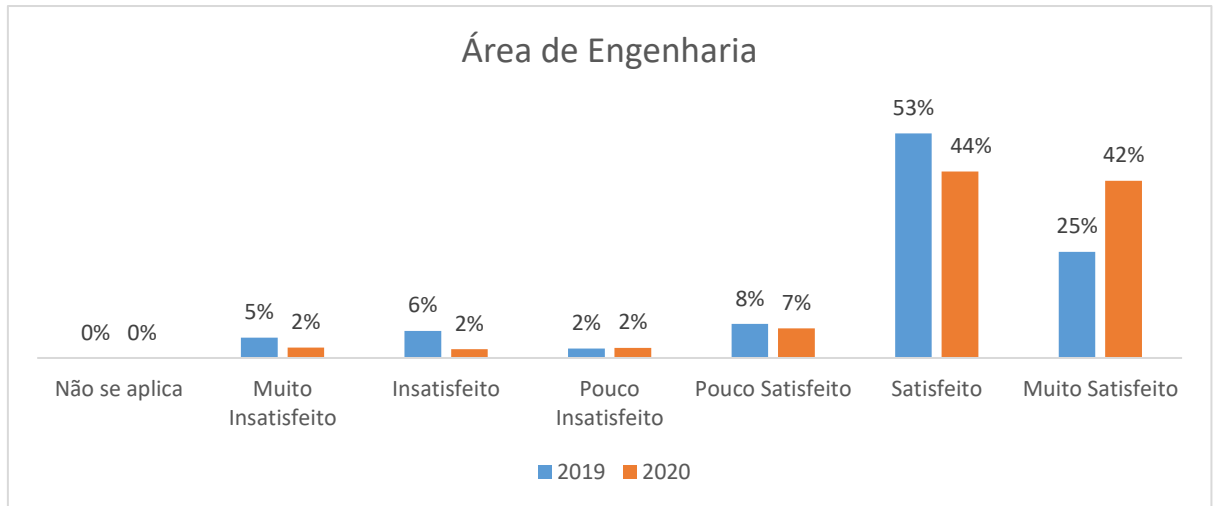
A contribuição para os clientes, internos e externos, permeou-se por maior cumprimento de prazos, respostas mais ágeis, compreensão da cadeia de valor, gerenciamento das informações e desenvolvimento da cultura de melhoria contínua para aumento da qualidade do serviço prestado.

#### 4.3 Olhar do cliente em 2020

A pesquisa de satisfação 2020 foi aplicada a 62 Unidades de Ensino que tiveram os serviços executados de reforma e obras no segundo semestre de 2019 e no primeiro semestre de 2020. As questões foram replicadas da pesquisa de satisfação anterior para que fosse possível fazer a comparação dos resultados e verificar a percepção dos clientes externos, no que se refere a qualidade do serviço prestado. O formulário eletrônico foi submetido aos clientes externos no período de 25 de novembro de 2020 a 07 de dezembro de 2020.

Analisando os resultados e fazendo uma análise comparativa entre os dados das duas pesquisas, observa-se que houve um aumento de 10% em relação ao atendimento da equipe da área de engenharia, na percepção dos clientes, considerando a soma dos satisfeitos e muito satisfeitos. Identifica-se também que a insatisfação dos clientes diminuiu em 60% em relação ao índice da pesquisa de 2019, como informado no Gráfico 4.

**Gráfico 4:** Análise comparativa das pesquisas de satisfação - Área de Engenharia

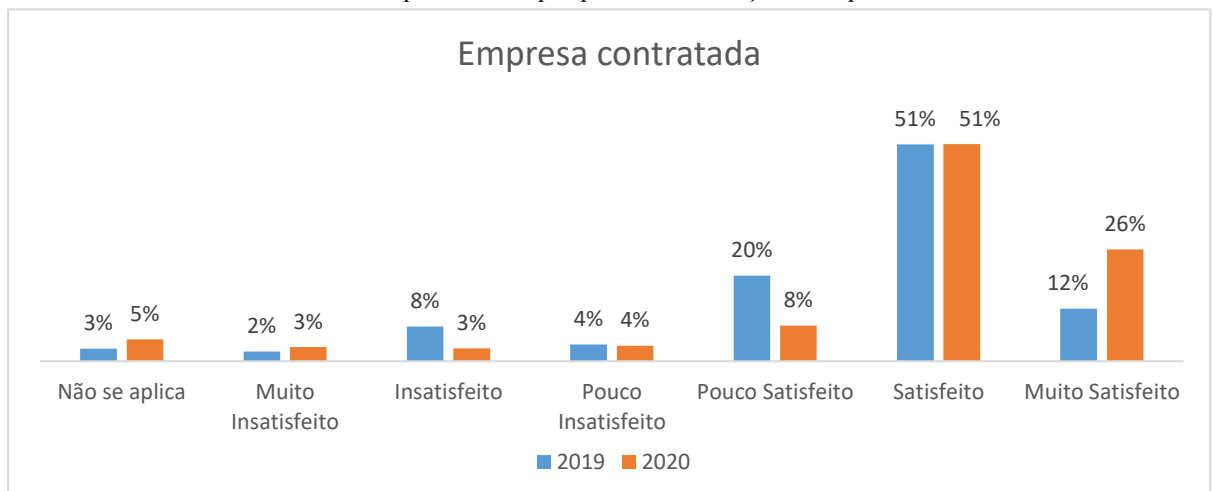


**Fonte:** Elaborada pela autora

Na percepção dos serviços prestados pela empresa contratada, observa-se, no Gráfico 5, que o percentual de clientes satisfeitos se manteve o mesmo, no entanto, o percentual de clientes muito satisfeitos aumentou em 117%. Na comparação dos resultados de 2019 e 2020, houve um aumento de 22% na somatória dos clientes satisfeitos e muito satisfeitos.

É possível analisar que aumentou a quantidade de clientes muito insatisfeitos com a qualidade de atendimento da empresa, como visto no Gráfico 5, o que se torna um ponto de atenção para ser discutido posteriormente.

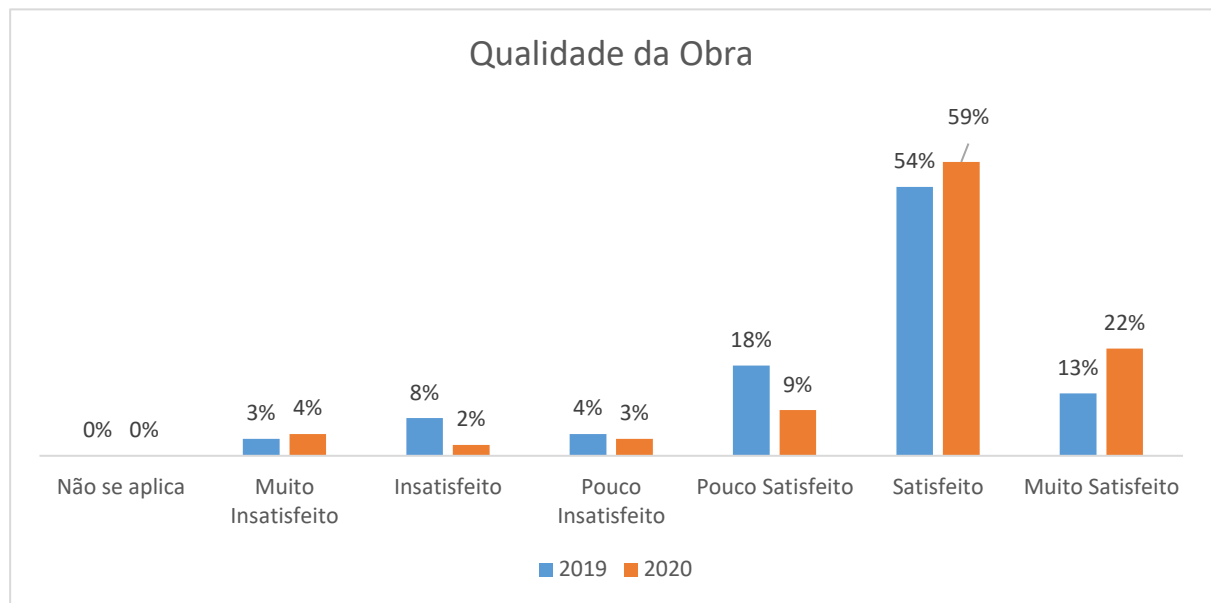
**Gráfico 5:** Análise comparativa das pesquisas de satisfação – Empresa contratada



**Fonte:** Elaborada pela autora

No que tange a visão dos clientes em relação a qualidade da obra, o índice de clientes satisfeitos e muitos satisfeitos atingiu 81%, conforme indicado no Gráfico 6, o que demonstra um alto nível de expectativa atendida quanto ao cumprimento de prazo, qualidade dos materiais aplicados, não aparecimento de falhas e anomalias, e limpeza e organização da obra.

**Gráfico 6:** Análise comparativa das pesquisas de satisfação – Qualidade da obra



**Fonte:** Elaborada pela autora

Ressalta-se que as obras avaliadas na pesquisa de satisfação de 2019 abrange os mesmos critérios de manutenção e reforma, porém não foram os mesmos clientes que fizeram a avaliação de 2020, tendo em vista que as obras foram realizadas em diferentes unidades de ensino. Também é preciso considerar que das 26 empresas envolvidas no processo licitatório de 2019, apenas 9 prestaram serviço também em 2020, pelos motivos de contratação por meio do processo licitatório, como mencionado anteriormente. Contudo, os técnicos da área de engenharia, cuja dimensão é considerada a parte mais relevante desta pesquisa, eram os mesmos que atuaram e foram avaliados em 2019, o que torna interessante a análise dos resultados visando uma proposta de melhoria.

#### 4.4 *Focus Group*

Gaskell (2002, p. 79) manifesta que os grupos focais propiciam um debate flexível e acessível em torno de um tema de interesse comum aos participantes. São preferencialmente adotados como uma técnica complementar em pesquisas qualitativas (MERTON; FISK; KENDALL, 1990), associada às técnicas de entrevistas em profundidade e de observação participante (MORGAN, 1997).

Após a aplicação da Pesquisa de Satisfação para identificar a percepção dos clientes externos, analisou-se os dados e, de acordo com alguns apontamentos dos Diretores das Unidades de Ensino, optou-se por reunir os clientes, selecionando um grupo favorável ao serviço prestado e outro grupo que não teve uma experiência agradável no processo de reformas.

Como proposto por Merton (1950), podemos utilizar a técnica dos grupos focais, que consiste basicamente em reunir grupos de 06 a 08 pessoas e, a partir da mediação de um facilitador, incentivar os usuários a exporem suas impressões sobre a qualidade dos serviços.

Como aborda Trad (2009), o planejamento dessa atividade deve considerar um conjunto de elementos que garantam seu pleno desenvolvimento, a saber: recursos necessários, com destaque especial para os moderadores do grupo; definição do número de participantes e de grupos a serem realizados; perfil dos participantes; processo de seleção e tempo de duração.

Barbour e Kitzinger (1999) indicam que os participantes sejam escolhidos dentro de um grupo de indivíduos que já teve experiência com o assunto a ser discutido e que tenham profundo conhecimento dos fatores que afetam os dados mais pertinentes.

Esta técnica caracteriza-se pela coleta de informações em meio a uma conversação coletiva semiestruturada de um grupo, em torno de questões centrais de um fenômeno estudado. Isso permite que os membros colaborem no assunto abordado, gerando informações que talvez não emergissem numa entrevista individual ou por meio de questionário (SANTANA E ALVES, 2016)

Desta maneira, o grupo focal com os clientes escolhidos foi realizado em fevereiro de 2021. O objetivo da discussão foi a obtenção de dados complementares à técnica de avaliação, como forma de triangulação de dados. Das 62 unidades que tiveram obras executadas entre 2019 e 2020 e responderam à pesquisa de satisfação, participaram 06 Unidades de Ensino, sendo 03 de escolas técnicas estaduais e 03 de faculdades de tecnologia, que foram divididos

em dois grupos, cujas respostas da pesquisa de satisfação divergem em alguns pontos, conforme apontado no Tabela 6.

**Tabela 6:** Pesquisa de Satisfação das Unidades de Ensino participantes do *Focus Group*

Pesquisa de satisfação	Escola	Escola	Escola	Escola	Escola	Escola
	01	02	03	04	05	05
<b>Análise da Unidade de Ensino sobre os serviços prestados pela área técnica</b>						
Avalie o tempo para atendimento da demanda, considerando a data da solicitação até a conclusão da obra.	2	2	2	5	5	5
Avalie o suporte da UIE, em todos os momentos durante a obra, esclarecendo dúvidas e orientando, quando necessário.	3	3	3	6	6	6
Avalie a participação do técnico da UIE, promovendo intervenções junto à empresa contratada, quando necessário.	3	2	3	6	6	6
Avalie a postura, os conhecimentos e as habilidades do fiscal que acompanhou a obra	3	2	1	6	6	6
Avalie de modo geral o quanto está satisfeito com a Equipe UIE.	3	3	3	6	6	6
<b>Análise da Unidade de Ensino sobre os serviços prestados pela empresa contratada</b>						
Em relação ao técnico da empresa contratada, avalie a sua postura, conhecimentos e habilidades durante a execução da obra.	5	3	3	6	6	6
Avalie a qualidade da execução da obra pela empresa contratada.	4	1	3	6	6	6
Avalie se a prestadora de serviço executou e concluiu a obra conforme solicitado.	3	1	3	6	6	6
Avalie a presteza da empresa contratada em solucionar problemas após a conclusão da obra.	3	2	5	6	6	6
Avalie o quão satisfeito está com os serviços da empresa contratada.	3	1	4	6	6	6
<b>Análise da Unidade de Ensino em relação a qualidade da obra</b>						
Avalie se os prazos para a execução das obras foram adequados.	1	3	2	6	6	6
Avalie o estado em que foi entregue o local da obra após sua execução (Ex: Limpeza, Organização, Segurança)	3	5	4	6	6	6
A obra entregue atendeu às necessidades da Unidade de Ensino, naquilo que foi proposta.	5	3	3	6	6	6
Avalie se a obra apresentou falhas após sua conclusão.	2	1	4	6	6	6
Avalie de forma geral, a qualidade da obra realizada.	3	1	3	6	6	6

**Fonte:** Elaborado pela autora

Estas Unidades foram escolhidas, dentre as que emitiram maior insatisfação com o processo e fizeram a melhor análise dos técnicos da área de engenharia. A ideia central era entender os gargalos e ouvir como a prestação do serviço poderia ser melhorada, no olhar do cliente. E, identificar se o programa de desenvolvimento das competências havia sido percebido devido as notas máximas obtidas na pesquisa de satisfação.

O facilitador direcionou o assunto para que todas as perguntas pudessem ser respondidas por todos os participantes e moderou de tal forma que o encontro virtual não extrapolasse o tempo estipulado de 1h e 30 minutos.

Ele deve ter sensibilidade e bom senso para conduzir o grupo de modo a manter o foco sobre os interesses do estudo, sem negar aos participantes a possibilidade de expressar-se espontaneamente. O moderador de grupo deve ser treinado para exercer um papel menos diretivo e mais centrado no processo de discussão; alguns moderadores dirigem o grupo de tal modo que a discussão gira em torno de suas opiniões, e não daquelas expressas pelos participantes (GONDIM, 2002)

As questões mediadas por um facilitador faziam referência à qualidade do serviço prestado pela área de engenharia no início da obra, com esclarecimentos dos principais pontos e fornecimento de informações aos clientes; ao acompanhamento da execução dos serviços no período da obra; à qualidade do serviço prestado pela empresa contratada e, à qualidade da obra, em relação à especificação de materiais, erros e falhas e atendimento no pós-obra.

Trad (2009) menciona que o roteiro de questões que irá nortear a discussão nos grupos deve conter poucos itens, permitindo certa flexibilidade na condução do grupo focal, com registro de temas não previstos, mas relevantes. Convém estruturar o roteiro de forma que as primeiras questões sejam mais gerais e as pessoas tenham mais facilidade para responder. Esta estratégia visa a incentivar a participação imediata de todos.

No caso específico de pesquisas avaliativas, a análise sistemática e cuidadosa das discussões dos Grupos focais vai fornecer pistas e insights sobre como um produto, serviço ou plano é percebido. Entre as técnicas mais empregadas nesta fase, destacam-se a análise de conteúdo e a análise do discurso. Sempre que o grupo focal for utilizado em combinação com outras técnicas, deve-se proceder à triangulação das informações como parte do processo de validação dos dados (CARLINI-COLTRIN, 1996).

Neste sentido, o roteiro (Apêndice A) previa questões amplas para que os participantes falassem abertamente sobre como o processo de obras ocorreu em cada Unidade de Ensino. Observou-se que os pontos abordados estavam alinhados à algumas competências definidas no programa ACDP e iam ao encontro de alguns objetivos estabelecidos quando da aplicação do BPM na área técnica, conforme demonstrado no Quadro 9. Os participantes contribuíram com colocações interessantes para serem ajustados os procedimentos e implementadas novas formas de atuação colaborativa entre os técnicos da área e eles que vivenciam o dia a dia da obra.

**Quadro 9:** Análise dos itens abordados no *Focus Group*

<b>Aplicabilidade na Organização</b>	<b>Competências identificadas</b>	<b>Evidências na fala dos participantes</b>
Aumentar a produtividade da área	Capacidade de Gestão	"O engenheiro da obra da instituição vem poucas vezes a obra e muitas vezes nós como diretores que acompanhamos e relatamos para a área técnica em São Paulo. Sabemos que a escola está muito longe, por isso seria importante incluir os engenheiros regionais nestes acompanhamentos também."
Criar um sistema de informações sobre obras e reformas	Comunicação	"Ficamos sem informações sobre os pedidos que fazemos de obras"
Mitigar os riscos de erros e falhas, reduzindo o retrabalho	Comunicação Foco no cliente	"Tudo na obra foi passado passo a passo. Todas as vezes que iam visitar a obra e ficávamos com dúvida, ele sempre esclarecia tudo, ia explicando, eles deram muita atenção. Nós só tivemos uma problema depois da obra, mas a empresa retornou e ajustou o que estava falho."
Criar um sistema de informações sobre obras e reformas	Comunicação Planejamento	"O interessante seria estudar a Unidade e suas necessidades e características próprias e dar um prazo, dar um retorno sobre o que será feito ou não, porque gera expectativa na comunidade escolar e as vezes aquela demanda acaba não sendo atendida ou deora muito tempo."
Criar um sistema de informações sobre obras e reformas	Comunicação Trabalho em equipe	"Acho que se a gente tiver toda a informação do escopo, de tudo que vai ser desenvolvido, de como vai ser desenvolvido, a gente consegue ajudar mais vocês, porque é difícil o fiscal estar constantemente nas obras, acredito que devido a distância. E a gente passa a afunilar e fazer com que a obra seja a melhor possível"
Promover a melhoria da Qualidade no resultado	Efetividade dos resultados	"As obras no período da pandemia foram atípicas, mas aconteceu de forma tranquila porque não havia alunos, não havia muito movimento e tudo ocorreu dentro do prazo. Então como sugestão, sei que é difícil, mas executar os serviços no período de férias e recesso seria o mais adequado para todos."
Promover a melhoria da Qualidade no resultado	Foco no cliente	"Eu acompanhei e troquei alguns materiais, não por gosto meu, mas para ficar adequado aquilo que estava especificado"
Promover a melhoria da Qualidade no resultado	Foco no cliente	"Tenho percebido que atualmente as empresas estão mais próximas de nós, eu senti uma grande diferença, parece que são orientados a fazer uma atendimento melhor. Entao a proximidade com os Diretores tem sido maior e neste sentido as obras tem saído melhores"
Promover a melhoria da Qualidade no resultado	Foco no cliente	"O processo está bem melhor do que eram os processos anteriores. Esse encontro mesmo nunca havia acontecido antes, é como se fosse o pós venda da obra, ouvir entao os clientes é legal, porque muitos tiveram experiencias positivas, mas nem todos tiveram a mesma sorte. Entao essa medida de correção bem pontual é interessante para que a gente vá ajustando e o processo fique cada vez melhos. "
Satisfação do cliente interno e externo	Foco no cliente Comunicação	"Alguns materiais não apresentam a qualidade esperada. Nós enquanto Diretores (clientes externos) temos que exigir os materiais de acordo com as especificações da licitação e para isso temos que ter acesso ao material que foi licitado. "
Satisfação do cliente interno e externo	Negociação	Nós, enquanto Diretores, precisamos saber como funciona a Instituição e quais atitudes tomar para que o resultado fique bom pra escola, pra área técnica e também pra empresa que presta o serviço."
Buscar agilidade dos processos. Aumentar a produtividade da área	Planejamento Flexibilidade	"A obra solicitada demora muito tempo para acontecer e muitas vezes alguns serviços acabam sendo executados pela escola. E não há possibilidade de alteração dos serviços contratados."
Promover a melhoria da Qualidade no resultado. Satisfação do cliente interno e externo	Visão do negócio Foco no cliente	"Eu no começo da minha gestão cobrava muito, questionava porque as coisas não aconteciam do jeito que eu entendia que era o melhor pra escola. Com a experiencia de algumas obras em diferentes escolas e a explicação dos técnicos, eu fui entendendo o processo e hoje o que eu posso fazer é acompanhar a obra muito de perto, comunicar aos engenheiros responsáveis os procedimentos e exigir aquilo que está escrito na ATA de reunião que foi realizada com todos os envolvidos no processo. E sempre sou muito bem atendida."
Incluir nas trilhas de aprendizagem do ACDP, treinamentos regionais para que os Diretores Administrativos sejam multiplicadores dos processos e procedimentos de demandas de infraestrutura junto as Unidades de Ensino	Visão do Negócio Planejamento	"Talvez uma crítica construtiva que seria interessante pontuar, seria a área técnica fazer treinamentos para os diretores administrativos entenderem todo o processo desde a solicitacao da demanda até a finalização das obras, por que muitos diretores novos não conhecem o que podem fazer em cada Unidade em relação a Infraestrutura."

**Fonte:** Elaborado pela autora

Como observa-se, as falas dos participantes do *focus group* vão ao encontro dos pontos abordados tanto na aplicação do BPM na instituição pública, quanto na escolha das competências a serem desenvolvidas pela equipe da área de engenharia.

Nota-se que as competências Comunicação, Planejamento, Negociação e Flexibilidade, tanto em 2019 quanto em 2020 estavam abaixo da média da equipe, mesmo considerando que houve desenvolvimento no programa ACDP.

Quanto às competências Capacidade de Gestão e Visão do Negócio, em 2019 foram consideradas abaixo da média e, em 2020, mesmo a média da equipe tendo aumentado, ainda ficaram acima da média, reforçando a ideia de que houve desenvolvimento das competências por meio do programa com diversas trilhas de conhecimento.

Em relação a Foco no Cliente, Trabalho em equipe e Efetividade dos resultados foram consideradas competências acima da média nas duas avaliações, no entanto, na percepção do cliente ainda é algo a ser aprimorado em um processo de melhoria contínua na área de engenharia.

Todos estes pontos abordados poderão ser revistos e ajustados pela área técnica, pensando em garantir uma maior qualidade do serviço prestado pela instituição pública de ensino, dentre os critérios legais exigidos, mas com possibilidades de novas visões e atuação.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se constitui numa pesquisa em busca de identificar se o programa de desenvolvimento de competências contribuiu para a melhoria do serviço prestado na área de engenharia de uma instituição pública.

No referencial teórico percebe-se a importância da Gestão por competências para sistematização do plano de desenvolvimento dos colaboradores a partir das necessidades da instituição e dos próprios colaboradores, agregando valor à organização e ao indivíduo. Os servidores passam a ser mais reconhecidos, o trabalho se torna mais leve e as tarefas menos estressantes. Há redução de conflitos e foco nos resultados, uma vez que todas as competências dos colaboradores estão mapeadas e armazenadas em bancos de talentos para serem utilizadas sempre que necessário em demandas muito específicas.

Em relação as trilhas de aprendizagem, entendeu-se a importância da construção de modelos informais de capacitação e desenvolvimento, realizados por diferentes formas e em conjunto com o colaborador para que se torne corresponsável no processo e torne-se o protagonista da carreira dele.

Diante dessa abordagem, observa-se que as empresas que buscam destacar-se em processos com gestão de qualidade podem gerenciar conhecimentos, estabelecer procedimentos, organizar processos, obter *feedbacks*, identificar problemas e desenvolver ações de melhoria contínua envolvendo os *stakeholders* de forma a somarem as experiências e equilibrarem as expectativas.

Os dados extraídos da avaliação de competências evidenciaram que houve melhoria das competências comportamentais e técnicas, com a utilização de vários tipos de treinamentos desenvolvidos nas trilhas de aprendizagem.

Na análise dos dados, em relação a percepção dos clientes, observa-se que houve uma evolução no atendimento dos clientes externos que expressaram suas satisfações quanto ao serviço prestado da área de engenharia, da empresa contratada e da qualidade da obra.

Assim, o desenvolvimento de competências melhorou a percepção dos clientes em relação a qualidade do serviço prestado, como reflexo das ações tomadas internamente sobre o desenvolvimento de pessoas.

Os dados coletados permitem identificar que houve a melhoria das competências, impactando no serviço prestado, dando ênfase na importância do programa de desenvolvimento de pessoas, mesmo que não haja o incentivo da alta gestão com a proposta de institucionalizar a Gestão por Competências.

A implementação de ações e estratégias para maximizar a performance dos colaboradores, com vistas ao desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais, indica que o olhar para o desenvolvimento de pessoas pode contribuir também para a competitividade das empresas públicas, aperfeiçoando a qualidade do serviço prestado e ampliando a satisfação dos clientes, evidenciando resultados com eficácia e de forma transparente.

O grande desafio é equacionar todas as ações e desafios encontrados em todas as etapas da Gestão por Competências com as demandas a serem realizadas no dia a dia para atendimento aos clientes externos, tendo em vista não haver uma área estratégica destinada a essa demanda.

É relevante que se construa um ambiente de reflexão e diálogo contínuo entre todos os envolvidos no processo. Dessa forma, mais conscientes de onde estão e onde desejam estar como pessoas e profissionais durante sua vida laboral, podem desenvolver suas competências e planejar seu futuro. Essa nova postura se insere num contexto social dinâmico, de constante evolução.

Para melhor direcionamento do tema e contínuo desenvolvimento da pesquisa, sugere-se para pesquisas futuras a implementação de uma área estratégica, vinculada a alta gestão, para o gerenciamento dos programas de desenvolvimento de pessoas em instituições públicas, assim como a ampliação da avaliação de competências, incluindo o olhar dos fornecedores para com a instituição.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP. Guia para o gerenciamento de processos de negócio. Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0. [S. l.], p. 6, [s.d.].
- Análise de Competências para desenvolvimento de Pessoas. Relatório Gerencial Consolidado. Avaliação 180°. 2018
- AMARAL, R. M. do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2008, São Paulo, SP. Anais XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2008.
- BARBOUR, R.S.; KITZINGER, J. Developing focus group research. London: Sage, 1999
- BERGUE, S. Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Editora EDUCS, 2011.
- BESSANT, J; FRANCIS, D. Developing strategic continuous improvement capability. [S. l.], v. 1106, 1998.
- BENETTI, K. C.; GIRARDI, D. M.; DALMAU, M. B. L.; MELO, P. A.; PARRINO, M. D. C. Avaliação de Desempenho por Competências: a realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnose Terapêutica. Revista de Ciências da Administração, v. 9, n. 19, p. 179-198, set./dez Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1530/12692>.
- BORINI, F. M; FLEURY, M T L; FLEURY, A. Competências Organizacionais das Subsidiárias de Empresas Multinacionais Brasileiras. **Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, [S. l.], p. 1–16, 2009.
- BRANDAO, H. P. Mapeamento de Competências. Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H.P. Mapeamento de Competências: Ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 2017. 196p
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Guarçoni, C. P., Marques, F., Viana, H., Carbone, P. P., & Almada, V. F. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. Revista de Administração Pública – RAP, 42, 875-898.
- BRASIL. Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>.

BRASIL. Decreto nº 9991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35)

BRIDI, M.A. et al. O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. 2013. 200fl. Dissertação. (Mestrado em Administração) Programa de pós-graduação em administração. Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília-DF, 2013. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13586/1/2013\\_MarizauraReisdeSouzaCam%3%b5es.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13586/1/2013_MarizauraReisdeSouzaCam%3%b5es.pdf).

CARBONE, P. P. et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J B D. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARLINI-COTRIM, B. Potencialidades da técnica qualitativa grupo focal em investigações sobre abuso de substâncias. *Rev. Saúde Pública*, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 285-93, 1996.

CARMO, L.J.O., ASSIS, L.B., MARTINS, M.G., SALDANHA, C.C.T., GOMES, P,A. *Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal*. 2017.

CARVALHO, A. I. et al. *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. S. *Planejamento Estratégico, fundamentos e aplicações*. 5. Tiragem. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

COMINI, G M; KONUMA, C M. Sistema De Gestão De Pessoas Por Competências: Um Olhar Crítico Para a Dimensão Do Desenvolvimento Individual. *Gestão & Regionalidade, [S. l.]*, v. 24, n. 69, p. 6–18, 2008. DOI: 10.13037/gr.vol24n69.83.

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, v. 14, n. 1, p. 51-64, 2006.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, Paris, n. 127, p.84-102, jan./fev. 2000.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELFAKI, Abdelrahman Osman et al. Towards representation and validation of knowledge in students' learning pathway using variability modeling technique. *International journal of computer science issues*, v. 8, n. 3, p. 30–35, 2011.

FERNÁNDEZ, J. *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall Financial Times, 2005

FERREIRA, B. F. S. F.; AZEVEDO, M. M.; KUSSANO, W S. São Paulo-SP, junho de 2020 1 III SENGI - Simpósio de Engenharia, Gestão e Inovação. *[S. l.]*, p. 1–12, 2020.

FERREIRA, V.R.S., TETE, M.F., ISIDRO-FILHO, A.S., & SOUSA, M.M. (2015). Inovação no setor público federal no brasil na perspectiva da inovação em serviços, *Revista de Administração e Inovação*, 12(4), 99-118.

FILIPPIM, E S. P R O P A D / U F P E O Trabalho em Equipe na Administração Pública Municipal. *[S. l.]*, v. 6, p. 343–360, 2008.

FLEURY, S. Redes de políticas : novos desafios para a Policy networks : new challenges for public administration. **Administração em Diálogo**, *[S. l.]*, v. 7, p. 77–89, 2005.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*, 2001, 183-196.

GARCIA, L.B.B. Competências transversais e percepção de suporte à aprendizagem na SBQ/ANP - Agência Nacional do Petróleo

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: GASKELL, G.; BAUER, M. W. (Org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89

GERRING, John.. **Case study research: principles and practices**. New York: Cambridge University Press, 2007.

GIUDICE, R.C. Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira. *Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento*, Brasília, v. 2, nº 2, 2012, p. 188-204.

GOMES, M. E. S.; BARBOSA, E. F. A técnica educativa de grupos focais para obtenção de dados qualitativos. *Educativa*, 1999

GONDIM, S. M. G. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários *Estud. Psicologia*, Natal, v. 7, n. 2, 2002.

GONZALEZ, R V D; MARTINS, M F. Competências habilitadoras da melhoria contínua : estudo de casos em empresas do setor automobilístico e de bens de capital. *[S. l.]*, 2015.

GUIMARÃES, T A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, *[S. l.]*, v. 34, n. 3, p. 125 a 140–140, 2000.

GUIMARÃES, T. A.; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, Gardênia; MOURÃO, Luciana (org.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

HIPÓLITO, J.A.M.; REIS, G.G. A avaliação como instrumento de gestão. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente 2002

KOCHANSKI, J. Competency-based management. *Training and Development*, v.51, n.10, p.41-44, 1997

IENAGA, Celso H. *Competence Based Management: Seminário Executivo*. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

LANDFELDT, I.M.P. *Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos*. Dissertação de Mestrado, 2016. 133 p. – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2016.

LANDFELDT, I. M. P.; ODELIUS, C. C. *Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais*. VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho da ANPAD - EnGPR, Anais, Curitiba, PR, Brasil, p.1-8, 2017.

LIMA, J. O., SILVA, A.B. *Determinantes do desenvolvimento de competencias coletivas na gestao de pessoas*. 2015

LEME, R. *Gestão por competências no setor público*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014. 208p.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. **The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management**. *An International Journal*, v. 2, n. 3, 2007, p. 194-207

LOPES, P.; LIMA, G.A. *Estratégias de Organização, Representação e Gestão de Trilhas de Aprendizagem: uma revisão sistemática da literatura*. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.24, n.2, p. 165-195, abr./jun. 2019

MENDES, M.S., SOUZA, G.M., TONANI, K.C.B., DALMOU, M.B.L. *Mapeamento e Desenvolvimento de Competências: um estudo de caso nos cargos administrativos do Departamento de Cultura e Eventos da UFSC*, 2019.

MERTON, R. K.; FISKE, M.; KENDALL, P. L. *The focused interview: a manual of problems and procedures*. New York: Free Press, 1990.

MPOG. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Indicadores de Programas: Guia Metodológico*. Brasília: MP, 2010

MORGAN, D. L. *Focus group as qualitative research*. London: Sage, 1997

MONTEZANO, L.; MARQUES, F. B.; SILVA, N. B.; ISIDRO-FILHO, A. Determinantes da implantação da gestão por competências em Institutos Federais. XLII EnANPAD, outubro/2018, Curitiba-PR, p. 1-17, 2018.

NOGUEIRA, N. G.; GONÇALVES, R. S. R.; CAMPOS, R. Análise da aplicação da gestão por processos em uma seção de uma faculdade pública. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 289, 2018.

PARRY, S. Just what is competency? Training, jun. 1998, p. 59-64.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business, p. 79-91, mai./jun. 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1997

RABAGLIO, M. O. Gestão por Competências: Atração e captação de talentos humanos. 1 ed. São Paulo: Qualitymark, 2008.

REIS, Germano. Avaliação 360 graus. São Paulo: Atlas, 2000

RODRIGUES, Gustavo de Oliveira. Aplicação da gestão de processos em uma Universidade Pública do Estado de São Paulo. [S. l.], 2015.

SANTANA, A. F. L.; ALVES, C. F. BPMG – Um Modelo Conceitual para Governança em BPM – Aplicação numa Organização Pública iSys – Revista Brasileira de Sistemas de Informação, Rio de Janeiro, vol. 9, No. 1, pp. 139-167, 2016

SANTOS, H.M, SANTANA, A.F., ALVES, C.F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 11, n. 1, jan-jun 2012

SARTORETTO, M. de F. A. T. (2016). Competências gerenciais: Um estudo na Universidade Federal da Fronteira Sul (Trabalho de Conclusão de Curso de bacharelado). Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó

SILVA, A A. Fatores que influenciam na satisfação e motivação dos servidores públicos - estudo de caso no INCRA/RN. [S. l.], 2018.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995. TOMIOKA, A M; NEVES, J M S. Indicadores de desempenho para melhorar as dimensões competitivas da empresa de construção. [S. l.], v. 21, n. 1, p. 1–9, 2020.

TRAD, L.A.B. Grupos Focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisa de saúde. Physis Revista de Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, 2009.

TORRES, A. A., ZIVIANI, F., SILVA, S. M. (2012, Setembro/Dezembro). Mapeamento de competências: Ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. *TransInformação*, 191-205. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v24n3/a04v24n3.pdf>

VENABLE, J (2006) A Framework for Design Science Research Activities, Proceedings of the 2006 Information Resource Management Association Conference (CD), Washington, DC, USA, 21-24 May 2006, Idea Group Publishing, Hershey, Pennsylvania, USA.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



## APÊNDICE

### Apêndice A

FOCUS GROUP - ROTEIRO	
INÍCIO	Fazer apresentação e agradecer a disponibilidade dos participantes;
	Informar sobre o tempo para as discussões e que a reunião será gravada;
	Iniciar a gravação, esclarecer o objetivo do encontro, apresentar o moderador e solicitar que todos se apresentem.
DESENVOLVIMENTO	<b>1. Como foi o início da obra?</b>
	Houve orientação por parte da equipe de engenharia sobre o escopo e atividades a serem desenvolvidas?
	A empresa apresentou cronograma da obra e ações a serem realizadas inicialmente
	<b>2. Qual a rotina para se manter atualizado sobre a situação da obra?</b>
	Periodicidade de visitas
	Procedimentos a serem adotados durante as visitas
	O que deve ser observado
	<b>3. Quais as principais dúvidas, incertezas que surgiram durante o período da obra?</b>
	<b>4. Comentem por favor quais os caminhos que utilizaram para obter esclarecimentos sobre a obra.</b>
<b>5. Qual o sentimento depois de passar pela experiência da realização da obra?</b>	
<b>6. Críticas e sugestões para melhoria das ações</b>	
TÉRMINO	Informar que as contribuições foram ouvidas e serão apontadas em relatório, com possível plano de ação para atendimento daquilo que for possível;
	Agradecer a participação de todos.

## **ANEXO A – ACDP – Modelo Gestor**

O que é uma Análise de Competências para Desenvolvimento de Pessoas?

Análise regular e sistemática do desempenho de cada colaborador comparado com as tarefas que executa, com as metas e resultados pretendidos e com o seu potencial de desenvolvimento pessoal e profissional

Escolha uma alternativa que reflita o seu olhar em relação as competências técnicas e comportamentais:

Autoavaliação: Você avalia o seu desempenho;

Avaliação dos Pares: Como você enxerga seus colegas de trabalho;

Avaliação dos subordinados (só para Gestores): Avaliação do desempenho da sua equipe.

\* Obrigatória

\* Este formulário registrará seu nome. Preencha-o.

1. Autoavaliação é um exercício de tomada de consciência. É refletir sobre suas características positivas e seus pontos a melhorar. Faça a sua a seguir: \*

	1 - Preciso melhorar	2 - Estou abaixo do esperado	3 - Estou na média	4- Eu sou bom nessa!	5- Sou uma referência nesta competência
(A) Autoconfiança: acreditar que é competente para realizar as suas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Comunicação: transmitir e expressar ideias de maneira clara e objetiva, evitando entendimentos incorretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Capacidade de Gestão: alcançar os objetivos estabelecidos no prazo, delegando as tarefas com a equipe, compartilhando decisões e monitorando a performance da área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Flexibilidade: capacidade de se adaptar as mudanças e/ou situações inesperadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Foco no cliente: de forma proativa e eficiente, atender e superar as diferentes demandas dos clientes externos e internos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Foco no resultado: capacidade e disposição para alcançar os resultados, com o menor gasto de tempo e recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Preciso melhorar	2 - Estou abaixo do esperado	3 - Estou na média	4- Eu sou bom nessa!	5- Sou uma referência nesta competência
(A) Liderança: Inspirar e desenvolver as pessoas em prol do resultado desejado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Negociação: Capacidade de buscar o equilíbrio de interesses da área com clientes e fornecedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Organização: Estruturar as suas atividades em padrões para a execução das tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Planejamento: capacidade de avaliar os possíveis caminhos para alcançar os objetivos traçados, com foco na construção de um referencial de futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Relacionamento Interpessoal: contribuir para um bom ambiente interno para o aumento da produtividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Resiliência: capacidade de superar obstáculos ou resistir situações adversas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Trabalho em equipe: desenvolver trabalhos de forma participativa e colaborativa, aceitando a diversidade de opiniões, buscando o alcance de objetivos comuns.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Preciso melhorar	2 - Estou abaixo do esperado	3 - Estou na média	4- Eu sou bom nessa!	5- Sou uma referência nesta competência
(A) Visão do futuro e pensamento inovador: identificar oportunidades de negócios e soluções criativas para aprimoramento do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Visão do negócio: entender o negócio da sua área e da empresa e visualizar como suas ações, atividade e atitudes podem impactar com as demais áreas, clientes e fornecedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Planejar e controlar os processos para a qualidade das obras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Assegurar a qualidade do planejamento tático do gerenciamento das obras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. Avaliação do seu Gestor Imediato \*

*Avalie o seu gestor imediato, de acordo com a sua percepção*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(G) Autoconfiança: acreditar que é competente para realizar as suas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Comunicação: transmitir e expressar ideias de maneira clara e objetiva, evitando entendimentos incorretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Capacidade de Gestão: alcançar os objetivos estabelecidos no prazo, delegando as tarefas com a equipe, compartilhando decisões e monitorando a performance da área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Flexibilidade: capacidade de se adaptar as mudanças e/ou situações inesperadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Foco no cliente: de forma proativa e eficiente, atender e superar as diferentes demandas dos clientes externos e internos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Foco no resultado: capacidade e disposição para alcançar os resultados, com o menor gasto de tempo e recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(G) Liderança: Inspirar e desenvolver as pessoas em prol do resultado desejado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Negociação: Capacidade de buscar o equilíbrio de interesses da área com clientes e fornecedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Organização: Estruturar as suas atividades em padrões para a execução das tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Planejamento: capacidade de avaliar os possíveis caminhos para alcançar os objetivos traçados, com foco na construção de um referencial de futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Relacionamento Interpessoal: contribuir para um bom ambiente interno para o aumento da produtividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Resiliência: capacidade de superar obstáculos ou resistir situações adversas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Trabalho em equipe: desenvolver trabalhos de forma participativa e colaborativa, aceitando a diversidade de opiniões, buscando o alcance de objetivos comuns.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(G) Visão do futuro e pensamento inovador: identificar oportunidades de negócios e soluções criativas para aprimoramento do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Visão do negócio: entender o negócio da sua área e da empresa e visualizar como suas ações, atividade e atitudes podem impactar com as demais áreas, clientes e fornecedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Assegurar a qualidade dos serviços de Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Avaliação dos seus subordinado: \*

*Competência: Autoconfiança: Ser capaz de acreditar que é competente para realizar as atividades.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(S1) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(S1) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



#### 4. Avaliação dos seus subordinado: \*

*Competência: Capacidade de gestão: ser capaz de alcançar os objetivos propostos, mobilizando, envolvendo e estabelecendo compromisso com os seus colaboradores, delegando tarefas, e compartilhando decisões, gerenciando riscos e monitorando a performance da sua área, compreendendo o impacto do seu papel dentro da Empresa.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(S3) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(S3) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. Avaliação dos seus subordinado: \*

*Competência: Comunicação: ser capaz de transmitir e expressar ideias de maneira clara e objetiva, focando na total compreensão das mensagens, evitando ou eliminando ruídos.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(S5) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(S5) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 6. Avaliação dos seus subordinado: \*

*Competência: Flexibilidade: ser capaz de se adaptar a mudanças e/ou a situações inesperadas.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(S7) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(S7) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Avaliação dos seus subordinado: \*

*Competência: Foco no cliente: ser capaz de identificar, atender e superar as diferentes demandas dos clientes externos e internos, de maneira proativa e eficiente.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(S8) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(S8) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Avaliação dos seus subordinado: \*

*Competência: Foco no resultado: ter capacidade e disposição para alcançar os resultados desejados, com o menor gasto de tempo e recursos considerando a ética e valores individuais.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(S9) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(S9) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Avaliação dos seus subordinado: \*

*Competência: Liderança: ser capaz de inspirar e desenvolver as pessoas do grupo de trabalho, em prol de resultado que é esperado e desejado pela instituição.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(S10) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(S10) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Avaliação dos seus subordinado: \*

*Competência: Negociação: ser capaz de negociar assuntos diversos com clientes internos/ externos, fornecedores e/ou entidades diversas, visando buscar equilíbrio de interesses entre as partes.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(S11) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(S11) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Avaliação dos seus subordinado: \*

*Competência: Organização: ser capaz de estruturar suas atividades e atuar dentro de contextos definidos em padrões que suportem a execução das tarefas.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(S12) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(S12) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12. Avaliação dos seus subordinado: \*

*Competência: Planejamento: ser capaz de compreender o cenário real, os objetivos a serem alcançados e avaliar os possíveis caminhos e construir um referencial futuro.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(S13) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(S13) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 13. Avaliação dos seus subordinado: \*

*Competência: Relacionamento interpessoal: ser capaz de contribuir para um bom ambiente interno, contribuindo para o aumento da produtividade.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(S15) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(S15) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 14. Avaliação dos seus subordinado: \*

*Competência: Resiliência: ser capaz de superar obstáculos ou resistir a situações adversas.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(S16) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(S16) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 15. Avaliação dos seus subordinado: \*

*Competência: Trabalho em equipe: ser capaz de desenvolver trabalhos com postura participativa e colaboradora, integrando contribuições e aceitando ativamente a diversidade de opiniões, buscando o atingimento de objetivos comuns.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(S17) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(S17) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 16. Avaliação dos seus subordinado: \*

*Competência: Visão do futuro e pensamento inovador: ser capaz de identificar oportunidades de negócios e de antecipar as barreiras e tendências, extrapolando os problemas do cotidiano ao identificar soluções e oportunidades mais criativas e benéficas para a organização.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(S18) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(S18) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 17. Avaliação dos seus subordinado: \*

*Competência: Visão do Negócio: ser capaz de entender o negócio e visualizar como suas ações, atividades e atitudes podem influenciar ou interagir com outras áreas da organização e/ou fornecedores e/ou clientes.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(S19) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(S19) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 18. Avaliação do Colaborador 1 relação as competências técnicas: \*

*Adquiridas por meio da vivência prática, experiência e formação profissional.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(CT1) Capacidade no gerenciamento de execuções de obras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(CT2) Garantir a qualidade das informações técnicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Avaliação do Colaborador 2 em relação as competências técnicas: \*

*Adquiridas por meio da vivência prática, experiência e formação profissional.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Nível bom de trabalho	5- É uma referência nesta competência
(CT1) Garantir a qualidade dos anteprojetos e/ou projetos básicos de arquitetura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(CT2) Capacidade em Gerenciar projetos contratados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Autoconfiança: acreditar que é competente para realizar as suas tarefas.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(P1) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(P1) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Capacidade de Gestão: alcançar os objetivos estabelecidos no prazo, delegando as tarefas com a equipe, compartilhando decisões e monitorando a performance da área.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(P3) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(P3) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 22. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Flexibilidade: capacidade de se adaptar as mudanças e/ou situações inesperadas.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(P7) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(P7) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 23. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Foco no cliente: de forma proativa e eficiente, atender e superar as diferentes demandas dos clientes externos e internos.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(P8) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(P8) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 24. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Foco no resultado: capacidade e disposição para alcançar os resultados, com o menor gasto de tempo e recursos.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(P9) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(P9) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 25. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Liderança: Inspirar e desenvolver as pessoas em prol do resultado desejado.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(P10) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(P10) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 26. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Negociação: Capacidade de buscar o equilíbrio de interesses da área com clientes e fornecedores.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(P11) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(P11) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 27. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Organização: Estruturar as suas atividades em padrões para a execução das tarefas.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(P12) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(P12) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 28. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Planejamento: capacidade de avaliar os possíveis caminhos para alcançar os objetivos traçados, com foco na construção de um referencial de futuro.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(P13) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(P13) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 29. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Relacionamento Interpessoal: contribuir para um bom ambiente interno e para o aumento da produtividade.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(P15) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(P15) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 30. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Resiliência: capacidade de superar obstáculos ou resistir situações adversas.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(P16) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(P16) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 31. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Trabalho em equipe: desenvolver trabalhos de forma participativa e colaborativa, aceitando a diversidade de opiniões, buscando o alcance de objetivos comuns.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(P17) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(P17) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 32. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Visão do futuro e pensamento inovador: identificar oportunidades de negócios e soluções criativas para aprimoramento do trabalho.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(P18) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(P18) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 33. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Visão do negócio: entender o negócio da sua área e da empresa e visualizar como suas ações, atividade e atitudes podem impactar com as demais áreas, clientes e fornecedores.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(P19) Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(P19) Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 34. Avaliação das competências técnicas do seu par - Colaborador 1 \*

*Adquiridas por meio da vivência prática, experiência e formação profissional.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(CT1) Assegurar a qualidade dos processos de regularização imobiliária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(CT1) Assegurar a qualidade dos processos de gestão imobiliária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 35. Avaliação das competências técnicas do seu par - Colaborador 2 \*

*Adquiridas por meio da vivência prática, experiência e formação profissional.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(CT1) Habilidade de relacionamento com a Consultoria e a Procuradoria Jurídica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(CT2) Assegurar a qualidade dos pareceres jurídicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 36. Gostaríamos de saber \*

*O que deveríamos te proporcionar para que Você se torne um profissional melhor em 2021*

## 37. Queremos saber também \*

*O que fará por "VOCÊ" em 2021, para se tornar um profissional melhor*

---

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.

## **ANEXO B – ACDP – Modelo Equipe**

O que é uma Análise de Competências para Desenvolvimento de Pessoas?

Análise regular e sistemática do desempenho de cada colaborador comparado com as tarefas que executa, com as metas e resultados pretendidos e com o seu potencial de desenvolvimento pessoal e profissional

Escolha uma alternativa que reflita o seu olhar em relação as competências técnicas e comportamentais:

Autoavaliação: Você avalia o seu desempenho;

Avaliação dos Pares: Como você enxerga seus colegas de trabalho;

Avaliação dos subordinados (só para Gestores): Avaliação do desempenho da sua equipe.

\* Obrigatória

\* Este formulário registrará seu nome. Preencha-o.

1. Autoavaliação é um exercício de tomada de consciência. É refletir sobre suas características positivas e seus pontos a melhorar. Faça a sua a seguir: \*

	1 - Preciso melhorar	2 - Estou abaixo do esperado	3 - Estou na média	4- Eu sou bom nessa!	5- Sou uma referência nesta competência
(A) Autoconfiança: acreditar que é competente para realizar as suas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Comunicação: transmitir e expressar ideias de maneira clara e objetiva, evitando entendimentos incorretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Comprometimento: ser capaz de mostrar envolvimento e interesse pelos objetivos e atividades em que está envolvido, evidenciando dedicação e foco para cumprir com o que for de sua responsabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Capacidade analítica: ser capaz de utilizar e aplicar regras lógicas ao reunir e analisar fatos e dados, bem como a capacidade de síntese e objetividade nas atividades inerentes à sua área de atuação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Preciso melhorar	2 - Estou abaixo do esperado	3 - Estou na média	4- Eu sou bom nessa!	5- Sou uma referência nesta competência
(A) Efetividade nos resultados: ser capaz de concretizar com eficácia e eficiência os seus objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade e nos prazos estipulados, preocupando-se em utilizar os recursos da instituição de forma racional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Flexibilidade: ser capaz de se adaptar a mudanças e/ou a situações inesperadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Foco no cliente: ser capaz de identificar, atender e superar as diferentes demandas dos clientes externos e internos, de maneira proativa e eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Foco no resultado: ter capacidade e disposição para alcançar os resultados desejados, com o menor gasto de tempo e recursos considerando a ética e valores individuais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Organização: ser capaz de estruturar suas atividades e atuar dentro de contextos definidos em padrões que suportem a execução das tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Preciso melhorar	2 - Estou abaixo do esperado	3 - Estou na média	4- Eu sou bom nessa!	5- Sou uma referência nesta competência
(A) Pró atividade: ser capaz de atuar de forma ativa e positiva, para o desenvolvimento das atividades, antecipando-se aos problemas e mitigando os riscos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Relacionamento interpessoal: ser capaz de contribuir para um bom ambiente interno, contribuindo para o aumento da produtividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Trabalho em equipe: ser capaz de desenvolver trabalhos com postura participativa e colaboradora, integrando contribuições e aceitando ativamente a diversidade de opiniões, buscando o atingimento de objetivos comuns.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Habilidade em elaborar orçamentos de obras e projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A) Aptidão para atender dúvidas técnicas dos orçamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 2. Avaliação do seu Gestor Imediato \*

Avalie o seu Gestor imediato:

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(G) Autoconfiança: acreditar que é competente para realizar as suas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Comunicação: transmitir e expressar ideias de maneira clara e objetiva, evitando entendimentos incorretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Capacidade de Gestão: alcançar os objetivos estabelecidos no prazo, delegando as tarefas com a equipe, compartilhando decisões e monitorando a performance da área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Flexibilidade: capacidade de se adaptar as mudanças e/ou situações inesperadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Foco no cliente: de forma proativa e eficiente, atender e superar as diferentes demandas dos clientes externos e internos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Foco no resultado: capacidade e disposição para alcançar os resultados, com o menor gasto de tempo e recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(G) Liderança: Inspirar e desenvolver as pessoas em prol do resultado desejado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Negociação: Capacidade de buscar o equilíbrio de interesses da área com clientes e fornecedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Organização: Estruturar as suas atividades em padrões para a execução das tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Planejamento: capacidade de avaliar os possíveis caminhos para alcançar os objetivos traçados, com foco na construção de um referencial de futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Relacionamento Interpessoal: contribuir para um bom ambiente interno para o aumento da produtividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Resiliência: capacidade de superar obstáculos ou resistir situações adversas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Trabalho em equipe: desenvolver trabalhos de forma participativa e colaborativa, aceitando a diversidade de opiniões, buscando o alcance de objetivos comuns.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado.	3 - Está na média.	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
(G) Visão do futuro e pensamento inovador: identificar oportunidades de negócios e soluções criativas para aprimoramento do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Visão do negócio: entender o negócio da sua área e da instituição e visualizar como suas ações, atividade e atitudes podem impactar com as demais áreas, clientes e fornecedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Capacidade de garantir a qualidade dos orçamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Assegurar a presteza no atendimento das dúvidas técnicas dos orçamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Autoconfiança: acreditar que é competente para realizar as suas tarefas.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 4. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Capacidade analítica: ser capaz de utilizar e aplicar regras lógicas ao reunir e analisar fatos e dados, bem como a capacidade de síntese e objetividade nas atividades inerentes à sua área de atuação.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Comprometimento: ser capaz de mostrar envolvimento e interesse pelos objetivos e atividades em que está envolvido, evidenciando dedicação e foco para cumprir com o que for de sua responsabilidade.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Comunicação: ser capaz de transmitir e expressar ideias de maneira clara e objetiva, focando na total compreensão das mensagens, evitando ou eliminando ruídos.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Efetividade nos resultados: ser capaz de concretizar com eficácia e eficiência os seus objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade e nos prazos estipulados, preocupando-se em utilizar os recursos da instituição de forma racional.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Flexibilidade: capacidade de se adaptar as mudanças e/ou situações inesperadas.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Foco no cliente: de forma proativa e eficiente, atender e superar as diferentes demandas dos clientes externos e internos.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Foco no resultado: capacidade e disposição para alcançar os resultados, com o menor gasto de tempo e recursos.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Organização: Estruturar as suas atividades em padrões para a execução das tarefas.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Próatividade: ser capaz de atuar de forma ativa e positiva, para o desenvolvimento das atividades, antecipando-se aos problemas e mitigando os riscos.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 13. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Relacionamento Interpessoal: contribuir para um bom ambiente interno e para o aumento da produtividade.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 14. Avaliação dos seus Pares \*

*Competência: Trabalho em equipe: desenvolver trabalhos de forma participativa e colaborativa, aceitando a diversidade de opiniões, buscando o alcance de objetivos comuns.*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaborador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 15. Avaliação da competência técnica dos seus Pares \*

*Competência: Habilidade em elaborar orçamentos de obras e projetos*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 16. Avaliação da competência técnica dos seus Pares \*

*Competência: Aptidão para atender dúvidas técnicas dos orçamentos*

	1 - Precisa melhorar	2 - Está abaixo do esperado	3 - Tá na média	4 - Ele é bom	5- É uma referência nesta competência
Colaborador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 17. Queremos saber \*

*O que deveríamos proporcionar para que se torne um profissional melhor em 2021?*

## 18. Também queremos saber \*

*O que fará por "VOCÊ" em 2021, para se tornar um profissional melhor?*



### **ANEXO C - Pesquisa de Satisfação**

Com o objetivo de melhorarmos nossos processos e os serviços prestados por esta Coordenadoria de Infraestrutura, gostaríamos de saber como foi sua última experiência conosco.

Para isso, pedimos a sua contribuição respondendo a nossa pesquisa referente a obra executada em sua Unidade de Ensino entre os anos de 2019 e 2020.

Suas contribuições são muito importantes e juntos aperfeiçoaremos nosso trabalho!

\* Obrigatória

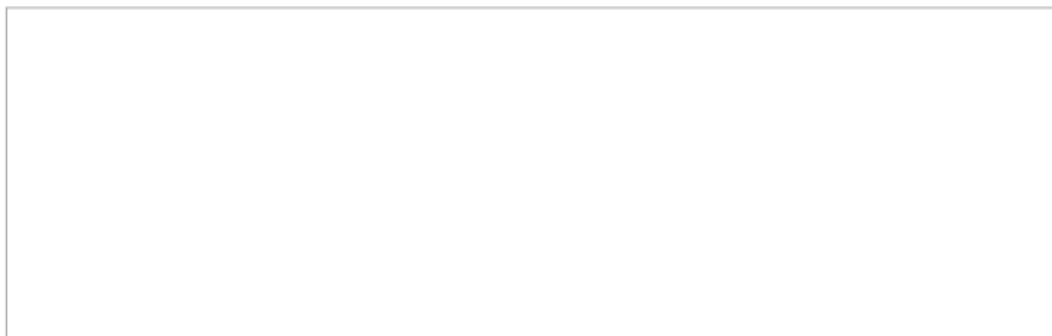
\* Este formulário registrará seu nome. Preencha-o.







6. Comente sobre a sua experiência durante o período de execução da obra. \*

A large empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their comment on their experience during the execution of the work.