



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

ANDRÉIA MIGUENS RIBEIRO

**HABILIDADES DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO  
DE PESSOAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Brasília – DF

2019

ANDRÉIA MIGUENS RIBEIRO

**HABILIDADES DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO  
DE PESSOAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Pós-Graduação em Administração como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Doutor Pedro Paulo Murce Meneses

Brasília – DF

2019

# **HABILIDADES DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova a dissertação de  
Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Andréia Miguens Ribeiro**

---

Doutor Pedro Paulo Murce Meneses

Professor-Orientador

---

Doutora Gardênia da Silva Abbad

Professora-Examinadora

Membro interno do PPGA

---

Doutora Cristiane Faiad de Moura

Professor-Examinador

Membro externo do PPGA

Brasília, 23 de Abril de 2019.

## **Agradecimentos**

À minha família, pelo elevado apoio e por sempre acreditar em mim. Tenho muita sorte em ter a melhor família que eu poderia desejar, e reconheço que me ensinaram a importância do caráter, da bondade e do amor. Sou muito grata por ali encontrar meus melhores amigos, principalmente em uma fase intensa vivenciada nos últimos três anos, onde mesmo cansada, mal humorada e ausente, continuei recebendo o mesmo carinho e atenção de sempre. Sou grata pela compreensão de todos com meu perfil *workaholic* e pelo incentivo constante aos desafios, ao mesmo tempo em que sentem minha falta. Assim, em especial, agradeço: à Tica, pelas conversas e pelos cafezinhos que sempre deixam meu dia mais leve e alegre; à minha avó Carmen, por sempre me alegrar e me acolher nos finais de semana em que estive estudando sob seu teto; ao meu avô Eugênio, que faz tanta falta; e, à minha avó Odile, que desde sempre me mostrou que o estudo é o bem mais precioso que se pode ter.

Definitivamente, sou grata ao meu namorado, Max, que foi essencial para a finalização da presente etapa. Agradeço pela ajuda, pelas noites e pelos finais de semana que abdicou de descansar para me ouvir e acolher quando eu precisava, ajudar ou me fazer companhia enquanto eu estudava. Foi meu parceiro em todos os aspectos: namorado, amigo, colega de trabalho, psicólogo, sempre me incentivando e fazendo-me sentir que poderia ser capaz de fazer qualquer coisa.

À minha psicóloga, Anna Karolina, que nesses últimos dois anos tem sido revolucionária na minha vida. Me ajudou a amadurecer e aproveitar o processo do mestrado como uma oportunidade de mudança e melhoria em todos os aspectos do meu ser. Também me apoiou e ajudou a juntar forças para tomar atitudes orientadas ao meu bem estar e ao meu desempenho profissional.

Agradeço aos meus amigos que foram compreensivos com minha ausência, me apoiaram e me incentivaram todo esse tempo. Souberam respeitar o que o momento do mestrado me exigiu, me deram tempo, espaço, respeito e muito apoio, mesmo que à distância. Me mostraram nesse tempo o significado de amizade.

Ao meu orientador e líder, Pedro Meneses, por quem tenho muita admiração. Lembro quando expressou que o melhor plano na presente fase que me encontro é continuar estudando e trabalhando com um professor competente. Hoje entendo completamente como se tinha aos meus olhos o melhor caminho a seguir, pois percebo que sou muito privilegiada. Afinal, agora faz parte do meu trabalho estudar. Sou privilegiada também por trabalhar com pessoas

competentes e esforçadas, mas, principalmente, por trabalhar com um líder que admiro e que tenho toda a confiança. Sou muito grata por ter decidido empreender minha monografia com o Pedro, e sou muito grata por seguir trilhando o caminho acadêmico guiada por ele, pois, desde o início, acreditou em mim, desafiando-me cada vez mais, sempre fazendo com que eu consiga ser uma versão melhor de mim mesma. Passaram-se seis anos (eu acho) desde que me empreendi na disciplina Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa – TD&E, e hoje sinto que ainda tenho muito a aprender.

Aos colegas do curso de Mestrado, em especial, Mariana e Marcus, por compartilharem o caminho e por muito me ensinarem sobre o trabalho em equipe. E ainda, agradeço ao restante do nosso grupo de pesquisa Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público Brasileiro - CePGP, formado por pessoas inspiradoras e sempre disponíveis a ajudar.

À Banca Examinadora composta por Gardênia Abbad e Cristiane Faiad, por quem tenho muita admiração e nascedouro de minha motivação para a confecção do melhor trabalho que pude. E ainda, agradeço a professora Gisela, suplente da banca, exemplo de profissional pela experiência que, felizmente, tive como aluna.

Por fim, agradeço à Edvânia e à Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília – PPGA/UnB, que se esforçam e buscam sempre ajudar os alunos, mesmo com tantos trabalhos por fazer. Sou grata pela empatia, pelo acolhimento e pela simpatia de sempre.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001.

“É preciso escolher. Porque o tempo foge. Não há tempo para tudo. Não poderei escutar todas as músicas que desejo, não poderei ler todos os livros que desejo, não poderei abraçar todas as pessoas que desejo. É necessário aprender a arte de ‘abrir mão’ – a fim de nos dedicarmos àquilo que é essencial.”

**Rubem Alves**

## RESUMO

Por meio da investigação de sete organizações públicas da administração direta e indireta, o presente estudo teve por objetivo desenvolver uma medida de diagnóstico de habilidades de profissionais de unidades de Gestão de Pessoas de organizações públicas. Neste sentido, mesmo com a adoção da Gestão Estratégica de Pessoas no setor público, a área de Gestão de Pessoas e seus profissionais ainda enfrentam muitos desafios na transição do papel tradicional para um papel mais estratégico frente às organizações. E entre os fatores que os profissionais se deparam, identificou-se a carência de capacidades por parte destes, que permitam a implementação de políticas e maior inserção estratégica nas arenas decisórias no que tange a participação do setor de Gestão de Pessoas. Em observação à questão, os profissionais da área Gestão de Pessoas devem adotar uma postura proativa e questionar que mecanismos podem auxiliar no cenário em questão para que logrem exercer suas funções de modo eficiente, bem como gerar maior impacto nas organizações públicas. Assim, os objetivos específicos aqui foram atingidos, considerando que a primeira etapa consistiu na identificação de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes e, a segunda etapa, na reunião de evidências de validade teórica, resultando no instrumento representativo de habilidades dos profissionais de Gestão de Pessoas de organizações públicas. A construção inicial dos itens resultou em um número de 815 Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, divididos somente pelas categorias de níveis hierárquicos de alta liderança, média liderança, e as habilidades de nível operacional. Com a aplicação de filtros e critérios psicométricos, a primeira etapa resultou em uma lista com 92 itens representativos de habilidades. Tal lista apresentou as categorias de habilidades gerenciais, abrangendo as habilidades de gestão organizacional, habilidades políticas e de gestão setorial, além das categorias respectivas às habilidades funcionais, contemplando as habilidades de pesquisa, de gestão da força de trabalho, habilidades de gestão de desenvolvimento e desempenho, e habilidades relativas às ações de bem-estar. Com a aplicação da validação semântica e de juízes, foram excluídas 12 habilidades, apresentando-se um número final de 80 habilidades representativas dos profissionais de Gestão de Pessoas, nas categorias de habilidades de gestão organizacional e setorial (que foram reunidas), habilidades políticas, habilidades de pesquisa de GP, habilidades de gestão da força de trabalho, de gestão de desenvolvimento e desempenho, e habilidades de bem-estar. Conclui-se que a organização dos blocos propostos são adequados, de forma que somente as categorias de gestão organizacional e setorial foram reunidas, visto que estão interligadas, considerando que ainda que os níveis hierárquicos sejam diferentes entre alta e média liderança, as habilidades de ambas categorias são necessários em complexidades diferentes. A categorização também foi adequada tratando-se das habilidades funcionais, considerando o contexto do setor público considerando a interface entre os processos de gestão de pessoas. A pesquisa mostra também a importância de que, principalmente os processos e habilidades funcionais estratégicas de GP sejam interligados entre si.

**Palavras-chave:** Conhecimentos. Habilidades. Atitudes. Capacidades. Competências humanas. Gestão Estratégica de Pessoas. Gestão de Pessoas no Setor Público. Profissionais de Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

Even with the adoption of Strategic Human Resource Management in the public sector, the Human Resources area and its professionals still face challenges in the transition between a traditional role and a more strategic role in the organization. Among the factors which professionals face, it has been identified in said professionals the lack of capacities that allow the implementation of policies and better strategic insertion in the decision-making arenas in reference to the participation of the Human Resources sector. In this interim, the professionals in the Human Resources area must adopt a proactive posture and question which mechanisms might help in the scenario in question, so that they may exercise their functions efficiently, as well as generate more impact in the public organizations. By means of an investigation of seven public organizations of the direct and indirect administration, the present study aimed to develop a diagnosis measure of the abilities of professionals in the Human Resources units in public organizations. The specific objectives were achieved, considering that the first stage consisted in the identification of knowledges, abilities and attitudes (KAAs); and that the second stage consisted in the gathering of evidences of theoretical validity, resulting in the representative instrument of the abilities of professionals in Human Resources in public organizations. The initial conception of the items resulted in 815 KAAs, divided only by the categories of hierarchical levels of high leadership, medium leadership and the abilities of operational levels. With the application of filters and psychometric criteria, the first stage resulted in a list featuring 92 representative items of abilities. Said list presented the categories of managerial abilities, covering organizational management abilities, political abilities and sectoral management abilities. The list also presented categories relatives to functional abilities, contemplating abilities related to research, management of the work force, management of development and performance, and actions of well-being. After the application of both the semantic validation and the judges' validation, 12 abilities were excluded, thus remaining a final number of 80 abilities representatives of the Human Resources professionals, in the categories concerning: abilities of organizational and sectoral management (which were assembled), political abilities, abilities of Human Resources research, abilities of work force management, abilities of development and performance management and abilities of well being.

**Keywords:** Knowledge. Skills. Attitudes. Capabilities. Human competencies. Strategic Human Resource Management in Public sector. People Management Professionals.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mudança estratégica e a Gestão de Pessoas.....	23
Figura 2 – Gestão Estratégica de Pessoas.....	38
Figura 3 – Modelo de competências de nível sênior de Gestão Estratégica de Pessoas..	45
Figura 4 – Relações do gerente de relacionamento de Recursos Humanos: resultado das entrevistas.....	47
Figura 5 – Gerente de relacionamento de Recursos Humanos: modelo de competências.....	48
Figura 6 – Modelo de papéis e competências.....	56
Figura 7 – Domínios e competências respectivas dos gestores e profissionais de Recursos Humanos.....	60
Figura 8 – Desafios para a área de Recursos Humanos no setor público.....	62
Figura 9 – Modelo de papéis/domínios dos profissionais de Recursos Humanos.....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sete principais temas da Gestão Estratégica de Pessoas.....	21
Tabela 2 – Fatores estruturais por nível de análise.....	25
Tabela 3 – Visão de Gestão de Pessoas sobre os atores com quem mais interage.....	28
Tabela 4 – Obstáculos para o aprendizado organizacional e agenda para a função de Recursos Humanos.....	31
Tabela 5 – Domínios de competências dos profissionais de Recursos Humanos.....	33
Tabela 6 – Domínios de competências respectivas dos profissionais de Recursos Humanos.....	34
Tabela 7 – Domínios e exemplos de competências do modelo de Brockbanck & Ulrich (2003).....	36
Tabela 8 – Domínios e competências respectivas dos profissionais de Recursos Humanos.....	40
Tabela 9 – Competências e papéis respectivos de profissionais de Recursos Humanos no setor público.....	49
Tabela 10 – Capacidades e efetividade das práticas de Gestão de Pessoas.....	51
Tabela 11 – Domínios e competências respectivas dos gestores e profissionais de Recursos Humanos.....	58
Tabela 12 – Capacidades desejadas por fornecedores de serviços de Recursos Humanos.....	63
Tabela 13 – Base teórica de atributos dos profissionais de Recursos Humanos.....	65
Tabela 14 – Domínios e competências (fatores) dos profissionais de Gestão de Pessoas.....	70
Tabela 15 – Capacidades dos gerentes seniores de Recursos Humanos.....	75
Tabela 16 – Quadro resumo da revisão de literatura internacional.....	80
Tabela 17 – Conhecimentos dos profissionais de Treinamento e Desenvolvimento...	96
Tabela 18 – Um quadro de competências para a Gestão de Recursos Humanos.....	99
Tabela 19 – Competências evidenciadas pelos gestores de Gestão de Pessoas.....	101
Tabela 20 – Competências dos gestores de Gestão de Pessoas e Descrições.....	102
Tabela 21 – Funções da área e do profissional de Recursos Humanos.....	104
Tabela 22 – Dilemas éticos.....	105

Tabela 23 – Visão de Gestão de Pessoas sobre os atores com quem mais interage.....	106
Tabela 24 – Quadro resumo da revisão de literatura nacional.....	108
Tabela 25 – Propostas que compõem o domínio do desempenho no trabalho.....	116
Tabela 26 – Componentes determinantes para o desempenho.....	117
Tabela 27 – Definições de competência individual apresentada por autores diversos	121
Tabela 28 – Taxonomia de aprendizagem de Bloom et al. (1973).....	125
Tabela 29 – Síntese de teorias de aprendizagem.....	128
Tabela 30 – Métodos e técnicas de pesquisa utilizados na pesquisa.....	131
Tabela 31 – Distribuição de níveis hierárquicos entrevistados nas organizações.....	136
Tabela 32 – Distribuição de profissionais entrevistados de áreas cartoriais de GP.....	138
Tabela 33 – Distribuição de profissionais entrevistados em áreas estratégicas de GP.....	139
Tabela 34 – Descrição preliminar de CHAs identificados (exemplo).....	142
Tabela 35 – Documentos coletados nas organizações.....	146
Tabela 36 – Distribuição e níveis hierárquicos dos profissionais participantes da validação semântica.....	148
Tabela 37 – Conhecimentos dos profissionais de Gestão de Pessoas.....	150
Tabela 38 – Habilidades dos profissionais de Gestão de Pessoas.....	157
Tabela 39 – Atitudes dos profissionais de Gestão de Pessoas.....	174
Tabela 40 – Resultados numéricos dos filtros aplicados.....	181
Tabela 41 – Categorização proposta das habilidades gerenciais.....	182
Tabela 42 – Categorização proposta das habilidades funcionais.....	186
Tabela 43 – Constraste das habilidades propostas com os resultados da pesquisa documental.....	190
Tabela 44 – Contraste das habilidades propostas com os resultados da revisão de literatura.....	194
Tabela 45 – Resultados consolidados da validação teórica das habilidades gerenciais.....	219
Tabela 46 – Resultados consolidados da validação teórica das habilidades funcionais.....	224
Tabela 47 – Categorias e itens finais das habilidades gerenciais dos profissionais de GP.....	228
Tabela 48 – Categorias e itens finais das habilidades funcionais dos profissionais de GP.....	231



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GP	- Gestão de Pessoas
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEO	- <i>Chief Executive Officer</i>
CHA	- Conhecimento, Habilidade e Atitude
EUA	- Estados Unidos da América
FHRM	- <i>Flexible Human Resources Management</i>
FORGEP	- Fórum de Gestão de Pessoas
GEP	- Gestão Estratégica de Pessoas
GPC	- Gestão por Competências
GRH	- Gerenciamento de Recursos Humanos
HRCI	- <i>Human Resource Certification</i>
IES	- Instituição de Ensino Superior
IPARDES	- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPMA-HR	- <i>International Public Management Association for Human Resources</i>
N.	- Número
NPM	- <i>New Public Management</i>
QVT	- Qualidade de Vida no Trabalho
OCDE	- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	- Organização das Nações Unidas
PNDP	- Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRH	- Inovação das Práticas de Recursos Humanos
RFEPT	- Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
RH	- Recursos Humanos
T&D	- Treinamento e Desenvolvimento
TCU	- Tribunal de Contas da União
TD&E	- Treinamento, Desenvolvimento & Educação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 PROBLEMATIZAÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>15</b>
1.2.1 <i>Geral</i> .....	15
1.2.2 <i>Específicos</i> .....	15
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.2 A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GP NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>24</b>
2.2 <i>Revisão da literatura sobre capacidades e atributos dos profissionais de Gestão de Pessoas</i> .....	29
2.2.1 Revisão internacional das capacidades e atributos dos profissionais de Gestão de Pessoas .....	31
2.2.2 Revisão nacional das capacidades e atributos dos profissionais de Gestão de Pessoas .....	93
<b>2.3 DESEMPENHO, COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES</b> .....	<b>114</b>
<b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....	<b>131</b>
<b>3.1 TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA</b> .....	<b>131</b>
<b>3.2 ETAPA 1 – PRODUÇÃO DE DESCRITORES DE CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES</b> .....	<b>133</b>
<b>3.3 ETAPA 2 – ANÁLISE TEÓRICA</b> .....	<b>147</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>150</b>
<b>4.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>150</b>
<b>4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>179</b>
<b>4.3 CONTRASTE DE DESCRITORES COM A PESQUISA DOCUMENTAL E BIBLIOGRÁFICA</b> ...	<b>189</b>
<b>4.4 VALIDAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>211</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>234</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>237</b>
<b>APÊNDICES</b>	
<b>Apêndice A – Roteiro de entrevista com profissionais de Gestão de Pessoas</b> .....	<b>269</b>
<b>Apêndice B – Resultados preliminares da identificação de CHAs</b> .....	<b>271</b>
<b>Apêndice C – Segunda lista de conhecimentos, habilidades e atitudes</b> .....	<b>303</b>
<b>Apêndice D – Resultado da segunda filtragem de conhecimentos e habilidades</b> .....	<b>321</b>
<b>Apêndice E – Frequência das habilidades (entrevistas, análise documental e bibliográfica</b> .....	<b>328</b>
<b>Apêndice F – Roteiro de validação teórica de habilidades</b> .....	<b>335</b>
<b>Apêndice G – Resultados de validação teórica de habilidades</b> .....	<b>347</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1980, com a emergência da perspectiva estratégica para a gestão organizacional, o capital humano tem sido crescentemente referido como um dos recursos estratégicos da organização (Paauwe & Boselie, 2003). A partir daí, os estudos na referida temática dão origem aos modelos estratégicos de Gestão de Pessoas (GP). Neste aspecto, as competências dos indivíduos foram alinhadas à estratégia organizacional por meio de modelos estratégicos de GP que buscavam o alcance dos objetivos organizacionais, bem como o aumento do desempenho individual e organizacional (Wright & McMahan, 1992).

Em busca de eficiência e efetividade, os setores público e privado têm apresentado iniciativas próprias de estratégias de GP voltadas para o alcance de resultados (Guest & Conway, 2011). Consequentemente, o campo de conhecimentos científicos de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) tem obtido importância em relação ao seu impacto no desempenho dos indivíduos e das organizações, sendo expresso de diferentes modos (Sonnentag & Freese, 2002). Conforme o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2010), entre as iniciativas de aperfeiçoamento da GP, é possível perceber a adoção da Gestão por Competências (GPC) em diversos países, incluindo o Brasil, sendo recentemente implementada no setor público.

A GPC define que as competências individuais, compreendidas como a combinação sinérgica de CHAs, devem ser alinhadas às competências e aos objetivos organizacionais visando o alcance de resultados organizacionais. Portanto, com foco no alcance de padrões competitivos, as organizações têm visado, via práticas de GEP (Gannon, Dohery, & Roper, 2012), a gestão e o desenvolvimento das competências de seus profissionais visando à entrega de resultados de maior qualidade de serviços (Cantarello, Filippini, & Nosella, 2012). Logo, é preciso atentar para os conhecimentos, as habilidades e os aspectos psicossociais de seus indivíduos como geradores de resultados.

A importância do desenvolvimento de habilidades da força de trabalho no setor público é destacada pela OCDE (2010), recomendando-se como ponto de partida a implementação da GEP para o atingimento de melhores resultados organizacionais. Segundo Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake (2009), esse alance se dá pela entrega de qualidade para a sociedade na prestação de serviços.

No contexto brasileiro, o Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a qual está voltada especificamente para a implementação da GPC como instrumento de capacitação no setor

público. Essa iniciativa e outras possíveis políticas de GEP se propõem a contribuir para a qualificação e o preparo dos profissionais do setor público pelo impacto positivo em seu desempenho e desenvolvimento de capacidades. Entretanto, Camões & Meneses (2016) apontam que ainda são identificadas falhas na efetividade dessa política e implantação da GPC, sendo uns dos poucos a investigar a implementação de políticas e/ou práticas de GEP no setor público.

Embora muitos estudos já tenham fornecido e diversificado as discussões sobre a GEP, ainda existem lacunas de pesquisa, como de sua aplicação no setor público, que apresenta ainda baixa porcentagem em produção quando comparada aos estudos realizados em organizações privadas. Entre os temas identificados, destaca-se a lacuna de pesquisa acerca da implementação e execução de GEP (Côrtes, Meneses, & Demo, 2016).

De fato, a conexão entre a atuação da área de GP e as pesquisas realizadas salientam a necessidade de mais discussões e achados nos campos próprios da GEP, sua implementação no setor público e os mecanismos necessários à área de GP em tal processo. Neste ínterim, é evidente a importância de contribuições acadêmicas que auxiliem ou mesmo guiem a área de GP em um momento em que ainda enfrenta a mudança do seu papel tradicional para um papel estratégico.

## **1.1 Problematização**

O novo cenário resultante das reformas no setor público e da implementação de políticas de GEP tem incentivado os estudos sobre o papel da área e os desafios que encontra na transição de um papel tradicional para um papel estratégico (Truss, 2008). Teóricos apontam para a dificuldade de expressão nas organizações de modelos estratégicos de GP (e.g., Legge, 2005; Shehaan, Cooper, Holland, & Cieri, 2007). Neste sentido, embora alguns estudos (e.g., Gannon, Doherty, & Roper, 2012; Menezes, Wood, & Gelade, 2010; Ugheoke, Isa, & Noor, 2014) afirmem os impactos positivos da influência das políticas e práticas de GP no desempenho organizacional, têm-se na literatura ressalvas referentes às falhas e dificuldades que a área enfrenta nas organizações (Sheehan, Cooper, & Cieri, 2016).

No cenário de reformas gerenciais da Administração Pública brasileira, apesar do novo enfoque no aumento da competitividade, é possível perceber que a adoção de práticas do setor privado no meio público não se deu efetivamente (Fonseca, Meneses, Silva, & Campos, 2013). No mesmo cenário, a área de GEP enfrenta um ambiente complexo, sendo afetada pela interferência de atores internos e externos (Côrtes & Meneses, 2017). Além disso, possui



baixa autonomia decisória e influência, limitação percebida nas pesquisas (Fonseca *et al.*, 2013).

Frente ao cenário em questão, é possível observar que a área de GEP e seu desenvolvimento não recebem necessariamente as coordenadas necessárias na Administração Pública, podendo também demonstrar a falta de capacidade para exercer sua função – por exemplo, a implantação de políticas e práticas (OCDE, 2010).

Camões & Meneses (2016), por exemplo, discorrem sobre o caso da PNDP salientando que a mesma não foi implementada como esperado pelos seus decisores e implementadores. Durante sua implantação surgiram alguns empecilhos, tais como: transição de atores (descontinuidade administrativa); emergência de outras agendas governamentais; conflitos de interesses; falta de integração entre os subsistemas de GEP; barreiras legais; e, aspectos culturais (Camões & Meneses, 2016; Côrtes & Meneses, 2017).

Um estudo recente, de Côrtes & Meneses (2017) – realizado no Brasil – aponta fatores condicionantes da institucionalização e atuação da GEP no setor público e a implementação de políticas e práticas de GP. Tais fatores podem ser assim classificados: institucionais; políticos; organizacionais; e, setoriais. Os primeiros são componentes do ambiente externo à instituição, como normas/legislação, mecanismos de controle externo, portanto, afetam o funcionamento e estruturação da organização (Fonseca, 2013). Os fatores políticos são decorrentes de relações entre grupos e estão condicionados a aspectos como poder, influência, apoio da alta administração de organização, etc (Camões & Meneses, 2016). Os organizacionais são referentes ao ambiente interno da organização, composto pela própria estrutura hierárquica, cultura organizacional, funcionamento de processos e atividades (Fonseca, 2013). O último bloco de fatores refere-se aos setoriais que, de acordo com Fonseca (2013), são relativos às questões específicas da área/setor de Gestão de Pessoas, como processos e atividade própria à área e a interrelação entre seus subsistemas. Segundo Côrtes & Meneses (2017), a relação dos fatores condicionantes com o modal de Gestão pode ser influenciada tanto positivamente quanto negativamente por outros atores e ações interferentes.

Em acordo com os autores, Camões & Meneses (2016) destacam a influência das arenas decisórias e dos distintos atores com seus respectivos interesses, de modo a ampliar a complexidade que a implementação da política enfrenta – o que impacta na clareza dos objetivos, resultando na falta de ferramentas para implementar as políticas e práticas pretendidas de GEP.

Ingraham & Rubaii-Barret (2007) apontam que no contexto do setor público, o papel funcional tradicional da área de GP carece de habilidades de liderança e planejamento que

permitam a atuação estratégica do setor. Do mesmo modo, têm-se dificuldades na implementação de políticas e práticas pretendidas da área em razão de, em parte, não ser vista sua importância como parceira estratégica por alguns atores do serviço público (Jacobson & Sowa, 2015). Em contextos de tentativa de mudança da função em questão, o setor de GP se depara regularmente com uma cultura de baixa priorização de políticas de GP (Sheehan, Cieri, Cooper, & Brooks, 2016). Neste ínterim, pode haver resistência ou desinteresse por parte de gestores e dirigentes no compartilhamento de arenas decisórias com as unidades de GP, as quais, em última análise, são um fator fundamental para que suas práticas sejam alinhadas aos objetivos organizacionais (Kelly & Gennard, 2007; Sheehan *et al.*, 2016).

Um dos aspectos pouco pontuados pela literatura é o baixo envolvimento de gestores de pessoal nos níveis de tomadas de decisão estratégica. (Brewstwer, Larsen, & Mayrhofer, 2000; Buyens & De Vos, 2001; Legge, 2005; Paauwe & Boon, 2009). Do mesmo modo, no âmbito das unidades organizacionais, as áreas de GP possuem pouca capacidade de inserção em decisões operacionais e técnicas, afetando diretamente a implementação das políticas e práticas pretendidas pela área e, conseqüentemente, o alcance de seus resultados (Brewster *et al.*, 2000; Fonseca, 2013). Neste sentido, a inserção da função de GP é limitada tanto do ponto de vista vertical, junto à hierarquia superior, responsável pelas decisões estratégicas, quanto nas unidades organizacionais, sob uma perspectiva horizontal.

Entre as formas apontadas na literatura para uma maior inserção política das unidades de GP considera-se a capacidade de seus profissionais de fazer uso de mecanismos de influência social e poder interpessoal (Galang & Ferris, 1997), bem como o empenho na entrega de resultados tangíveis e impactantes para as organizações (Sheehan *et al.*, 2016). Um dos principais questionamentos trata dos aspectos que devem ser desenvolvidos ou melhorados para que o setor de GP atinja a influência necessária e participação das decisões nas organizações, o qual afigura-se como um elemento fundamental para a sua capacidade de atuação estratégica (Fonseca, 2013) e implementação das políticas e práticas pretendidas pela área de GP (Lengnick-Hall *et al.*, 2009).

Frente ao cenário complexo do setor público brasileiro, de seus atores e imprevisibilidades, Côrtes & Meneses (2017) apontam a necessidade do suporte da alta Administração e o enfrentamento das condicionantes contextuais para que a implementação pela área de GEP seja possível. Frente às dificuldades que a área enfrenta, Côrtes & Meneses (2017) levantaram critérios para a implementação de políticas próprias de GP junto a atores das unidades de Gestão. Os autores destacam que a área de GEP e seus dirigentes devem

apresentar uma postura ativa, conhecimentos e habilidades específicas para a implementação de suas políticas e práticas.

Da mesma forma, o estudo da ODCE (2010) aponta que, no setor público, a implementação de práticas de GEP e a atuação da área de GP tendem a continuar muito rudimentares em muitas organizações devido à falta de capacidade da área e seus profissionais sobre a gestão das mesmas.

Considerando as dificuldades enfrentadas pela área de GP e necessidades demandadas por seus profissionais frente a isso, a presente pesquisa apresenta como problematização o que se segue: quais são as habilidades necessárias para a inserção das unidades de GP nas arenas decisórias e unidades organizacionais e implementação de suas políticas?

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Geral***

Desenvolver uma medida de diagnóstico de habilidades de profissionais de unidades de GP de organizações públicas.

### ***1.2.2 Específicos***

- Identificar as capacidades esperadas dos profissionais de unidades de GP de organizações públicas; e
- Reunir evidências de validade teórica de habilidades dos profissionais e de GP de organizações públicas.

## **1.3 Justificativa**

Quando da discussão sobre a GEP no âmbito internacional, é preciso considerar como ponto de partida a revisão bibliográfica de Lengnick-Hall *et al.* (2009). Entre os temas ali abordados têm-se as lacunas de pesquisa e de aplicação mercadológica sobre a questão da implementação de políticas e práticas de GEP nas organizações. Neste sentido, aqueles autores trazem a preocupação (e.g., Truss & Gratton, 1994) com a habilidade da área de GP em aplicar as políticas e práticas pretendidas, bem como a obtenção de resultados estratégicos

dali advindos frente aos fatores contextuais e aos desafios das organizações que possam afetar a implementação efetiva.

Têm-se ainda estudos que discutem a necessidade de maior inserção nas organizações por parte dos profissionais da área de gestão de pessoas, destacando o potencial impacto das ações da área de GP nos resultados organizacionais (Sheehan *et al.*, 2016). Algumas pesquisas internacionais lograram identificar habilidades da área de GP que permitem tal inserção, inclusive, entre níveis hierárquicos (e.g., Sheehan *et al.*, 2016). Do mesmo modo, têm-se outras referências internacionais que apresentaram as capacidades já existentes na área (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich; 2013; Brockbank & Ulrich, 2003; Bruno-Faria & Brandão, 2003; Kilimnik & Rodrigues, 2000), que ainda enfrenta problemas relacionados à implementação de práticas, à legitimidade na organização e às dificuldades em sua atuação nas organizações (Sheehan *et al.*, 2016; Fonseca, 2013).

Em âmbito nacional, identificam-se poucas pesquisas voltadas à implementação de GEP como também referentes a capacidades de profissionais de Gestão de Pessoas no setor público. Isso pôde ser identificado a partir de revisões nacionais que propuseram identificar temas respectivos à área de GP estudados na academia.

Por exemplo, a revisão de literatura de Meneses *et al.* (2014) avaliou o período 2001-2010, com destaque para os seguintes aspectos: produção de estudos nacionais voltados aos modelos estratégicos e de gestão por competências de GP; avaliação de efeitos de treinamento; remuneração e benefícios; e, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Portanto, nesse recorte de tempo, foram investigados temas relativos aos subsistemas de GP.

Em complemento, Côrtes, Meneses & Demo (2016) realizaram a mesma revisão sobre o intervalo de tempo de 2006 a 2015, e levantaram a produção temática dos artigos analisados, sendo ela mais consistente em relação aos temas de perspectivas de contingência e ajuste, e à criação de contribuições estratégicas de Recursos Humanos (RH). Entretanto, os temas novos apresentaram consideravelmente uma produção mais baixa, quais sejam: avaliação de questões metodológicas; implementação/execução de GEP; mensuração dos resultados de GEP; e, elaboração de componentes e estruturas do sistema de GEP. Nesse caso, ainda que tenha sido identificado o tema de implementação/execução de GEP, os autores não apontam a relação com nenhum tema identificado a capacidades ou atributos de profissionais de GP.

Quanto ao setor econômico, Côrtes *et al.* (2016) destacam a produção que, em grande parte, é voltada aos estudos realizados em organizações privadas apresentando, domínio de 70% dos estudos levantados sobre GEP. Neste sentido, ainda que não seja irrisório o número

de estudos realizados em instituições públicas, é possível perceber que os estudos sobre a GEP voltados para o viés público ainda se encontram em crescimento e desenvolvimento.

Quando da análise de estudos sobre a implementação de políticas e práticas de GEP no setor público, é possível perceber algumas pesquisas voltadas para a referida discussão (e.g, Camões & Meneses, 2016; Fonseca & Meneses, 2016; Côrtes & Meneses, 2017). Porém, tratando-se de estudos voltados para as capacidades e habilidades dos profissionais de GP – que possibilitem a implementação ou proporcione uma maior inserção da área de GP –, os mesmos não foram aprofundados ou tratados como objeto de pesquisa.

Entre os estudos citados, o de Côrtes & Menses (2017) identificou a necessidade do profissional de GP fazer o uso de habilidades políticas. Os autores reuniram conceitos identificados na literatura internacional para especificá-las e recomendaram a investigação desse objeto no contexto brasileiro. Entretanto, além das habilidades políticas, não levantaram outras capacidades ou atributos necessários aos profissionais de GP em um quadro geral.

Diante do exposto, o contraste entre a produção internacional e nacional sobre os temas “implementação de práticas de GEP” e “capacidades necessárias para a prática de GEP” aponta a predominância de estudos internacionais que discorrem sobre os conhecimentos e as habilidades existentes (e necessárias), evidenciando um campo de estudo deficiente no Brasil, em especial no setor público (Côrtes *et al.*, 2016). Portanto, faz-se importante uma delimitação ampla de capacidades que guiem o preparo que os profissionais de GP devem apresentar para: atuar nas arenas decisórias; implementar as práticas pretendidas; e, exercer sua função como área estratégica.

Assim, as linhas que se seguem pretendem contribuir academicamente para a investigação e proposição de medidas de habilidades e conhecimentos, de modo a ofertar uma continuidade para estudos iniciais que tratam dos conceitos supramencionados em âmbito público (e.g, Côrtes & Meneses, 2017), bem como fornecer instrumentos de aplicação.

A definição de tais medidas permitiria uma melhor avaliação sobre as lacunas de comportamentos e habilidades, apontados por autores como Ingraham e Rubaii-Barrett (2007), que limitam a capacidade de atuação estratégica de unidades de GP. A definição das medidas em questão, portanto, tem utilidade prática no que tange às organizações públicas, tendo em vista que a GP é uma função transversal no referido contexto e que enfrenta contextos institucionais e políticos similares (Amaral, 2014), permitindo uma definição de um repertório de habilidades, bem como de comportamentos comumente utilizados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A presente seção compõe o arcabouço e os fundamentos teóricos que embasam as escolhas metodológicas, bem como os resultados finais da pesquisa em questão. Neste sentido, a seguir, tem-se uma contextualização sobre como a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) está inserida no setor público, como a literatura abarca o tema, e como se dá a inserção política da área de Gestão de Pessoas (GP) para implementação de políticas e práticas pretendidas pela área. Assim, serão levantadas e analisadas as capacidades do setor de GP utilizadas ou necessárias como estratégia de superação dos desafios à GEP na Administração Pública brasileira. Em seguida, tem-se a discussão dos construtos capacidades, desempenho e competência – fundamentos teóricos que necessitam de uma análise para o desenvolvimento do presente estudo, esclarecendo a escolha do objeto selecionado. E para finalizar a discussão conceitual, serão aprofundadas algumas discussões sobre as habilidades e os conhecimentos específicos da área de GP e, por último, uma explicação sobre a construção das medidas referentes ao construto e o processo de como se deram os critérios para a validação do mesmo.

### **2.1 A Gestão Estratégica de Pessoas**

O desenvolvimento da GEP teve início com a proposta de Guest (1987) que apontava o papel do Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH) em maximizar a função de RH, destacando a necessidade de maior integração do setor de GP com o restante da organização. Também apontam ações que podem partir da área, como, por exemplo, o incentivo ao comprometimento dos funcionários, promoção da flexibilidade e a valorização da qualidade de trabalho. É perceptível a tendência à transição para a função estratégica quando o autor aponta componentes específicos do RH necessários à integração organizacional, a saber:

- Gerenciamento da estratégia: utilização da estratégia organizacional como ponto de partida, de modo que a função de RH esteja alinhada com o planejamento estratégico (Guest, 1987; Alpander, 1982; Devanna, Fombrum, Tichy, & Warren, 1982);
- Alinhamento das políticas de RH entre si, com outras áreas funcionais e com os objetivos organizacionais;
- Reconhecimento da importância de RH na gestão organizacional por parte dos gerentes de linha, com reflexo em seus comportamentos e atitudes; e

- Integração dos funcionários com a organização, de modo que se identifiquem com a mesma (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1985).

Em concordância, Wright & McMahan (1992) propõem o alinhamento e a integração da área de RH e suas atividades com o restante da organização na perspectiva horizontal (entre áreas e funções) e vertical (com a estratégia), de modo que as funções da área de RH estejam de acordo com os objetivos e estratégia organizacionais. Tais atividades se identificam como políticas de RH (ou subsistemas) e devem ser integradas estrategicamente, sendo as principais: treinamento, desenvolvimento, recrutamento, seleção, avaliação e recompensa (Legge, 2006). Portanto, para que se considere o novo papel da área da GEP, as atividades e políticas de GP devem se voltar para os objetivos organizacionais, e a função de GP deve alinhar-se às outras áreas da organização, bem como à estratégia da mesma.

Existem perspectivas mais amplas que apresentam a GEP como um sistema de gerenciamento de recursos humanos integrado à organização que lida com atores/ambientes internos e externos (*stakeholders*) (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014). Tal fato pode ser complementado pelo proposto por Wright & Ulrich (2017, p. 46) de que, resumidamente, a “GEP é a utilização de RH com o objetivo de alcançar competitividade, criando a necessidade de gerenciar as pessoas de modo eficiente via alinhamento de habilidades e comportamentos dos profissionais com as necessidades estratégicas da organização.”

Kaufman (2015) sintetiza que desde o surgimento da GEP até o período atual têm-se o destaque dos seguintes elementos: recursos humanos como ferramenta gerenciamento de pessoas das organizações; visão sistêmica das estruturas e práticas individuais de RH; perspectiva estratégica de como o sistema de RH pode promover melhor os objetivos organizacionais; alinhamento do sistema de RH com a estratégia organizacional e integração de práticas com o sistema; e, ênfase nos benefícios de longo prazo do sistema de RH voltado para o capital humano/comprometimento elevado.

Kaufman (2014) especifica o percurso da GEP em quatro etapas, a saber: 1) problemas de trabalho (1880-1919); 2) relações industriais (1920-1950); 3) separação de RH das relações industriais (1960-1980); e, 4) RH contemporâneo (1980 até o momento presente) (Wright & Ulrich, 2017, p. 46). Na quarta fase, Kaufman (2015) delimita o ano de 1984 como sendo o nascimento da GEP – ocorrido pela publicação das obras *Strategic Human Resource Management*, de Charles Fobrun, Noel Tichy, e Mary Anne (1984), e *Managing Human Assets*, de Michael Beer, Bert Spector, Paul Lawrence, D. Quinn Mills e Richard Walton (1984).

Wright & Ulrich (2017) apontam que a quarta fase foi a responsável pela composição de três mudanças principais, quais sejam: 1) a transição no nível de análise, que antes era voltada para os efeitos das práticas de RH nos indivíduos e passou a centrar-se nos efeitos sobre a organização; 2) o foco, que antes se voltava para as práticas individuais de RH e passou a ser direcionado aos sistemas correspondentes das práticas de RH; e, 3) o reconhecimento sobre o aumento da importância do RH, que anteriormente era visto como ferramenta e passa a ser visto como componente da estratégia da organização.

De fato, no estágio inicial de estudos voltados à GEP têm-se três fases compondo as perspectivas contingenciais e a adequação do referido modal de Gestão, a mudança do foco de gerenciamento de pessoas para a criação de contribuições estratégicas, e a expansão do escopo de GEP (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). Após a década de 1980, a abordagem e análise utilizadas nos estudos de GEP começaram a progredir, sendo melhor aprofundadas.

Lengnick-Hall *et al.* (2009) analisam a evolução e o histórico do campo da GEP, perpassando por sete temas abarcando o período 1980-2006. Os autores iniciam a discussão apontando a composição de GEP por estratégias de RH adotados nas unidades de negócio e destacam a presente busca do campo na mensuração do seu impacto na *performance* organizacional.

Dando continuidade às abordagens/temas de estudo, por volta dos anos 1990, estudos empíricos (Delery & Dory, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie's, 1995; Wright & McMahan, 1992) trouxeram resultados que assumiram o alinhamento das práticas de RH com o restante da organização, verticalmente (com a estratégia) e horizontalmente. Aqui, é possível observar a delimitação de componentes e a formação da estrutura dos sistemas de RH (Lengnick-Hall *et al.*, 2009) – portanto, sua relação com a organização. Tal lógica instigou o interesse de outros pesquisadores para traçar a relação entre a aplicação das práticas de RH e o desempenho organizacional, objetivando desvendar se as práticas de RH tinham impacto no desempenho, inclusive, financeiro (Wright & Ulrich, 2017).

Tal impacto seria possível pela implementação das políticas e práticas pretendidas de RH (Truss & Gratton, 1994), desde que estivessem alinhadas à estratégia e planejamento organizacional (Guest, 1987). No período em questão, a evidente relação entre a implementação das práticas de RH e o desempenho organizacional é demonstrada por estudos empíricos (e.g., Becker & Huselid, 1999; Rogers & Wright, 1998), sendo seu efeito positivo nos resultados organizacionais (Lengnick-Hall *et al.*, 2009).



A partir daí, em fins da década de 1990, começaram a surgir questionamentos em relação às metodologias utilizadas nos estudos de práticas de RH quanto à mensuração de resultados e a confiabilidade das medidas de RH (Wright & Ulrich, 2017).

Juntamente, foi aplicado o conceito de vantagem de competitiva ao capital humano pela aplicação do *Resource Based View*, em que os indivíduos de uma organização seriam vistos como ativos organizacionais que apresentavam as seguintes características: valor, raridade e inimitabilidade, não substituível e intransferível (Barney, 1991). Nesse sentido, iniciou-se uma investigação mais aprofundada sobre características (técnicas ou estratégicas) dos indivíduos nas organizações, questionando-se as formas de avaliação das mesmas (Lengnick-Hall *et al.*, 2009).

No período 2000-2005, foram aprofundados questionamentos e testes estatísticos investigando construtos de RH, bem como questões de causalidade entre variáveis e de validade de construto (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). Considerou-se ainda a combinação de medidas múltiplas de efetividade organizacional e a demonstração mais realística de quanto e de que forma a GEP realmente impacta o desempenho organizacional (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). Os estudos percorridos, apresentam-se resumidos na Tabela 1.

Tabela 1  
**Sete principais temas da Gestão Estratégica de Pessoas**

Temática	Ideia Central
Explicação das perspectivas de contingência e ajuste	Conjuntos particulares de práticas de Gestão de Pessoas tendem a ter melhor desempenho se combinados com objetivos, condições e interesses estratégicos específicos
Mudança de foco da administração de Recursos Humanos para a criação de contribuições estratégicas	Transição da visão de administração de Recursos Humanos tradicional para aquela com base nas contribuições do capital humano, nas capacidades estratégicas e no desempenho organizacional competitivo, além da mudança de papel do profissional de Gestão de Pessoas
Elaboração de componentes e estruturas do sistema de Gestão de Pessoas	Políticas e práticas de Gestão de Pessoas são processos complexos e interdependentes que não deveriam ser considerados de modo independente, mas sim, examinados como subsistemas ou pacotes
Expansão do escopo da Gestão Estratégica de Pessoas	Mudança do foco das ações internas à organização para aquelas existentes em unidades de negócio, grupos de interesse, cadeia de valor e contexto internacional
Implementação e execução da Gestão Estratégica de Pessoas	Preocupação com a habilidade de uma empresa para realmente atingir as práticas de GEP almejadas e os consequentes resultados estratégicos esperados
Mensuração dos resultados da Gestão Estratégica de	Determinação de medidas válidas e representativas

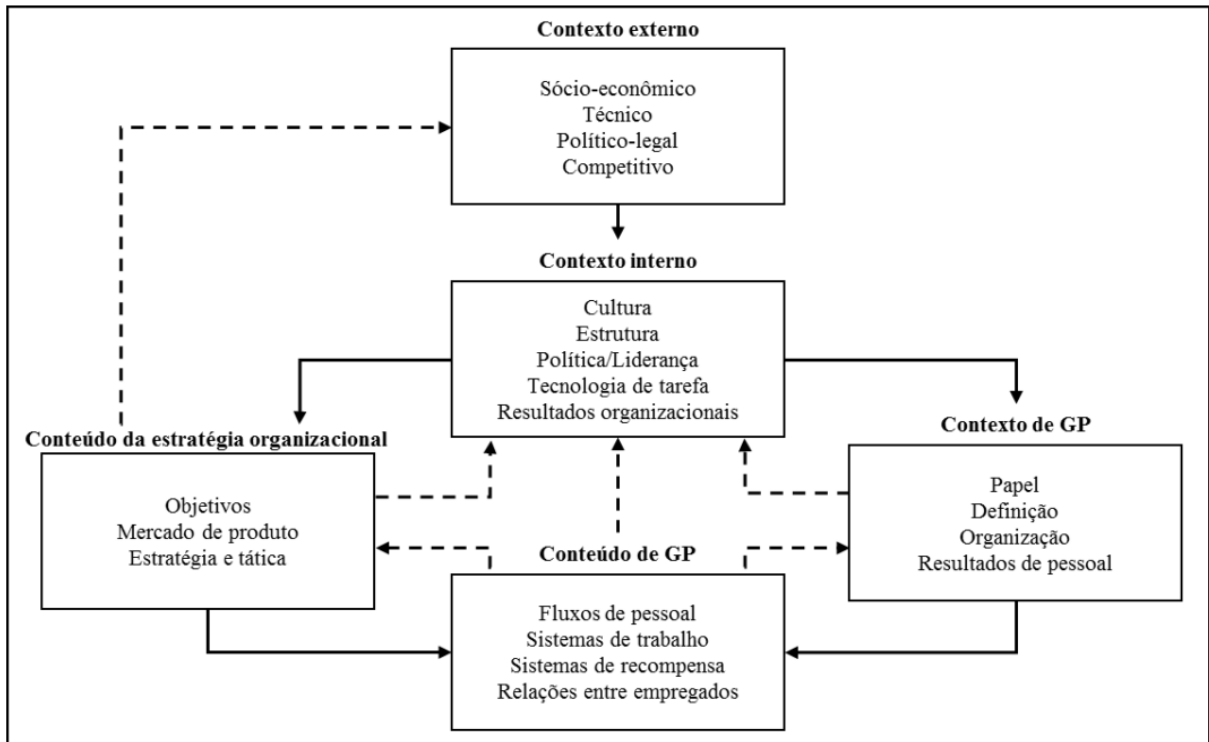
Pessoas	das atividades de Gestão Estratégica de Pessoas, acerca de questões como desempenho e resultados, por exemplo
Avaliação de questões metodológicas	Importantes preocupações metodológicas decorrentes do amadurecimento do campo e do estabelecimento mais completo de quadros conceituais e suposições teóricas

Fonte: adaptado de Côrtes & Meneses (2017) segundo Lengnick-Hall *et al.* (2009).

Jackson *et al.* (2014) resumem os estudos de GEP em quatro categorias, a saber:

- 1) Aspectos relacionados aos ambientes interno e externo como antecedentes de sistemas de RH;
- 2) Relação entre o sistema de RH e seus resultados, tendo em vista sua entrega para os *stakeholders*;
- 3) Descrições mais aprofundadas sobre processos exploratórios – despendem-se esforços para a compreensão das relações entre os sistemas de RH e resultados advindos de *stakeholders* internos e externos; e
- 4) Contingências em que as condições ambientais são vistas como potenciais limitantes ou incentivadoras dos efeitos positivos dos sistemas de RH.

A última categoria de estudos leva em conta fatores contextuais frente à atuação de GP, que podem ser adequadamente analisados pelo modelo de Hendry & Pettigrew (1990), por considerar fatores advindos do contexto externo e interno, sendo possíveis contingências a interferir na relação entre as políticas de GP e a organização (Jackson *et al.*, 2014). Além disso, o modelo (Figura 1) trata dos fatores estratégicos da organização, pelos quais a GP se orienta (Wright & McMahan, 1992), considerando-se os conteúdos trabalhos na área de GP e o próprio contexto da área.



**Figura 1**  
**Mudança estratégica e a Gestão de Pessoas**

Fonte: Traduzido de Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43.

Este modelo oferece aberturas em cada bloco para que possam ser analisados separadamente e entre si, levando em consideração as contingências e a mudança organizacional (Hendry & Pettigrew, 1990). A flexibilidade do modelo possibilita a análise de diferentes configurações organizacionais e a implementação de políticas GEP nas mesmas (Fonseca *et al.*, 2013). Neste sentido, a GEP oferta a descoberta e implementação de métodos por parte da organização (Kaufman, 2015) que, com o devido suporte, é mais efetiva pela utilização do capital humano na sustentação da vantagem competitiva (Kaufman, 2015).

Por apresentar maior flexibilidade, esse modelo adequa-se ao setor público, tratando-se de um ambiente mais restritivo à atuação estratégica do setor de GP, em razão de características de seu ambiente institucional. O mesmo contempla um ambiente legal mais restrito, que dificulta a adequação de práticas de pessoal às necessidades organizacionais (Fonseca, 2013).

### **2.1.1 A Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública**

No final do século XX, o movimento *New Public Management* (NPM) promoveu mudanças no cenário do setor público voltadas para a adaptação das práticas das empresas privadas para o meio público, em busca de maior eficiência de funcionamento, serviços prestados e entrega de resultados (Hood, 1991). Seu impacto no âmbito nacional se deu via reforma gerencial, implementada no governo Fernando Henrique Cardoso, em 1995, sendo uma resposta à crise de Estado nos anos 1980 e à globalização da economia (Pereira, 1996). A reforma tinha em vista tornar o Estado e a Administração Pública mais eficientes, proporcionando maior autonomia para as agências e fortalecendo a competência administrativa (Pereira, 1996).

Com foco na melhoria do desempenho do serviço público, outra medida foi a mudança do perfil exigido dos funcionários públicos quanto à sua qualificação (Pacheco, 2002). Logo, o governo colocou em prática uma política com as seguintes ações: “[...] aumentos diferenciados para carreiras do núcleo estratégico do Estado, revisão da legislação para correção de distorções e eliminação de privilégios, concursos anuais de ingresso para determinadas carreiras, reorganização das carreiras de Estado.” (Pacheco, 2002, p. 83).

As novas políticas de GP apresentavam atividades delimitadas e alinhamento do desempenho dos servidores com os objetivos da organização (Fonseca, Meneses, Silva, & Campos, 2013). Portanto, como consequência das mudanças provenientes da reforma gerencial, as áreas de Recursos Humanos (RH) do setor público passaram a fazer uso de princípios da GEP (Fonseca & Meneses, 2016).

### **2.1.2 A implementação de políticas e práticas de GP na Administração Pública**

Com o novo viés gerencial e voltado à competitividade, os órgãos públicos brasileiros passaram a se orientar pela Gestão por Competências (GPC), com o objetivo de tornar a GP mais estratégica (OCDE, 2010). Pela implementação da PNDP, a GPC, portanto, passou a ser o modelo de GEP mais comum para a aplicação nos órgãos públicos e privados (Côrtes, 2016). Entretanto, alguns estudos (e.g, Lengnick-Hall *et al.*, 2009) apontam a maior chance de efetividade de implementação das práticas de GEP no setor privado do que no âmbito público – este último, um ambiente de duvidosa aplicação. A própria GPC não obteve o impacto e a implementação esperados no âmbito público (OCDE, 2010).

A implementação de políticas e práticas de GEP no setor público brasileiro se deu

inicialmente a partir da promulgação do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), visando à capacitação dos servidores públicos de forma atrelada à GPC. Portanto, tal capacitação seria voltada para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes alinhados aos objetivos da instituição.

Camões & Meneses (2016, p. 27), nove anos após sua implantação, analisam sua real aplicação desde a elaboração da política até seu período após a implementação, aqueles autores apontam que a política não teve uma implementação completa e eficaz devido a fatores interferentes no processo da política, sendo eles: políticos, estruturais, sistêmicos e de relações humanas. Nessa análise, somente a lente sistêmica não apresentou fatores excludentes das demais lentes.

Os principais fatores políticos observados foram: o conflito de interesses e os interesses dos grupos de poder, sendo o sucesso ou insucesso da implementação da política dependente da força de agenda do tema, sua priorização pela alta cúpula e a legitimação da área de pessoas dentro da organização (Camões & Meneses, 2016).

Os fatores estruturais foram analisados de acordo com a dimensão dos ambientes, sendo eles assim classificados: macro, meso e micro-organizacionais, com suas respectivas categorias apresentadas na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2  
**Fatores estruturais por nível de análise**

<b>Nível de Análise</b>	<b>Categorias</b>		
	Descontinuidade administrativa		
	Falta de integração entre os subsistemas de Gestão de Pessoas		
Macro ambiente	Entraves legais		
	Modelo conceitual metodológico da política		
		Sucesso	Insucesso
	Plano estratégico da organização	Realizado	Não realizado
Meso organizações	Gestão da informação	Presença do sistema	Ausência do sistema
	Recursos orçamentários	Disponíveis	Insuficientes
	Método de implementação	Eficiente	Não houve tentativa

Micro unidades de Gestão de Pessoas	Sucesso		Insucesso
	Competência técnica	Muito desenvolvida	Pouco desenvolvida
	Disponibilidade de pessoal	Suficiente	Insuficiente

Fonte: Camões & Meneses (2016).

No macro ambiente, destacam-se como fatores que dificultaram a implementação: a descontinuidade administrativa, devida à alta rotatividade e mudança de cargos; a falta de integração e comunicação entre os sistemas de GP; e, os aspectos metodológicos sobre o modelo a ser implementado, devido à falta de debate e às delimitações maduras sobre o modelo teórico-metodológico de GPC para implementação (Camões & Meneses, 2016).

Os fatores que se referem à lente de relações humanas apontam que as mesmas podem ser tanto negativas como positivas ao desenvolvimento e implementação da PNDP. Destacaram-se, portanto, os seguintes aspectos atitudinais: relações interpessoais, empreendedorismo, liderança, comprometimento e autonomia – os três últimos se deram com base na percepção dos implementadores, sendo eles facilitadores para o sucesso da implementação da política (Camões & Meneses, 2016).

Por fim, os autores também apontam que, pela percepção dos entrevistados, embora tenha apresentado resultados positivos, a política apresentou déficit de implementação resultante da falha dos instrumentos/ferramentas de aplicação e pelos atores envolvidos (Camões & Meneses, 2016).

Tendo em vista a análise processual da implementação de uma política específica de GP no setor público brasileiro, o estudo proposto por Côrtes & Meneses (2017) busca profundidade nos fatores de modo global em relação às práticas e políticas de GP. Diferentemente, os autores delimitam os fatores condicionantes da implementação dos princípios da GEP especificando-os em dimensões tendo em vista o contexto do Poder Legislativo. Por meio de revisão bibliográfica, realização de entrevistas e grupos focais, Côrtes & Meneses (2017) identificaram quatro fatores condicionantes/interferentes, quais sejam:

- 1) Institucionais: externos à organização e fora de seu controle, mas condicionam seu comportamento e suas atividades às possíveis mudanças (Côrtes & Meneses, 2017; Fonseca, 2013); é composto de aspectos societais, legislação e normas externas, além de mecanismos de controle externo, sendo o mais recorrente a legislação e as normas externas;

- 2) Políticos: resultantes das relações entre pessoas ou grupos, que predisõem à ocorrência de conflitos de interesses, disputas de poder, uso de influência e mudança de planos de ação (Côrtes & Meneses, 2017; Fonseca, 2013); foram-lhes atribuídas as seguintes categorias: configuração política, apoio da alta administração, descontinuidade administrativa, habilidade política da liderança de GP, inserção estratégica da unidade de GP, sendo a mais recorrente no estudo o apoio da alta Administração;
- 3) Organizacionais: voltados para o ambiente interno das organizações públicas, condicionando as políticas e práticas de GP, as atividades da área, sua estrutura hierárquica, seus processos e suas relações (Côrtes & Meneses, 2017; Fonseca, 2013); têm como destaques as seguintes categorias: aspectos culturais, recursos organizacionais, estrutura organizacional, engajamento dos membros, comunicação institucional, normas internas e planejamento estratégico organizacional, sendo atribuído destaque para aspectos estruturais; e
- 4) Setoriais: específicos à unidade de gestão – de GP, no caso – e os elementos que a definem e a compõem, ou mesmo, que podem resultar dos comportamentos e das habilidades entregues pelos membros da área (Côrtes & Meneses, 2017; Fonseca, 2013); o estudo aponta a integração estratégica de GP; a reputação, os recursos, a autonomia e a estrutura da unidade de GP; a metodologia de implementação de práticas utilizada; e, a coexistência do papel funcional de GP; tem destaque a integração estratégica de GP.

É preciso considerar como destaque os fatores políticos – os que mais impactam na implementação das políticas e práticas de GP no Poder Legislativo (Côrtes & Meneses, 2017).

Na segunda etapa do estudo, Côrtes & Meneses (2017) identificaram os atores que a área de GP deve lidar para a implementação de suas práticas e políticas pretendidas. Neste sentido, identificaram junto aos atores os atributos e as habilidades que consideram importantes para o profissional de GP. Entre os atributos poderiam ser considerados objetos como: competências, conhecimentos, capacidades etc. Portanto, o termo “atributos” foi utilizado para abranger outros conceitos que representassem características dos profissionais. Nesse espectro, foram levantadas habilidades políticas para o enfrentamento de dificuldades presentes no Congresso. Outros atributos levantados, como capacidades técnicas, por exemplo, não foram aprofundados. Nesse levantamento, os atores entrevistados se referem aos apoios concedidos ou às restrições impostas às atividades de GP como interferências, e

para cada uma apontam critérios – atribuídos a parâmetros que influenciam ou são necessários para essas interferências –, conforme apresentados na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3  
**Visão de Gestão de Pessoas sobre os atores com quem mais interage**

<b>Ator</b>	<b>Interferência</b>	<b>Critério</b>	<b>Habilidade/Atributo</b>
Tribunal de Contas da União	Limites de ação	Conformidade legal	Construção da imagem
Comissão Diretora	Aprovação de normas internas	Aspectos financeiro-orçamentários Objetividade e clareza das propostas	Capacidade técnica
	Pressão para adoção de procedimentos fora do padrão	Sensibilidade do assunto	
Diretoria-Geral	Abertura para propostas	Aspectos financeiro-orçamentários	Astúcia social
	Aprovação de normas internas	Adequação das normas internas	
	Continuidade do Diretor de Gestão de Pessoas	Características do Diretor de Gestão de Pessoas	Capacidade técnica
	Decisão colegiada	Conformidade legal	
	Intervenção junto à cúpula político-administrativa	Convergência de opiniões	Construção de imagem
	Pressão para a adoção de procedimentos fora do padrão	Existência de riscos	Influência interpessoal
	Poder de decisão	Impacto em outras unidades administrativas	<i>Networking</i>
	Recursos financeiros	Suporte decisório em geral	Sensibilidade do assunto
Elaboração de Gestão de Pessoas	Elaboração conjunta de propostas	Características do Diretor de Gestão de Pessoas	Influência interpessoal
	Mobilização de esforços		

Fonte: Córtes & Meneses (2017).

O estudo conclui que é possível a adoção dos princípios da GEP e uma maior inserção estratégica da área e de GP na organização, principalmente, com o apoio da alta Administração. Tal fato pode ser conquistado desde que a área adote uma postura mais ativa e faça uso de habilidades políticas.



Embora tenha sido levantado por Côrtes & Meneses (2017), especificamente, as habilidades políticas como necessárias para a atuação da área de GP nas organizações públicas, a literatura ainda apresenta outras habilidades e capacidades dos profissionais de GP. Com a introdução da GEP, as análises que tangem o capital humano tratam das capacidades estratégicas (Lengnick-Hall *et al.*, 2009) e técnicas (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997) dos profissionais, bem como de seu papel e de sua influência no restante da organização. Portanto, tanto as habilidades políticas como diversas outras capacidades dos profissionais de RH, em geral, valem ser discutidas para gerar insumos que possibilitem à área lidar com os desafios de implantação da GEP no setor público.

## **2.2 Revisão da literatura sobre capacidades e atributos dos profissionais de Gestão de Pessoas**

Considerando a investigação sobre características necessárias para o desempenho da função dos profissionais de GP, fez-se importante investigar tal temática na literatura. Neste sentido, a pesquisa bibliográfica teve por norte levantar os conceitos e as descobertas já obtidas por estudos anteriores, promovendo o devido desenvolvimento, questionamento e somatório de conteúdo às pesquisas de mesmo interesse (Breakwell, Hammond, Fife-Schaw, & Smith, 2010). Os resultados aqui obtidos trazem insumos para o levantamento de conhecimentos e habilidades ainda desconhecidos para sua futura validação. São, então, percorridas as capacidades e habilidades, entre outros atributos da área, em geral, até a análise daquelas que foram identificadas no âmbito público.

Com o objetivo de destacar as capacidades e os atributos individuais dos profissionais de GP como iniciativa de enfrentamento de dificuldades, fez-se uma revisão de literatura – internacional e nacional – sobre as capacidades dos profissionais e executivos de GP. As capacidades e habilidades já identificadas em estudos e organizações, bem como aquelas que são consideradas necessárias, embora escassas na área de GP e no setor público, foram levadas em conta. E ainda, foram incluídas outras nomenclaturas que representam características individuais dos profissionais de GP, além de suas competências e seus componentes – conhecimentos, habilidades e atitudes –, de acordo com Guimarães, Bruno-Faria & Brandão (2006).

Na presente pesquisa bibliográfica fez-se uma seleção de bases de dados via descritores, para que a busca dos artigos se dessem observando determinado período temporal. Os periódicos foram selecionados levando em conta as áreas de estudo de

Administração e GP, pelo interesse do estudo na aplicabilidade dos resultados em organizações, de modo específico: da Administração Pública, levando em conta o contexto de organizações públicas onde o estudo será realizado; e, da Psicologia, tendo em vista que os construtos a serem analisados (capacidades e habilidades individuais) são de natureza comportamental (Bruno-Faria & Brandão, 2003; Gonczi, 1999; Heider, 1958).

Na revisão internacional, as bases de dados escolhidas compuseram os seguintes periódicos: *Academy of Management Review*, *Human Resource Management*, *Human Resource Management Journal*, *Human Resource Management Review*, *The International Journal of Human Resource Management*, *Journal of Human Resource Management*, *Journal of Strategic Human Resource Management*, *Public Management Review*, *Public Personnel Management*, *Review of Public Personnel Administration*, *Personnel Review*, *Personnel Psychology*, *Strategic Management Journal*, *The Academy of Management Journal*, *International Journal of Management Reviews*, *Journal of Management*, *Journal of Management Development*, *Public Administration and Development*, *The International Journal of Public Sector Management*, *The American Review of Public Administration*, *British Journal of Management*, *International Journal of Human Resource Studies*, *Thunderbird International Business Review*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Applied Social Psychology* e *Annual Review of Psychology*.

Em seguida, foram definidas as palavras-chave para a busca inicial, com base em afunilamento pela análise de títulos e resumos. As palavras-chave utilizadas para realizar a busca dos periódicos internacionais foram: “*human resources*”, “*role*”, “*function*”, “*executive*”, “*professional*”, “*capabilities*”, “*capacities*”, “*competency*”, “*knowledge*”, “*skill*”, e “*ability*”.

Na seleção dos periódicos nacionais identificaram-se artigos de classificação mínima B2, segundo a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Como palavras-chave, de forma equivalente à busca internacional, foram utilizadas as que se seguem: “*recursos humanos*”, “*gestão de pessoas*”, “*papel*”, “*função*”, “*executivos*”, “*profissionais*”, “*capacidades*”, “*CHA*”, “*competências*”, “*conhecimento*”, “*habilidade*” e “*atitude*”.

Na revisão internacional, como resultado foram obtidos 39 artigos relevantes para análises as pretendidas do estudo, abordando o tema de interesse; e como resultado, a revisão nacional chegou a um total de oito artigos relevantes. Aqui se levou em conta as capacidades e habilidades já identificadas em estudos e organizações, bem como aquelas consideradas necessárias. A descrição dos achados da revisão seguirá em ordem cronológica, com início

nos achados na literatura internacional que, quando finalizada, apresentará os achados da revisão nacional.

### 2.2.1 Revisão internacional das capacidades e atributos dos profissionais de Gestão de Pessoas

Pucik (1988) analisou como a aprendizagem organizacional é essencial para a vantagem competitiva das organizações. O autor levanta as práticas e funções que a área de GP deve desempenhar na organização para que seja efetiva a aprendizagem organizacional na mesma. O autor apontou os obstáculos para a realização de cada prática de GP e, a partir daí, elaborou uma agenda com pontos a serem seguidos pela área de GP com funções que ela deveria ser capaz de exercer, apresentados na Tabela 4, a seguir.

Tabela 4  
**Obstáculos para o aprendizado organizacional e agenda para a função de Recursos Humanos**

<b>Função de Recursos Humanos</b>	<b>Principais Obstáculos</b>	<b>Agenda para a Função de Recursos Humanos</b>
Planejamento de Recursos Humanos	<p>Conteúdo estratégico não comunicado;</p> <p>Horizonte de planejamento de curto-prazo e estático;</p> <p>Baixa prioridade para atividades de aprendizado; e</p> <p>Falta de envolvimento pela área de Recursos Humanos.</p>	<p>Envolvimento no planejamento das estratégias de aprendizagem;</p> <p>Dar suporte e expandir as competências essenciais (para sustentar a vantagem competitiva a longo prazo);</p> <p>Conduzir a troca de conhecimentos simétrica entre parcerias (transferência de competências);</p> <p>Comunicar conteúdos estratégicos e mudanças aos funcionários; e</p> <p>Envolvimento nas atividades/processos da organização;</p> <p>Monitorar e mediar a implementação de estratégias organizacionais em operações de GP.</p>
Gestão do quadro de pessoal	<p>Tempo insuficiente para tomadas de decisão em relação à gestão do quadro de pessoal;</p> <p>Estratégia fraca de gestão do quadro de pessoal;</p> <p>Baixa qualidade de profissionais;</p>	<p>Montar e desenvolver equipes, gerindo competências;</p>

	Dependência de parcerias, devido à qualificação falha do próprio corpo funcionário.	
Treinamento e desenvolvimento	Falta de competências de outras culturas Programas unidirecionais de treinamento; Estrutura de carreiras não voltada à aprendizagem; e Clima não propício à aprendizagem.	Montar planos de carreira guiados por aprendizagem; Realizar treinamentos; e Alinhar o que foi apreendido e o que será aplicado, deselgando responsabilidades.
Avaliação e recompensas	Avaliação não voltada em objetivos de curto-prazo; Falta de encorajamento da aprendizagem; Incentivos limitados para transferência de conhecimentos; e Recompensas não alinhadas à estratégia global.	Criar oportunidades e incentivos de reconhecimento.
Design organizacional e controle	Falta de clareza nas responsabilidades pela aprendizagem; Fragmentação do processo de aprendizagem; Atribuição do controle de Recursos Humanos a terceiros; Compreensão falha das estratégias de aprendizagem do funcionário.	Monitorar a qualidade das práticas de Recursos Humanos da organização e de outros parceiros.

Fonte: Adaptado de Pucik V. (1988). Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: the HRM agenda. *Human Resource Management*, 27(1), 77-93.

Do mesmo modo que o processo de aprendizado organizacional é impactado pelas atividades e responsabilidades da área de GP, diversas capacidades organizacionais estão ligadas ao papel que a GP deve desempenhar (Pucik, 1988). O autor afirma que a agenda de GP deve ser voltada para o processo de aprendizagem, e que a vantagem competitiva da organização depende dos ativos “invisíveis” resultantes desse processo. Ele conclui que esses ativos estão contidos nas pessoas e que as capacidades da organização são interligadas e similares às entregas de GP apresentadas na agenda proposta.

Embora Pucik (1988) não tenha nomeado as ações propostas na agenda de GP diretamente como competências, capacidades e/ou outros atributos, ele caracteriza as funções

e responsabilidades da área de GP como capacidades necessárias ao restante da organização. Sendo um dos estudos iniciais sobre atributos da área, de um ponto de vista estratégico, e não especifica aspectos conceituais ou classificações em torno desse papel.

Ainda nesse período final dos anos 1980, o papel da área de RH passou a ser considerado como parceiro estratégico da organização (Ulrich, 1987). Tiveram início, então, os estudos que identificaram as competências necessárias aos profissionais de RH considerando sua nova função, sendo um dos primeiros desenvolvido por Ulrich, Bronckbank, & Yeung (1989). Os autores apontam que apenas alguns estudos investigam as competências dos profissionais de RH, como, por exemplo, Burke (1989), que aborda a comunicação pessoal, apesar de não ser publicado.

Ao levantarem lacunas de pesquisas sobre os modelos que demonstram os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos profissionais de RH, Ulrich, Bronckbank & Yeung (1989) identificaram três tipos de competências correspondentes, conforme evidenciados na Tabela 5, a seguir.

Tabela 5  
**Domínios de competências dos profissionais de Recursos Humanos**

Competências	Descrição
Conhecimentos em Negócios	Compreensão do profissional de Recursos Humanos sobre as capacidades financeiras, estratégicas e tecnológicas de uma organização.
Entrega de Recursos Humanos	Entregas em alta qualidade das práticas de Recursos Humanos.
Gerenciamento dos Processos de Mudança	Habilidade de elevar a potência/propensão da organização para mudanças através da criação de significados (“creating meaning”), resolução de problemas, influência nos relacionamentos, inovação, transformação e influência do seu papel.

Fonte: Adaptado de Ulrich, D., Brockbank, W., & Yeung, A. (1989). Beyond belief: A benchmark for human resources. *Human Resource Management*, 28(3), 311-335.

Considerando o papel do profissional de RH como ator estratégico nas organizações e parceiro de negócios, Ulrich *et al.* (1989) identificaram – por revisão de literatura e entrevistas com profissionais de RH – conhecimentos, habilidades e atitudes que refletissem cada domínio. Em seguida, coletaram opiniões de profissionais de RH, gerentes gerais e psicólogos sobre as funções e os conhecimentos dos profissionais de RH, reunindo, assim, aos resultados da revisão, resultando nas competências apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6  
**Domínios de competências respectivas dos profissionais de Recursos Humanos**

Conhecimentos sobre o Negócio	Entregas de Recursos Humanos	Gerenciamento da Mudança
Práticas de Recursos Humanos	1. Geração de Competências	Expressa comunicação verbal efetiva
Estrutura Organizacional	Recrutamento e Seleção ( <i>Staffing</i> )	Estabelece confiança e credibilidade na relação com outros
Relacionamento com o cliente (customer relations)	- Atrair pessoas apropriadas	Enfatiza cooperação com a equipe de gestão
Relacionamento com o governo (Government relations)	- Promover pessoas apropriadas	Constrói relacionamentos de suporte com outros
Análise da concorrência	- Desligar pessoas apropriadas	Se compromete em resoluções de problemas com clientes
Capacidade de produção	Desenvolvimento ( <i>Development</i> )	Utiliza a razão para influenciar outros
Marketing e vendas	- Oferecer programas de treinamento	Expressa comunicação escrita efetiva
Gestão financeira	- Desenhar programas de desenvolvimento que facilitem a mudança	Encoraja a expressão aberta de opiniões e desentendimentos
Sistemas de computação/informação	- Preparar talentos através de mudanças funcionais	Mantém consistência na interação com a equipe de gestão
Globalização	- Oferecer serviços de planejamento de carreira	Aloca problemas específicos em contextos mais sistêmicos
Canais de distribuição		Despende tempo com cliente
Critérios de compra do consumidor	2. Reforço de Competências	Identifica datas relevantes para a resolução de problemas
Design de produtos ou serviços	Avaliação de Desempenho ( <i>Performance Appraisal</i> )	Busca compreender os outros
Pesquisa e desenvolvimento		Encoraja a criatividade dos outros
Fusões/aquisições	- Facilitar o estabelecimento de padrões de desempenho claros	Diagnostica problemas dos clientes
Alienações (desinvestimentos)	- Desenhar processos de feedback	
	- Delimitar ( <i>design</i> ) sistemas de avaliação de <i>performance</i> para diferenciar os desempenhos	
	- Delimitar sistemas de avaliação de desempenho para o planejamento de carreiras	
	Recompensas ( <i>Rewants</i> )	
	- Delimitar recompensas não-financeiras	
	- Delimitar sistemas de compensação	
	- Delimitar sistemas de benefícios	

Fonte: Ulrich, D., Brockbank, W., & Yeung, A. (1989). Beyond belief: A benchmark for human resources. *Human Resource Management*, 28(3), 311-335.

As competências constituíram um questionário que foi aplicado em 2.100 profissionais de RH e 8.985 funcionários de diferentes áreas e níveis hierárquicos sobre o domínio destas por parte dos profissionais de RH. O questionário foi aplicado em empresas de diferentes setores, com o objetivo de diversificar a amostra e contrastar as percepções coletadas. Na

visão das outras áreas, os profissionais de RH são mais associados com o domínio de gerenciamento da mudança, seguido pela entrega de atividades de RH e, por último, conhecimentos sobre o negócio da organização. Os resultados evidenciam que os membros da organização tem a imagem de que o RH é mais desenvolvido em aspectos comportamentais que em conhecimentos sobre o negócio e tecnológicos – desenvolvimento de sistemas computacionais de suporte às práticas de RH (Ulrich *et al.*, 1989) – e sua aplicação.

Sendo o estudo de Ulrich *et al.* (1989) longitudinal, tais resultados foram confirmados no segundo momento de aplicação dos itens, em que foram delimitadas porcentagens de quanto cada domínio representa no desempenho do profissional de RH, sendo assim percentualmente representado: 41,2% – Gerenciamento da Mudança; 23,3% – Conhecimentos/entregas de Recursos Humanos; e, 18,8% – Conhecimentos sobre o Negócio (Ulrich, Brockbank, Yeung, & Lake, 1995). Em complemento, Ulrich & Eichinger (1998) adicionaram um novo domínio ao estudo, representando a credibilidade da área de GP como uma dimensão significativa, denominada credibilidade pessoal.

Brockbank & Ulrich (2003) remodelaram tais domínios de competências com base nas mudanças ocorridas na última década que envolviam novas tecnologias e aumento de competitividade, exigindo cada vez mais das organizações. A demanda por agilidade, adaptação à inovação e entregas de qualidade incentivaram a criação de um novo modelo. Para sua nova proposição, os autores realizaram o *survey* quatro vezes no período de 15 anos em uma amostra de 7.100 profissionais de RH e funcionários de linha de outras áreas como respondentes. Neste sentido, cinco categorias/domínios se destacaram em empresas de desempenho mais elevado, a saber: 1) conhecimentos em negócios; 2) entregas de RH; 3) credibilidade pessoal; 4) tecnologia de RH; e, 5) contribuições estratégicas.

O domínio de contribuição estratégica se refere ao envolvimento do profissional de RH, sendo de suma importância. Em relação à credibilidade pessoal, esta é atribuída à relação de confiança que o profissional de RH estabelece com os outros membros de equipe. As entregas de RH constituem os subsistemas da área e as atividades envolvidas nele. Os conhecimentos do negócio se referem ao funcionamento da organização e áreas que não se restringem ao RH. Por último, as tecnologias de RH se referem aos sistemas e RH que os profissionais devem utilizar para realizar determinadas atividades (e.g., avaliação de desempenho) (Brockbank & Ulrich, 2003). Os novos domínios e competências exemplificadas se fazem evidente na Tabela 7.

Tabela 7  
**Domínios e exemplos de competências do modelo de Brockbank & Ulrich (2003)**

Domínios	Exemplos de Competências/Capacidades/Conhecimentos
Conhecimentos sobre negócios	Finanças, marketing, gerenciamento da cadeia de valor, manufatura, logística, clientes, competidores, mercados de capital, globalização e Tecnologia da Informação.
Entregas de Recursos Humanos	Definição de pessoal, treinamento e desenvolvimento, <i>design</i> da organização e gerenciamento do desempenho.
Credibilidade pessoal	Manter a palavra com o outro, performar trabalhos livres de erros, exibir habilidades pessoais e comunicar-se via mídias escritas e verbais.
Tecnologia de Recursos Humanos	Elevar o gerenciamento de conhecimentos tecnológicos, utilizar o Recursos Humanos para entregar serviços, delimitar serviços de internet e intranet, e utilizar análises rigorosas de dados para decisões de Recursos Humanos.
Contribuições estratégicas	Gerenciamento da cultura, mudanças rápidas, envolvimento nas tomadas de decisão de negócios e criar uma organização que é unificada em torno das demandas de mercado.

Fonte: Brockbank & Ulrich (2003).

Também considerando o modelo e os resultados de Ulrich *et al.* (1989) e Ulrich *et al.* (1995), Tyson (1999) critica a orientação da GP ao afirmar que a área deve ter por base determinados conhecimentos para a tomada de decisão, bem como para estabelecer a autoridade da área. Neste ínterim, esse autor aponta e discute os conhecimentos observados na literatura e necessários para a área de RH.

Tendo como base os conhecimentos apontados por Ulrich *et al.* (1995), Tyson (1999) realizou estudos de caso em uma organização pública e três organizações privadas, onde aplicou entrevistas com gerentes e funcionários de RH e analisou pesquisas de cultura das organizações. O autor concluiu que a mudança organizacional depende de novas áreas de conhecimentos de RH, com destaque para os conhecimentos de: gerenciamento; processos de negócio; estrutura organizacional e *design* de conexões organizacionais; interdependências de sistemas de RH e gestão de transições; contratação psicológica, processos de motivação, princípios de *marketing* e construção de confiança e parcerias. Ele complementa que, frente às mudanças de mercado, atributos até então valorizados na área de RH – conhecimentos burocráticos – perderam a importância para algumas habilidades – flexibilidade, empreendedorismo e consultoria –, sendo um tipo de conhecimento social aplicado.

Com a emergência do novo papel estratégico de RH, tem início a sedimentação da GEP, culminando na discussão sobre a forma específica que o profissional de GP deve se comportar e como pode contribuir estrategicamente (Barney & Wright, 1997).



Tratando-se da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), Lundy (1994) aponta que tal denominação implica nas funções dos profissionais de RH e nos processos estratégicos da área. A autora busca conectar a literatura de gerenciamento de processos estratégicos com tal modal de Gestão, analisando o que pode ser ali aplicado, com base em análises teóricas. A relação em questão implica na necessidade de capacidades dos profissionais de RH em determinados processos.

Ao delimitar os processos estratégicos de GEP – análise do ambiente organizacional (*environmental scanning*), análise das capacidades internas da organização, análise e identificação dos problemas de GP, implementação da estratégia de GP, integração das estratégias com as atividades de GP e monitoramento e controle das atividades –, Lundy (1994) destaca as capacidades de planejamento estratégico (*strategic planning*) e de análise das capacidades organizacionais (*internal capability analysis*). A primeira se dá tendo em vista sua implementação; e a segunda leva em conta o potencial das outras áreas da organização, como, por exemplo, estrutura e processo. Neste sentido, tem-se o modelo evidenciado na Figura 2.

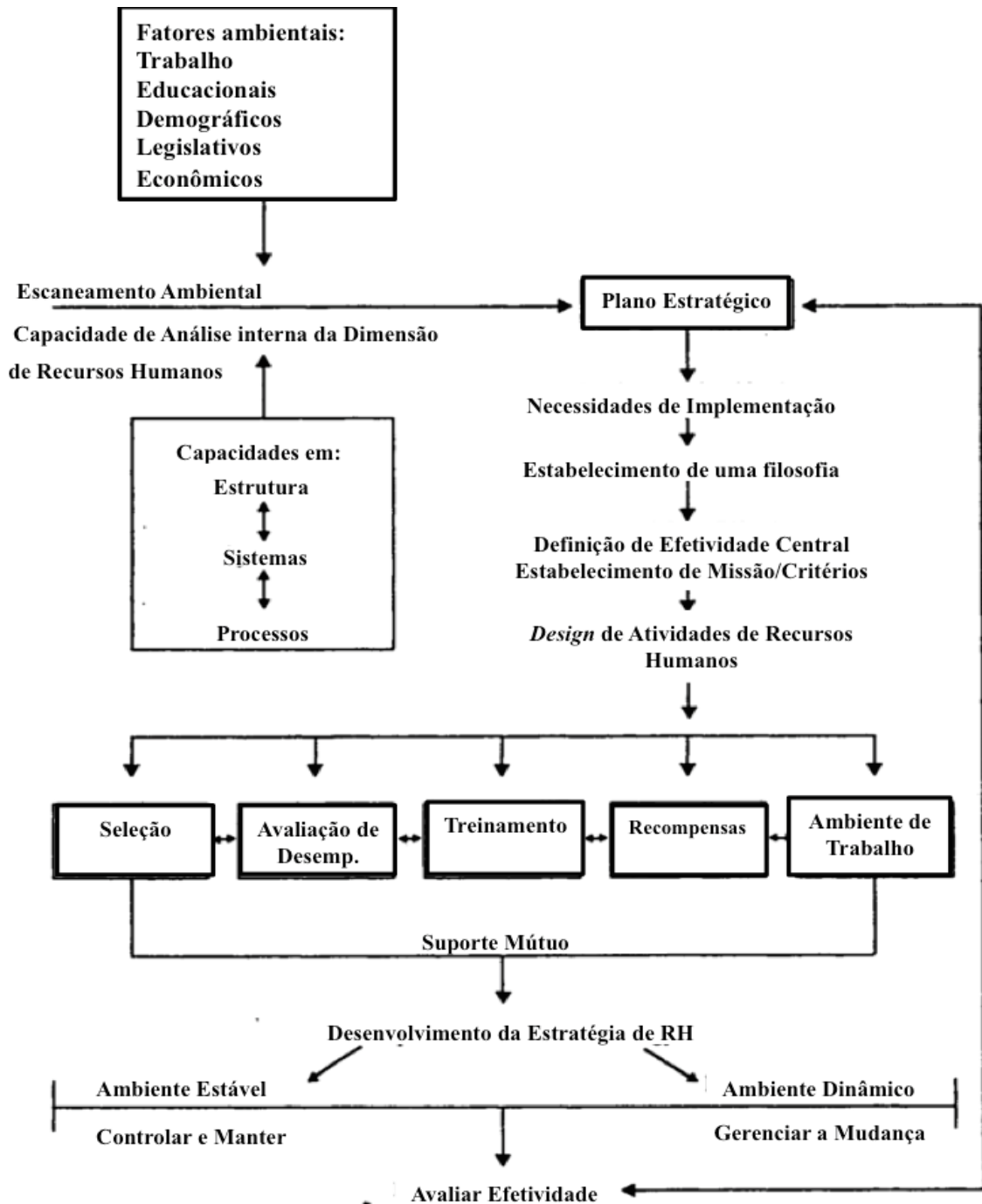


Figura 2  
**Gestão Estratégica de Pessoas**

Fonte: Lundy (1994).

Em primeiro lugar, a área analisa os seguintes fatores: de trabalho, sociais, educacionais, demográficos, econômicos e legislativos (análise do ambiente organizacional). Posteriormente, têm-se a análise da organização e sua capacidade de sustentar seus elementos – estrutura, áreas, sistemas –, fazendo uso da capacidade de análise interna da área de GP. Lundy (1994) acrescenta que a organização deve estar de acordo com os critérios centrais

delimitados por uma GP – que guiam a cultura da organização e a implementação das práticas de GP. A aplicação de tais práticas tem por norte a sustentação da estratégia organizacional e a orientação para a efetividade, e deve estar de acordo com os critérios definidos por GP – sendo a criação deles dependentes das capacidades de planejamento estratégico da área.

Lundy (1994) destaca a capacidade de mudança regular da área de GP, tendo em vista a mudança organizacional e o fato que a mesma deve ser capaz de lidar com ambientes/momentos dinâmicos e estáveis.

Já Blancero, Boraski & Dyer (1996) reconhecem a importância dos estudos que delimitam as competências gerais aos profissionais de RH, mas apontam que este tipo de produção resulta na baixa diferenciação das competências como requisitos. Os autores ressaltam que inexistem estudos que especifiquem competências a papéis e funções específicas, podendo falhar em sua aplicabilidade. Neste sentido, com base em um estudo de caso na empresa Kodak, mais de 60 gerentes e funcionários de RH contribuíram para delimitação de papéis e competências a serem utilizadas no estudo.

Conforme as ações de coleta de percepções, grupos focais e utilização da literatura de competências de RH, Blancero *et al.* (1996) definiram as competências dos profissionais de RH considerando os diferentes papéis que desempenham na organização, classificando-os em seis, a saber: 1) praticante de competências; 2) estrategista/generalista; 3) líder iniciador; 4) suporte operacional; 5) consultor; e, 6) líder organizacional. Assim, os autores distribuíram 50 competências previamente definidas entre os papéis com base em um ranqueamento específico, resultando em um modelo de competências de profissionais de três componentes, quais sejam: 1) competências essenciais (*core competencies*); 2) competências de alavancagem (*leverage competencies*); e, 3) competências de papel (*role competencies*).

As competências essenciais correspondem a todos os papéis delimitados. As competências de alavancagem podem fornecer a flexibilidade necessária para a execução de atividades ou desempenho de papéis. E as competências de papel são específicas de cada papel ou, no máximo, de dois papéis diferentes (Blancero *et al.*, 1996).

Assim, no estudo de Blancero *et al.* (1996), 11 competências foram consideradas essenciais por se encaixarem nos seis papéis apontados. Quanto às competências de alavancagem, seis se destacaram, a saber: 1) influência; 2) utilização de recursos; 3) atenção ao cliente; 4) criatividade; 5) questionamento; e, 6) astúcia organizacional. Por último, foram classificadas 33 competências de papéis específicos, devidamente distribuídas. Os resultados do estudo são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 (continua)  
**Domínios e competências respectivas dos profissionais de Recursos Humanos**

Praticante de Competências		Estrategista/Generalista	
Competência	Descrição	Competência	Descrição
Orientação por objetivos	Capacidade de entrar em situações e agir com objetivos em mente.	Estratégia de negócios	Sabe sobre estratégia de negócios.
Pensamento antecipado	Compreende as prováveis consequências ou implicações de ações ou eventos.	Planejamento de Recursos Humanos	Conhecimento sobre o planejamento e os processos de Recursos Humanos da organização, e como eles se integram com o planejamento de negócios.
Resolução colaborativa de problemas	Capaz de engajar os talentos em conhecimentos de outras pessoas ou times na resolução de problemas.	Visão comum	Capacidade de mostrar como as ideias de uma pessoa ofecerem suporte aos objetivos mais amplos ou valores da organização, ou se relacionam com princípios maiores.
Planejamento e organização	Capacidade de identificar opções e estabelecer cursos de ação, objetivos, métodos e recursos para si mesmo e outros.	Visão	Capaz de manter foco estratégico; projetar tendências e visualizar possíveis e prováveis futuros e suas implicações.
Análise	Capaz de, sistematicamente e racionalmente, abordar tarefas, situações ou problemas.	Mudança organizacional	A habilidade de facilitar, iniciar, dar suporte e/ou gerenciar mudança organizacional efetiva consistente com as necessidades organizacionais.
Flexibilidade	Consegue adaptar-se positivamente a mudanças.	Criação de valor	Compreensão e atenção de que quando existem oportunidades ou são possíveis, de forma que possam ser entregues serviços e adição de valor à comunidade.

Tabela 8 (continua)  
**Domínios e competências respectivas dos profissionais de Recursos Humanos**

<b>Líder Iniciador de Recursos Humanos</b>		<b>Suporte Operacional de Recursos Humanos</b>	
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>
Gerenciamento de projetos	Sabe como liderar, planejar, organizar, priorizar e monitorar projetos de trabalho.	Aconselhamento individual	Conhecimento sobre como ajudar indivíduos a reconhecerem e compreenderem necessidades pessoais, valores, problemas, alternativas de ação e objetivos.
Liderança	Utiliza estilos interpessoais apropriados e métodos para guiar e inspirar indivíduos ou grupos ao cumprimento de tarefas e objetivos.	Flexibilidade	Consegue adaptar-se positivamente a mudanças.
Planejamento e organização	Capacidade de identificar opções e estabelecer cursos de ação, objetivos, métodos e recursos para si mesmo e outros.	Objetividade	Capaz de reconhecer os méritos de diferentes posições em situações conflitantes.
Persistência	Capacidade de fazer esforços repetidos para superar obstáculos.	Atenção interpessoal	Capacidade de identificar preocupações de outras pessoas e posicionar as ideias dessas pessoas direcionadas para essas preocupações.
Orientação por objetivos	Capacidade de entrar em situações e agir com objetivos específicos em mente.	Tolerância a stress	Capaz de manter estabilidade de desempenho sobre pressão e/ou posição.
Apresentação	Sabe como apresentar efetivamente informação em diversas circunstâncias.	Uso de tempo	Capaz de gerenciar efetivamente o próprio tempo, e também demandas de outros, como, por exemplo, respeitar o valor do tempo deles.
Processos de grupo	Compreensão de dinâmicas de grupo e capacidade de facilitar processos de grupo.	Computação	Conhecimento de sistemas de computação e processos utilizados na organização. Alfabetização em computação.
		Interpretação de políticas	A capacidade de desenvolver decisões aceitáveis sobre as aplicações das políticas de organização em nível operacional, atendendo ao propósito da política enquanto permite flexibilidade razoável.

Tabela 8 (continua)  
**Domínios e competências respectivas dos profissionais de Recursos Humanos**

Consultor de Recursos Humanos		Líder Organizacional de Recursos Humanos	
Competência	Descrição	Competência	Descrição
Análise organizacional	Compreensão dos princípios básicos, metodologias e processos de análise organizacional e mudança.	Liderança	Utiliza estilos interpessoais apropriados e métodos para guiar e inspirar indivíduos ou grupos no cumprimento de tarefas e objetivos.
Resolução colaborativa de problemas	Capaz de engajar os talentos em conhecimentos de outras pessoas ou times na resolução de problemas.	Modelo de papel	Capaz de demonstrar capacidades-chave de Recursos Humanos pelos comportamentos do dia-a-dia (por exemplo, contabilidade, orientação por ações, aprendizado contínuo, foco no cliente, diversidade, empoderamento, integração, liderança).
Comportamento organizacional	Conhecimento de teorias e conceitos de comportamento organizacional, e. g., compreensão de como as organizações funcionam.	Empoderamento	Capacidades de criar um ambiente que encoraja e permite indivíduos exercitarem seus poderes pessoais e talentos, e assumirem responsabilidade por suas ações.
Pensamento antecipado	Compreende as prováveis consequências ou implicações de ações ou eventos.	Desenvolvimento dos outros	Capaz de desenvolver as competências dos times ou indivíduos, usando uma variedade ampla de métodos e ferramentas.
Apresentação	Sabe como apresentar efetivamente a informação em diversas circunstâncias.	Tolerância a <i>stress</i>	Capaz de manter a estabilidade de desempenho sob pressão e/ou posição.
Objetividade	Capaz de reconhecer os méritos de diferentes posições em situações conflitantes.	Visão comum	Capacidade de mostrar como as ideias de uma pessoa oferecem suporte aos objetivos mais amplos ou valores da organização, ou se relacionam com princípios maiores.
Conceitual	Capacidade de conceber ideias, padrões imagens ou relacionamentos a partir de dados limitados ou elementos.	<i>Coaching</i>	Saber como usar efetivamente abordagens para ajudar os indivíduos nas suas tarefas de trabalho.

Tabela 8 (conclusão)

**Domínios e competências respectivas dos profissionais de Recursos Humanos**

Consultor de Recursos Humanos		Líder Organizacional de Recursos Humanos	
Competência	Descrição	Competência	Descrição
		<i>Feedback</i>	Capaz de fornecer informação a indivíduos sobre seus comportamentos e desempenho para que possam agir sobre isso.
		Resiliência pessoal	Capacidade de se adaptar à mudança ou stress articulando e se comprometendo a uma visão pessoal, gerando alternativas realistas para problemas, situações e exercitando controle apropriado.

Fonte: Traduzido de Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L. (1996). Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. *Human Resource Management*, 35(3), 383-403.

As competências essenciais compuseram determinados atributos que se distribuíram em três aglomerados, quais sejam:

- 1) Integridade pessoal: ética, padrões de qualidade e bom julgamento;
- 2) Ambição e condução: orientação de resultados, iniciativa, entusiasmo e autoconfiança;  
e
- 3) Habilidades de equipe: trabalho em equipe, construção de relacionamentos, comunicação e escuta.

As competências de alavancagem se aplicaram aos seguintes papéis: praticante de competências, estrategista/generalista, líder iniciativo e consultor (Blancero *et al.*, 1996). Quanto às competências específicas de papel, cada uma foi considerada exclusiva de somente um papel (marcadas em negrito) ou alocada em, no máximo, dois papéis (Blancero *et al.*, 1996).

Yeung & Ready (1995) também delimitaram competências-chave para funções específicas de RH, levando em conta os níveis hierárquicos, com foco para os papéis de liderança. Os autores apontam que os líderes de GP não apresentam um papel significativo no desenvolvimento de lideranças, mas asseveram que, ainda assim, a área apresenta grande oportunidade de influência na competitividade da organização. Com base na literatura de liderança, os autores, fazendo uso da aplicação de um questionário de 45 itens em

organizações de maior dimensão e complexidade em seis países, coletaram respostas de 1.213 líderes (executivos e gerentes). A partir da realização de análises estatísticas descritivas e fatoriais, eles identificaram as capacidades consideradas mais importantes na liderança para, então, proporem implicações aos executivos de GP. Por fim, delimitaram as capacidades de liderança englobando os seguintes aspectos: capacidade de articular uma visão tangível, valores e estratégia; ser um catalisador pela estratégia e mudança cultural; atingir resultados; empoderar os outros; e, exibir uma orientação forte para os clientes.

Analisando o nível hierárquico da liderança, Lawson & Limbrick (1996) apontam as competências necessárias aos executivos de nível sênior de RH. Tal levantamento se deu a partir de entrevistas com CEOs (*Chiefs Executives Officers*) de diferentes áreas de diversas organizações, que descreveram características que consideram importantes para o desempenho efetivo do papel dos executivos de RH. Os autores enfatizaram que a função esperada dos profissionais seria principalmente na posse de conhecimentos aprofundados de negócios – foco estratégico em problemas de negócio –, além de apresentarem a habilidade de executar estratégias, com implicações de recursos humanos.

Lawson & Limbrick (1996) ainda apontam que também há expectativa por parte dos CEOs que os executivos de RH atuem em parceria no fornecimento de liderança e direcionamento na mudança e renovação organizacional (Lawson & Limbrick, 1996). Em seguida, dividem tais expectativas em quatro áreas, a saber: 1) suporte nas operações de linha; 2) capacidades flexíveis; 3) garantia da produtividade e efetividade da área de RH; e, 4) elevação do nível de competências das equipes de RH.

Entre as competências apontadas necessárias aos executivos de RH, os CEOs entrevistados destacaram a abordagem visionária, proativa, inovadora e agressiva. Em seguida, Lawson & Limbrick (1996) assim listaram as habilidades, os atributos pessoais e as capacidades resultantes das entrevistas: habilidades interpessoais; tomada de decisão proativa/progressiva; habilidades de equipe, comunicação e persuasão; pensamento criativo/inovador; conhecimentos técnicos de RH; conhecimentos de negócio; foco estratégico; habilidades de liderança e planejamento; senso de urgência e iniciativa; senso visionário e intuitivo; agressividade; flexibilidade/adaptabilidade; orientação por mudança; oportunismo; independência intelectual; e, habilidades gerais de negócio.

Para a criação final do modelo de competências, os autores aplicaram um questionário em líderes de RH com os itens construídos, sendo que o modelo final de competências dos executivos de GEP compôs cinco papéis principais que eles teriam que desempenhar para suas respectivas competências, conforme evidenciado na Figura 3, a seguir.



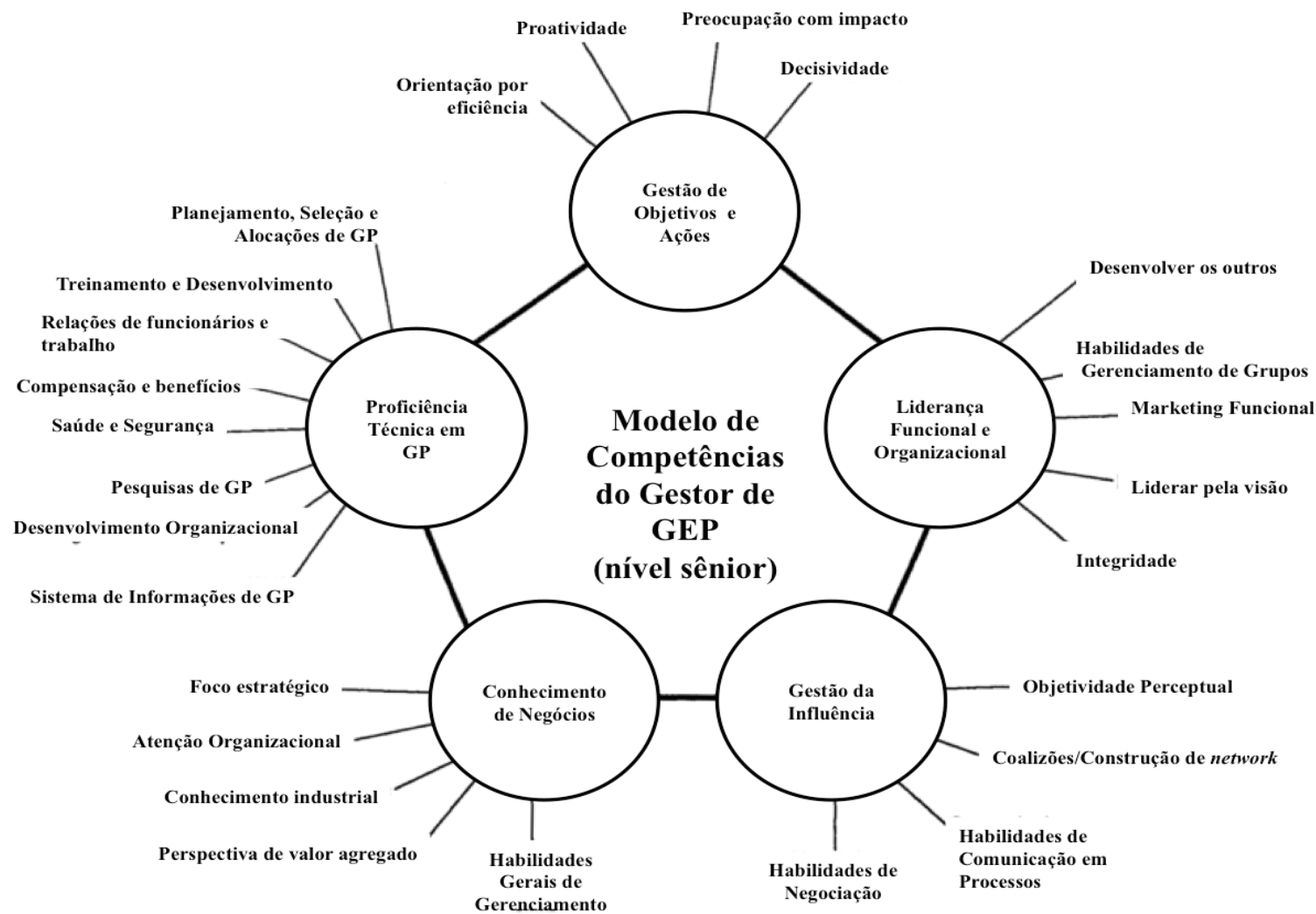


Figura 3  
**Modelo de competências de nível sênior de Gestão Estratégica de Pessoas**

Fonte: Traduzido de Lawson, T. E., & Limbrick, V. (1996). Critical competencies and developmental experiences for top HR executives. *Human Resource Management*, 35(1), p. 78.

Nas delimitações seguintes do estudo de Lawson & Limbrick (1996), fez-se uma codificação pelo *Human Resource Certification* (HRCI), que determinou os conhecimentos, as habilidades e as atitudes identificadas em competências específicas representadas em dois domínios, quais sejam: 1) de desempenho de tarefas (técnico); e, 2) de desempenho contextual, sendo confirmada a significância de tais dimensões.

Outro modelo que delimita as competências necessárias ao gestor de GP – no caso, gerente de relacionamento – é aquele construído por Gorsline (1996), apontando que junto às mudanças organizacionais, a área de GP acaba se despriorizando, voltando-se para a delimitação de capacidades da organização – quando também deveriam voltar-se às mudanças necessárias à área que lhe é própria. Neste sentido, o responsável por guiar como se darão tais mudanças frente ao posicionamento competitivo organizacional é o gerente de relacionamento de GP. Para tanto, a autora realiza um estudo de caso no Banco de Montreal, avaliando a opinião e percepção dos funcionários da organização sobre o relacionamento que apresentam com os gerentes de relacionamento de RH, levantando outros comportamentos que consideram ideais para a função do mesmo.

Segundo Gorsline (1996), predominaram as seguintes competências: motivação para a realização; pensamento conceitual; foco no serviço para o cliente; flexibilidade; busca por informações; iniciativa; impacto e influência; escuta; compreensão e resposta; compartilhamento de informações e aprendizado; e, uso de *expertise*. Tais competências foram combinadas resultando nas definições e relações explicitadas na Figura 4.

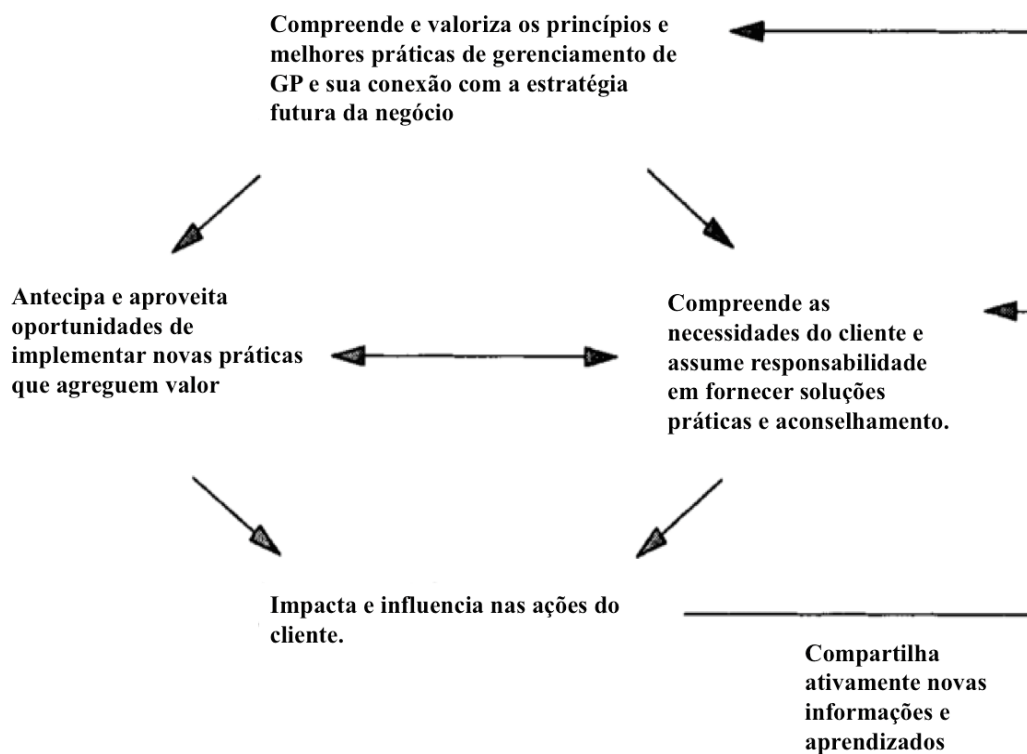


Figura 4

#### Relações do gerente de relacionamento de Recursos Humanos: resultado das entrevistas

Fonte: Traduzido de Gorsline, K. (1996). A competency profile for human resources: No more shoemaker's children. *Human Resource Management*, 35(1), p. 61.

Em seguida, o estudo de Gorsline (1996) expressou a necessidade de maior esclarecimento sobre as competências técnicas, sendo propostas três categorias para sua representação, a saber:

- 1) Ligação com o negócio (*business linkage*): conhecimento sobre a legislação da indústria, estratégia da unidade de negócio, processos de trabalhos da unidade de negócios e dados de mercado;
- 2) Serviços generalistas de RH de suporte e resolução de problemas (*generalist human resources services support and problem solving*): conhecimentos de políticas de recursos humanos, legislação relevante, conceitos de RH em economia de trabalho, comportamento organizacional, análises, técnicas de resolução de problemas, facilitação e uso de *softwares* de computador; e
- 3) Consultoria e suporte da mudança (*consulting and supporting change*): conhecimentos de recursos de áreas funcionais, técnicas de diagnóstico, projetos de *design* e gerenciamento de projetos, habilidades de treinamento e habilidades de resolução/gestão de conflitos.

Os conhecimentos e as habilidades técnicas supramencionadas são base para o modelo de competências apresentado – ferramentas –, sendo sua aplicação demonstrada no modelo (Gorsline, 1996). Os comportamentos que se referem a cada nível desejado de competência são evidenciados no modelo apresentado na Figura 5.

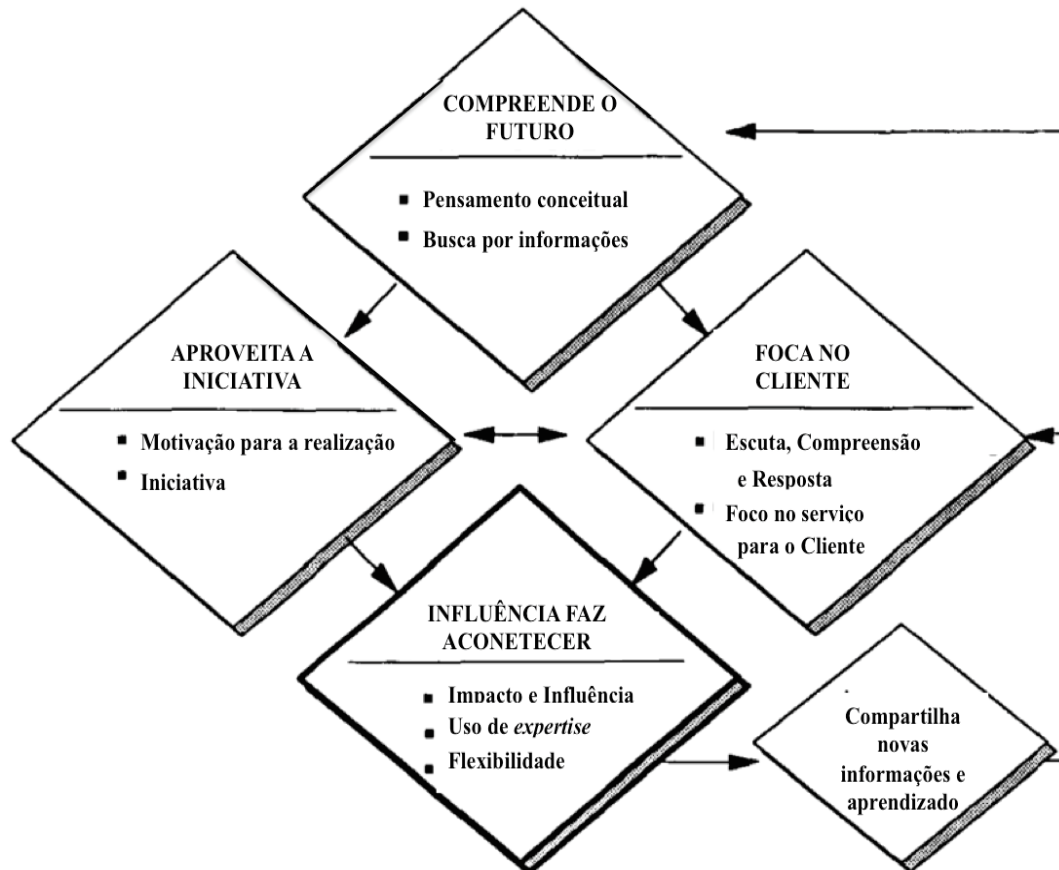


Figura 5

### Gerente de relacionamento de Recursos Humanos: modelo de competências

Fonte: Traduzido de Gorsline, K. (1996). A competency profile for human resources: No more shoemaker's children. *Human Resource Management*, 35(1), p. 62.

Além de Lawson & Limbrick (1996) e Gorsline (1996), outros estudos também propõem competências, habilidades e conhecimentos específicos aos executivos e líderes de RH, quais sejam: Elhrich (1997) – aprendizagem constante, expertise funcional em atividades de RH, conhecimento em negócios, compreensão financeira, habilidades de consultoria, habilidades interpessoais; West & Berman (2001) – habilidades em sistemas de informação/tecnológicos, liderança, e facilitação de atividades; e, Junni, Sarala, Tarba Liu & Cooper (2015) – capacidade de networking (e.g. relacionamentos sociais dentro e fora da organização), capacidade de tomada de decisões de risco (avaliação de riscos em escolhas estratégicas), capacidade de adaptar-se e tolerar riscos e capacidades cognitivas.

Já a *International Public Management Association for Human Resources* (IPMA-HR) (1997) optou por ampliar os papéis analisados com o objetivo de desenvolver um modelo de competências de profissionais de RH no setor público, especificamente. Portanto, têm-se ali competências em quatro papéis, quais sejam: 1) especialista (*expert*); 2) parceiro de negócios (*business partner*); 3) agente da mudança (*change agent*); e, 4) líder (*leader*). O modelo de competências e a designação do papel de cada uma estão apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 (continua)  
**Competências e papéis respectivos de profissionais de Recursos Humanos no setor público**

	Competências	Agente da Mudança	Parceiro de Negócios	Líder	Especialista em Recursos Humanos
1	Demonstra compreensão da missão organizacional, visão, e valores e o plano negócios para execução se utilizando desses atributos como sua fundação para atingir os objetivos organizacionais.		X		
2	Demonstra capacidade em ser inovador(a), criando e sustentando um ambiente positivo que suporta tomadas de decisões arriscadas calculadas.		X		
3	Demonstra capacidade em aplicar princípios de desenvolvimento organizacional.		X		
4	Demonstra capacidade de conectar iniciativas específicas de recursos humanos com a missão organizacional e entregas de serviços.		X		
5	Demonstra capacidade em desenhar e implementar a mudança através da alteração de sistemas e procedimentos.	X			
6	Demonstra capacidade em utilizar o retorno de investimentos e estratégias de tecnologia de informação na prática de gerenciamento de recursos humanos.	X			
7	Demonstra capacidade em desenhar, desenvolver e implementar efetivamente os processos de recursos humanos e organizacionais para todos os clientes, incluindo o contexto organizacional e/ou resistência política.	X			
8	Demonstra capacidade em desenhar e entregar programas de marketing relacionados à aquisição e seleção de serviços e capacidades de RH.	X			

9	Demonstra compreensão e habilidade na utilização efetiva de contribuições atuais e potenciais de força de trabalho que é maximizada em todos os aspectos de diversidade.				X
10	Demonstra prática de integridade e contínuo comportamento ético de liderança em todas circunstâncias, incluindo aqueles que podem comprometer o futuro profissional do líder de recursos humanos.				X
11	Demonstra compreensão do processo de negócios e como mudá-lo para melhorar para melhorar a efetividade e eficiência.	X	X		
12	Demonstra conhecimento das leis e políticas de Recursos Humanos.	X	X	X	X
13	Demonstra compreensão do ambiente do serviço público.	X	X		
14	Demonstra compreensão do comportamento de equipe e habilidade de liderar equipes a alcançar alto desempenho.	X	X	X	
15	Demonstra capacidade de comunicar com sucesso, verbalmente e pela escrita, incluindo o uso de apresentações públicas persuasivas em nome da função de recursos humanos.	X	X	X	
16	Demonstra capacidade em avaliar e balancear os valores competitivos encontrados na organização (e.g., missão e visão, valores de vários departamentos, e valores demonstrados pela liderança dos executivos e gerentes de nível médio).	X		X	
17	Demonstra capacidade em exercitar o uso de habilidades de sistemas de negócio, incluindo a habilidade de pensar estrategicamente e criativamente.	X	X		
18	Demonstra capacidade em analisar os problemas presentes, reconhecendo as necessidades de todos os <i>stakeholders</i> em termos de soluções colaborativas.	X	X	X	
19	Demonstra capacidade em utilizar conjuntos de habilidades de negociação, incluindo construção de consensos, coalizões, e resoluções de disputas.	X		X	
20	Demonstra capacidade de construir e sustentar relacionamentos baseados em confiança, tanto individualmente como coletivamente ao longo do tempo.	X	X		

Fonte: Traduzido de *International Public Management Association for Human Resources* (1997)

Mencionado anteriormente, o estudo de Huselid *et al.* (1997) foi de suma importância para a generalizada caracterização e configuração das capacidades e dos atributos de RH, fazendo uso de uma abordagem diferente dos estudos já realizados sobre o quadro geral de competências de RH (e.g., Ulrich *et al.*, 1995; Lundy, 1994; Ulrich *et al.*, 1989). Os autores apontam que apesar de alguns estudos analisarem o impacto/a relação entre as práticas de GP e o desempenho organizacional (e.g., Huselid & Becker, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995), era possível observar a falta de esclarecimentos sobre as contribuições estratégicas e técnicas entregues por parte dos profissionais de RH e como influenciavam o desempenho organizacional (Huselid *et al.*, 1997). Portanto, eles fizeram uso de 293 organizações e aplicaram um questionário (compondo 41 itens) em executivos (92%) e funcionários e linha de RH (8%) das mesmas. A partir de análises fatoriais, foram propostos dois tipos de capacidades, a saber: 1) profissionais de GP; e, 2) relacionadas ao negócio. As primeiras estariam relacionadas à efetividade técnica da entrega e implementação de práticas de GP; e, ambas estariam relacionadas à efetividade estratégica de GP. O quadro representando as descrições das capacidades como atividades das dimensões técnica estratégica se faz presente na Tabela 10.

Tabela 10

**Capacidades e efetividade das práticas de Gestão de Pessoas**

<b>Capacidades Profissionais de Gestão de Pessoas</b>	<b>Efetividade Técnica de Gestão de Pessoas</b>
Antecipa o efeito de mudanças internas e externas	Benefícios e serviços
Exibe liderança para a função de Gestão de Pessoas e a organização	Compensação
Demonstra impacto financeiro das atividades de Gestão de Pessoas	Recrutamento e seleção
Define e comunica a visão de Gestão de Pessoas para o futuro	Segurança e saúde
Educa e influencia gerentes de linha sobre as questões de Gestão de Pessoas	Treinamento e educação dos funcionários
Assume riscos apropriados para conquistar objetivos	Estratégias de aposentadoria
Conhecimento amplo sobre muitas funções de Gestão de Pessoas	Relações de funcionários e industriais
Conhecimento sobre as práticas dos competidores	Programas de responsabilidade social
Foca na qualidade dos serviços de Gestão de Pessoas	Programas de apoio às mulheres e minorias.
Apresenta experiência internacional	Gerenciamento de custos de trabalho
Influencia colegas de outras empresas	Testes de seleção
Apresenta contato significativo com clientes externos	Avaliação de desempenho

Capacidade de falar línguas estrangeiras	Sistemas de informação de recursos humanos
Conhecimento sobre literatura computacional	Avaliação de atitudes dos funcionários
Conhecimento altamente especializado de algumas funções de Gestão de Pessoas	
<b>Capacidades relacionadas a negócios</b>	<b>Efetividade estratégica de Gestão de Pessoas</b>
Experiência em outras áreas-chave de negócios	Trabalho em equipe
Experiência de gerência de linha	Participação dos funcionários e empoderamento
	Planejamento de força de trabalho – flexibilidade e remanejamento
	Produtividade de força de trabalho e qualidade de entregas
	Gerenciamento e desenvolvimento executivo
Carreira orientada por Gestão de Pessoas	Planejamento de sucessão e desenvolvimento de gerentes
	Estudos de identificação/estratégias avançadas com problemas/questões
	Comunicação entre funcionários e gerentes
	Programas de trabalho/família

Fonte: Traduzido de Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), p. 176.

É preciso considerar que as habilidades profissionais aparentam servir de suporte para a implementação das atividades estratégicas de GP; e ainda, as capacidades relacionadas aos negócios são de grande importância para as atividades estratégicas de GP, apresentando-se a necessidade de desenvolvimento e investimento nas capacidades relacionadas a tal ação – o que incentiva a GEP (Huselid *et al.*, 1997).

Com a diferenciação entre os aspectos técnicos e estratégicos das entregas de GP, West & Berman (2001) apontam que, com o surgimento de novas tecnologias, tem-se um baixo aproveitamento por parte dos profissionais de GP, tanto na posse quanto na aplicação de conhecimentos técnicos na utilização de sistemas computacionais de RH. Os autores, fazendo uso de entrevistas e aplicação de questionários, incitaram 222 profissionais de RH – incluindo os níveis de diretores de RH e demais funcionários – a responderem ao estudo. A partir de análises estatísticas nos dados, foram delimitadas, de fato, as capacidades técnicas, com destaque para as habilidades de informação. Os autores em questão apontam a demanda crescente de conhecimentos de sistemas da computação tanto no mercado quanto na área de RH. Entretanto, ressaltam que esta última deve apresentar o potencial de combinar capacidades tecnológicas com habilidades interpessoais.



Em período correlato tem-se o estudo de Brockbank & Ulrich (2003), que delimita entre os domínios de seu modelo o conhecimento tecnológico (*technology expertise*), composto por conhecimentos em computação e sistemas relacionados às práticas de RH. Portanto, com as novas mudanças de fluxo de informações e a adoção da computação nas organizações, as capacidades tecnológicas passam a ser esperadas também da área de RH (Bell, Lee, & Yeung, 2006).

Diferente dos cenários apresentados, de desenvolvimento, dos avanços tecnológicos e da questão da competitividade, Selmer & Chiu (2004) apontam o cenário de Hong Kong como deficitário desde o ano de 1984. Tendo em vista o momento econômico no período do estudo, os autores levantam a necessidade de um comportamento ativo dos profissionais e, principalmente, de líderes de GP. A partir de revisão da literatura e contraste da visão de diferentes CEOs e funcionários de RH, os autores realizaram um *survey* com 249 indivíduos. Com os dados obtidos, realizaram testes estatísticos (MANOVA e ANOVA) e propuseram um modelo de competências necessárias aos líderes de GP para lidar com os desafios identificados. Os autores concluíram que os líderes atuais de RH deveriam apresentar tanto capacidades tradicionais como em novas áreas e propuseram um modelo de competências.

O modelo abarcou oito fatores, sendo quatro prioritários para os líderes de GP, a saber: 1) seu papel como agente da mudança; 2) habilidades profissionais e pessoais; 3) gerenciamento da inovação e de crises; e, 4) conhecimentos organizacionais. Os outros fatores identificados foram relativos a: conhecimentos financeiros e de negócios; conhecimentos em RH; relações corporativas; e relações estratégicas de trabalho. Selmer & Chiu (2004) propuseram esses fatores contemplando habilidades relacionadas a: conhecimentos funcionais, comunicação, gerenciamento de projetos, gerenciamento internacional, gerenciamento de diversidade, conhecimentos de mercado, liderança transformacional, mudança e inovação contínuas, resolução estratégica de problemas, relações de comunicação, parcerias de negócio, envolvimento dos funcionários, desenvolvimento de equipes, empoderamento, desenvolvimento organizacional, e conhecimentos sobre negócios globais.

No quesito de “agente da mudança”: as responsabilidades de GP passam a ser orientadas por processos e não somente pela função da área. Segundo Selmer & Ciu (2004), os gestores de RH passam a ter que coordenar processos de negócios ou seus subsistemas pela proposta de iniciativas alinhadas ao mercado e ao planejamento estratégico da empresa. Para os autores, os gestores devem ser flexíveis como também devem propor soluções criativas de resolução de problemas. Além disso, espera-se que sejam capazes de: estruturar e integrar equipes; responder rapidamente às demandas da área, buscando aprender de forma autônoma

conteúdos necessários; descentralizar a tomada de decisão; recorrer proativamente a fornecedores; e melhorar continuamente a qualidade das entregas do setor de GP (Selmer & Chiu, 2004).

Tratando-se das “habilidades profissionais pessoais” (professional personal skills), os gestores devem: exercitar liderança, comunicar e motivar na formação de equipes coesas (Selmer & Chiu, 2004), apresentando habilidades de orientação adequada para relacionamentos. Para isso precisam ser capazes de: transmitir e coordenar – junto aos funcionários – a imagem da empresa, o clima organizacional, respeito, competitividade e inovação. Selmer & Chiu (2004) também apontam a responsabilidade dos líderes de GP em assumir novos papéis de trabalho, sendo eles de: consultoria interna; analista estratégico; negociador; advogado das pessoas; e parceiro de negócios.

Selmer & Chiu (2004) também abordam a responsabilidade dos gestores de RH como área estratégica. Quanto à inovação e gerenciamento de crises, os líderes devem propagar e impulsionar o conceito de inovação em GP na própria área que coordena e nas equipes de GP, sendo uma área que deve buscar inovação e mudanças contínuas (Selmer & Chiu, 2004). Os autores destacam também que, para isso, os líderes devem ser capazes de lidar com stress como também de serem flexíveis às mudanças.

Por fim, os autores destacam os conhecimentos organizacionais, compostos por: expertise em análise organizacional, design e desenvolvimento; mensuração de entregas de GP; e soluções de gerenciamento de mudança. Selmer & Chiu (2004) apontam a importância da gestão e continuidade de conhecimentos por parte dos líderes como também a tendência em planejarem estruturas organizacionais mais flexíveis.

No mesmo período, Panayotopoulou & Papalexandris (2004) analisaram a relação entre a orientação da função de GP e o desempenho organizacional de empresas da Grécia, considerando o novo papel estratégico de GP voltado aos objetivos organizacionais. Os autores afirmaram que, diferente dos estudos que analisam a implementação de práticas, era interessante a questão da orientação adotada por GP e como ela impacta no desempenho. A partir de análises da literatura e com base no modelo de análise organizacional e desempenho de Cameron & Quinn (1999), são levados em conta dois tipos de orientação, que guiam quatro modelos diferentes de GP (Panayotopoulou & Papalexandris, 2004), quais sejam:

- 1) Modelo das Relações Humanas: apresenta flexibilidade e foco interno nas relações e em aspectos, como, por exemplo, trabalho em equipe, comprometimento e motivação dos membros;

- 2) Modelo de sistemas abertos: caracterizado por flexibilidade e foco externo, com foco para o futuro da organização e como ela/seus membros se adaptam às exigências externas, exigindo perspectivas da área de GP, como, por exemplo, criatividade, adoção de novos processos e métodos e aquisição de recursos;
- 3) Modelo de processos internos: se orienta por controle e foco interno, sendo direcionado por tarefas e funções estabelecidas; tem foco para a padronização de processos e estabilidade de funcionamento e estrutura; e
- 4) Modelo racional de objetivos: é orientado por controle e foco externo, tendo em vista o alcance de resultados e entregas, levando em conta a competitividade de mercado.

Em relação a cada modelo tem-se a integração de três dimensões, a saber: 1) a orientação de foco interno-externo – representada na linha horizontal, onde o lado esquerdo tende mais à orientação de pessoas, e o lado direito, à orientação da organização; 2) a orientação de controle e flexibilidade – compõe o eixo vertical e demonstra as preferências de estrutura da organização por estabilidade e controle (na parte de baixo) ou por flexibilidade e tendência a mudanças (no topo); e, 3) todos os quadrantes do modelo, refletindo o grau de proximidade a resultados organizacionais ou o *continuum* de meios-fins, pelo contraste da preocupação pelos fins e a preocupação com os meios para que se logrem os resultados (Cameron & Quinn, 1999; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Considerando tais modelos e dimensões, Panayotopoulou & Papalexandris (2004) propuseram papéis de RH que melhor se adequam a cada um e as respectivas competências necessárias para o desempenho dos papéis, conforme evidenciado na Figura 6.

<b>FLEXIBILIDADE</b>	
<b>MODELO DE RELAÇÕES HUMANAS</b>	<b>MODELO DE SISTEMAS ABERTOS</b>
Papel de GP: Funcionário campeão Meios: Responder à necessidades dos funcionários Fins: Coesão, comprometimento, capacidade Competências: Avaliação de moral, gerenciamento de desenvolvimento, aperfeiçoamento de sistemas	Papel de GP: Agente da mudança Meios: Facilitar transformações Fins: Renovação organizacional Competências: Análise de sistemas, habilidades de mudança organizacional, consultoria e facilitação
<b>FOCO INTERNO</b>	<b>FOCO EXTERNO</b>
Papel de GP: Especialista administrativo Meios: Restruturação de processos  Fins: Infraestrutura eficiente Competências: Aperfeiçoamento de processos, relações com clientes, avaliação de necessidade de serviços	Papel de GP: Parceiro estratégico de negócios Meios: Alinhamento de GP com a estratégia de negócios Fins: Impactos de base Competências: Habilidades gerais de negócios, análise estratégica, liderança estratégica
<b>MODELO DE PROCESSOS INTERNOS</b>	<b>MODELO RACIONAL DE OBJETIVOS</b>
<b>CONTROLE</b>	

Figura 6

**Modelo de papéis e competências**

Fonte. Traduzido de Panayotopoulou, L., & Papalexandris, N. (2004). Examining the link between human resource management orientation and firm performance. *Personnel Review*, 33(5), p. 503.

Pela aplicação de questionários em 229 empresas gregas, Panayotopoulou & Papalexandris (2004) realizaram testes correlacionais entre índices de desempenho financeiro e as orientações das funções de GP. Os resultados apontaram que a orientação dos quatro modelos impacta positivamente no desempenho das organizações. Entretanto, o estudo concluiu que o desempenho é negativamente afetado pelo foco interno da função de GP quando exclusivamente correlacionados. Segundo os autores, tal fato é devido ao foco não considerar aspectos importantes (competitividade de mercado, por exemplo). O estudo contribui para área de GP por levar em consideração os seguintes aspectos: aspectos ambientais, linhas de orientação, diferentes papéis que os profissionais de GP devem desempenhar em cada modelo e competências necessárias aos mesmos conforme cada papel.

Similarmente, Wei & Lau (2005) investigaram a relação entre a GEP e o desempenho organizacional. Aqueles autores afirmaram que poucos estudos identificam os fatores que levam à adoção da GEP nas organizações – o que dificulta a compreensão dos motivos que engajam uma empresa na adoção do modelo para o aumento de sua *performance*. Por meio da aplicação de um *survey* em 600 empresas chinesas (públicas e privadas) e análises fatoriais,

Wei & Lau (2005) delimitaram três fatores, a saber: 1) orientação de mercado; 2) importância de GP; e, 3) competências próprias da área.

Ao levantar as competências dos profissionais de GP, Wei & Lau (2005) apontam como habilidades principais aquelas: profissionais, relacionadas a negócios, e interpessoais, anteriormente apontadas por Dutton & Ashford (1993). Wei & Lau ainda ressaltam a importância do relacionamento da área de GP com o restante da organização e sua capacidade de gerenciamento estratégico, referente à “habilidade de desenvolver e implementar um sistema de RH internamente consistente e compatível com a estratégia de forma a alcançar os objetivos estratégicos da organização” (p. 1905).

Partindo das definições em questão e com base na literatura, os autores construíram e validaram itens que descrevem tais capacidades, quais sejam: antecipar os efeitos de mudanças internas e externas; exibir liderança para a função de GP e a corporação; demonstrar o impacto financeiro de todas as atividades; definir e comunicar a visão de GP para o futuro; educar e influenciar gerentes de linha sobre os assuntos de GP; possuir conhecimentos abrangentes de diversas funções de GP; ter conhecimento sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) dos competidores; compreender os objetivos organizacionais e as habilidades e comportamentos dos funcionários necessários para atingir os objetivos; experiências em outras áreas-chave e gerenciamento de linha; capacidade de manter relacionamento próximo com os outros; capacidade de entender e comunicar com base na escuta e observação; capacidade de fazer uso e construir suporte dos gerentes de nível mais alto em programas inovadores de GP.

O estudo de Wei & Lau (2005) conclui afirmando que através das capacidades, os líderes e profissionais de GP podem exercer influência, envolver-se em tomadas de decisões estratégicas e participar de mudanças organizacionais.

Outro estudo que trata do levantamento amplo de competências de gestores e profissionais de GP é o de Boselie & Paauwe (2004), que observaram uma nova oportunidade de pesquisa em que as capacidades e competências dos profissionais de GP podem ser delimitadas considerando as demandas dos *stakeholders*. Com base nos cinco domínios propostos por Brockbank & Ulrich (2003), Boselie & Paauwe (2004) realizaram um *survey* em 40 empresas multinacionais europeias, coletando respostas de 683 indivíduos, sendo 255 profissionais de GP e gerentes de linha, e 428 gerentes e especialistas de outras áreas. Os autores classificaram as competências nos cinco domínios de Brockbank & Ulrich (2003) quais sejam: 1) contribuição estratégica; 2) credibilidade pessoal; 3) entregas de GP; 4)

gerenciamento do desempenho; e, 5) tecnologias de GP. Os domínios e as competências respectivas sobre a questão se fazem presentes na Tabela 11.

Tabela 11

**Domínios e competências respectivas dos gestores e profissionais de Recursos Humanos**

Domínio	Competência
Contribuição estratégica	Gerenciamento da cultura, tomada de decisões estratégicas, rápida mudança, conectividade orientada pelo mercado.
Credibilidade pessoal	Relacionamentos efetivos, geração de resultados, comunicação pessoal.
Entregas de Recursos Humanos	Desenvolvimento, estrutura e mensuração de Recursos Humanos, contratação de pessoas, gerenciamento de desempenho.
Conhecimentos de negócios	Cadeia de valor, proposição de valor, trabalho.

**Tecnologias de Recursos Humanos**

Fonte: Traduzido de Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5), p. 559.

Os principais resultados apontam que a credibilidade pessoal e as entregas de RH têm um efeito positivo na função de RH e sua posição na organização, e Boselie & Paauwe (2004) entram em acordo com o postulado por Kelly & Gennard (1996) de que os gestores de RH deveriam apresentar certa proatividade na resolução de problemas e habilidades sociais para conquistar maior influência com o restante dos diretores da organização. Já na visão dos profissionais que não pertencem ao RH, a contribuição estratégica é mais importante; e na visão dos profissionais de RH, o conhecimento sobre o negócio e como seus processos se integram apresenta mais valor (Boselie & Paauwe, 2004).

Scott (2008) faz uso de outro tipo de abordagem em seu estudo sobre os *stakeholders*. Aqui, em decorrência das mudanças de mercado e do comportamento das organizações, os profissionais de GP que antes tinham a função de suporte organizacional para a adotar o papel de consultores – externos e internos. A autora aponta que cada tipo de consultor serve clientes diferentes e classifica o profissional de RH como consultor interno da organização.

Tendo em vista a mudança de papéis, é possível observar a necessidade de delimitar as atribuições às habilidades necessárias para que um profissional de RH exerça a função de

consultor interno (Scott, 2008). Neste sentido têm-se as habilidades de: atentar-se a políticas internas; demonstrar credibilidade pelo questionamento, escuta, apresentações; aplicação de *coaching* e desenvolvimento dos funcionários; comunicação oral e escrita; conexão com as pessoas certas pela capacidade de gerar confidências e construir relações; articular a necessidade de projetos; delimitação clara de agenda e entregas; gerenciamento; e, habilidades pessoais e de influência (Barnes & Scott, 2012; Scott, 2008). Por fim, cabe à área de GP a capacidade de promover-se e convencer o restante da organização da sua compreensão sobre as outras áreas e seu funcionamento, além de demonstrar *expertise* técnica (Barnes & Scott, 2012; Scott, 2008).

Outro modelo de competências, moldado por Preston (2009), se utiliza da literatura e apresenta uma dimensão voltada para as competências de GP em sua atribuição de gerenciamento da área no setor público. Similarmente a Panayotopalow & Papalexandris (2004), o autor se baseia no modelo de Quinn & Rohrbaugh (1983), que propõe a estrutura de análise organizacional e desempenho anteriormente explicada – contendo as três dimensões de valor: foco interno-externo, controle-flexibilidade e meios-fins. Considerando tais dimensões, o autor atribui competências aos gerentes de GP conforme cada quadrante e com suas respectivas descrições. Neste sentido, aplica um *survey* em 81 gerentes de GP em agências de diferentes regiões em Nova York para reunir as competências de GP, conforme evidenciado na Figura 7.

<p><b>RECURSOS HUMANOS</b> (orientação de funcionários)</p> <p><b>Mentoria/Desenvolvimento de Equipes</b> Recrutar/contratar equipes capazes, habilidosas Manter boas oportunidades de treinamento Aconselhar/assistir as equipes em avanços de carreira</p> <p><b>Empoderamento de Equipes</b> Encorajar trabalho em equipe Estabelecer/desenvolver trabalhos efetivos de equipe Promover objetivos de equipes e recompensas</p> <p><b>Facilitação/Gerenciamento de Conflitos</b> Manter um ambiente de trabalho aberto e de apoio Assistir às unidades de equipes a trabalhar positivamente juntas Mediar conflitos de trabalho de maneira construtiva</p>	<p><b>SISTEMAS ABERTOS</b> (ambiente externo)</p> <p><b>Advogar/Aproximar fonteiras</b> Representar o escritório em reuniões externas/ eventos Realizar <i>lobby</i> com <i>stakeholders</i> sobre questões vitais ao escritório Fazer parcerias com outros grupos/coalizões</p> <p><b>Intermediar/Elevar Recursos</b> Tentar influenciar aumentos de fundos Trabalhar com outros escritórios para levantar recursos Identificar/desenvolver fontes alternativas de recursos</p> <p><b>Inovar/Promover a Mudança</b> Atualizar-se nas práticas e tendências profissionais Encorajar pensamentos criativos e experimentos Agir com ideias inovadoras para institucionalizar a mudança</p>
<p><b>Coordenação/Gerenciamento de Recursos</b> Gerir o orçamento de trabalho; alocar recursos Desenvolver e gerir contratos/subsídios Assegurar a entrega pontual de serviços de qualidade</p> <p><b>Comunicação/Gerenciamento da Informação</b> Manter a equipe informada sobre as decisões-chave Preparar memorandos/relatórios para distribuição Interpretar políticas de agência/estado/federais para as equipes</p> <p><b>Mentoria/Avaliação de Desempenho</b> Revisar e avaliar o desempenho da equipe Fornecer feedback de desempenho Monitorar a entrega de serviços contratados</p> <p><b>PROCESSOS INTERNOS</b> (orientação de tarefa)</p>	<p><b>Planejamento/Delimitação de objetivos</b> Clarificar a missão do escritório, visão e valores Delimitar prioridades entre objetivos múltiplos Estabelecer objetivos claros de desempenho de trabalho</p> <p><b>Organizar/Alinhar equipes</b> Arranjar padrões apropriados de trabalho Delimitar estrutura de supervisão e cadeia de comando Clarificar tarefas de equipes e atribuições de trabalho</p> <p><b>Motivar/Recompensar Desempenho</b> Inspirar equipes a altos níveis de desempenho Recompensar equipes por conquistas significativas Desenvolver políticas de reconhecimento de qualidade de trabalho</p> <p><b>OBJETIVOS RACIONAIS</b> (orientação de tarefa)</p>

Figura 7

### Domínios e competências respectivas dos gestores e profissionais de Recursos Humanos

Fonte: Traduzido de Preston, M. S. (2009). Does office location influence the work actions of public sector human service managers? The effects of rural practice settings on core managerial role competencies. *The American Review of Public Administration*, 39(6), p. 645.



O modelo de Preston (2009) teve em vista, no setor público, a atuação da área de GP, fazendo uso de gestores públicos de RH de organizações rurais. Levando em conta os resultados, o maior foco deveria ser voltado às competências de mentoria/desenvolvimento de equipes, observando a capacitação de funcionários, com o objetivo de atingimento de resultados e a parte de recrutamento/seleção. Compondo a mesma competência, a capacidade de recrutar/desenvolver funcionários foi relacionada à maior flexibilização por parte da organização para a área de RH culminar tal atividade.

Brandl & Pohler (2010) afirmam que, embora tenham emergido discussões sobre o novo papel estratégico de GP e os estudos que postulam a GEP, ainda se tem baixa atuação estratégica da área nas organizações. Os autores afirmaram que a atuação em questão se dá por diversos fatores e, entre os quais, a percepção dos gerentes de alto nível hierárquico. Porém, têm-se poucos estudos que levantam os atributos necessários aos profissionais de GP, do ponto de vista de líderes organizacionais sobre a área de GP das próprias empresas.

Com base na revisão da literatura sobre o papel de GP e a aplicação de entrevistas com cinco CEOs, Brandl & Pohler (2010) levantaram três competências principais, quais sejam: 1) conquistas percebidas; 2) comportamento proativo; e, 3) saber lidar com fracassos. Além disso, apontam a percepção dos CEOs sobre a falta de conhecimento do negócio por parte do departamento de GP e, inclusive, se tem evidências de que em algumas organizações o departamento de GP é mais voltado para as atividades funcionais da área (e.g., organizar folhas de pagamento). Logo, os CEOs acrescentam que, além de gerar muitos custos, o departamento de GP não se mostra inteiramente pronto para atuar como ator estratégico, e que seria necessário apresentar maior *expertise* no campo de GP, bem como fazer uso de manobras políticas frente aos desafios que se deparam.

Como desafio, Antwi & Analoui (2008) destacam o funcionamento do setor público de Ghana e as mudanças ali adotadas a partir da NPM e reforma no setor público. Os autores destacam que para que tais mudanças ocorram com efetividade e tragam bons resultados, elas devem ser alinhadas e receber o suporte das capacidades da área de GP. Fazendo uso da realização de estudo de caso, realizaram 105 entrevistas com funcionários de níveis nacional, regional e distrital. Os resultados apontaram três dimensões de desafios manifestos no setor público: 1) política; 2) tarefa/habilidade/organização; e, 3) indução da motivação do desempenho, apresentados com seus componentes na Figura 8.



Figura 8

### Desafios para a área de Recursos Humanos no setor público

Fonte: Traduzido de Antwi, K. B., & Analoui, F. (2008). Reforming public sector: Facing the challenges of effective human resource development policy in Ghana. *Journal of Management Development*, 27(6), p. 608.

Antwi & Analoui (2008) assim delimitaram papéis-chave que os profissionais de RH devem desempenhar:

- 1) Armazenar registros dos funcionários;
- 2) Defender os direitos dos funcionários;
- 3) Ajudar as equipes a gerenciar mudanças;
- 4) Trabalhar em parceria com a gestão;
- 5) Trabalhar em parceria com os gerentes de linha;
- 6) Promover trabalhos em equipe com as equipes;
- 7) Fornecer conselhos para as equipes;
- 8) Planejar e organizar os treinamentos de equipe;
- 9) Fornecer oportunidade igualitárias de treinamentos para todas as equipes; e
- 10) Ajudar as equipes a requerer seus direitos de aposentadoria.

Tendo em vista as barreiras existentes, seria ideal direcionar o foco para a alavancagem de competências e o gerenciamento de equipes, sendo necessário o desenvolvimento de três capacidades inter-relacionadas da área de recursos humanos, a saber: 1) capital humano (conhecimentos, habilidades e competências); 2) capital social (*network* de relacionamentos recíprocos e apoio); e, 3) capital corporativo (cultura incorporada, ativos e sistema de informação) (Antwi & Analoui, 2008).

Maatman, Bondarouk, & Looise (2010) fizeram uso de uma abordagem diferente questionando as capacidades necessárias à área de GP na entrega de serviços – voltados para a organização como para outros clientes externos –, considerando ambientes de mudança (transacionais e transformacionais). Para tanto, os autores consideram as capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*) como necessárias à adaptação da área de GP a diferentes contextos e oportunidades de mudança, e as capacidades operacionais de RH, já existentes/exigidas pelas organizações nas funções diárias da área de RH. Eles delimitaram, portanto, as capacidades operacionais e dinâmicas na entrega de serviços da área de GP, considerando os ambientes transacionais e transformacionais, conforme se segue na Tabela 12.

Tabela 12

### Capacidades desejadas por fornecedores de serviços de Recursos Humanos

	<b>Ambiente Transacional de Trabalho de Recursos Humanos</b>	<b>Ambiente Transformacional de Trabalho de Recursos Humanos</b>
Capacidades operacionais de Recursos Humanos no fornecimento de serviços	Entregar o suporte de Recursos Humanos de cada dia de necessidade das unidades de negócios com a combinação de custos, qualidade e funcionalidade requeridos.	Entregar uma transformação das operações das unidades de negócios através de uma combinação de custos, qualidade e funcionalidade.
Capacidades dinâmicas no fornecimento de serviços de Recursos Humanos	Capacidade e disposição de alinhar suas próprias operações com as necessidades das unidades de negócios e objetivos ao longo do tempo; e, capacidade de identificar as necessidades das unidades de negócios pela melhora do suporte transacional pela combinação de custos, qualidade e funcionalidade.	Compreender as oportunidades e ameaças encontradas pelas unidades de negócios; e, implementar políticas e práticas de Recursos Humanos e por em prática os processos que permitem as unidades de negócios explorar e neutralizar essas oportunidades e ameaças ao longo do tempo, com uma combinação apropriada de custos, qualidade e funcionalidade.

Fonte: Traduzido de Maatman, M., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2010). Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models. *Human Resource Management Review*, 20(4), p. 335.

O ambiente transacional exige das capacidades serviços diários, apresentando forte relação com as capacidades operacionais. Ainda assim, tal ambiente depende das capacidades dinâmicas para que seja possível uma mudança ou renovação das capacidades operacionais, e o ambiente transformacional depende das capacidades operacionais, sendo base para as mudanças impactantes (Maatman *et al.*, 2010).

Long, Ismail & Amin (2011) analisam as funções de GP exclusivamente voltadas para dentro da organização. Os autores fazem uso de outra perspectiva de análise – inicialmente proposta por Scott (2008) –, em que consideram o papel dos profissionais de RH como consultores internos da organização, ou seja, levam em conta as habilidades e capacidades que devem apresentar para o ambiente intrínseco da organização, sendo seus clientes as equipes e unidades que ali laboram.

Do mesmo modo que Antwi & Analoui (2008), Long *et al.* (2011) destacam a dificuldade que a área de GP enfrenta na adoção do novo papel estratégico na organização. Os autores complementam que, para a realização de tal transição, os profissionais de GP devem desempenhar competências específicas voltadas para a mudança em questão e para suas novas funções estratégicas como consultor interno.

Neste sentido, em primeiro lugar, Long *et al.* (2011) listam algumas habilidades, competências e capacidades considerando outros estudos para proporem suas reflexões. Os autores fazem uso de outros estudos e definições como base, conforme evidenciado na Tabela 13.

Tabela 13  
**Base teórica de atributos dos profissionais de Recursos Humanos**

Autores Utilizados	Atributos Identificados
Scott (2008)	<p>Habilidades: atenção apolíticas internas, demonstrar credibilidade pelo questionamento, escuta, apresentações; facilitação pela aplicação de <i>coaching</i> e desenvolvimento do e escrita); conexs funcionários; habilidades de comunicação (oral e escrita); conexão com pessoas certas, pela capacidade de gerar confidências, construir relações; articular a necessidade de projetos (pelas realizações de business cases); delimitação clara da agenda e entregas; e</p> <p>Capacidade da área de “vender-se” (convencer o restante da organização que compreendem as áreas-chave).</p>
Ulrich & Eichinger (1998)	Competência: credibilidade pessoal.
Selmer & Chiu (2004)	<p>Habilidades: orientação adequada de relacionamentos; tolerância para stress; criatividade; abordagem analítica com resolução de problemas; e</p> <p>Capacidade: cooperação com mudanças e ambiguidades.</p>
Panayotopoulow & Papalexandris (2004)	<p>Competências por papel desempenhado;</p> <p>Funcionário de Recursos Humanos: avaliação moral, gerenciamento de desenvolvimento e melhoria de sistemas;</p> <p>Agente de mudança: análise de sistemas, habilidades de mudança organizacional. Consultoria e facilitação;</p> <p>Expert administrativo/especialista: melhoria de processos, relações com clientes, avaliação de necessidade de serviços; e</p> <p>Parceiro estratégico: habilidades gerais de negócios, análise estratégica e liderança estratégica.</p>

Fonte: Adaptado de Sang Long, C., Khairuzzaman Wan Ismail, W., & Mohd Amin, S. (2011). Internal consultation skill and linkage with the critical strategic roles of HR practitioners in Malaysia. *Journal of Management Development*, 30(2), 160-174.

A partir daí, Long *et al.* (2011) propõem três elementos respectivos à competência de consultor interno de RH, quais sejam: 1) conhecimento da área de gerenciamento de projetos; 2) capacidade de promover *coaching* interno; e, 3) capacidade de ser um fornecedor de soluções (providenciar soluções de problemas gerais, desempenho, produtividade, conflitos).

Voltando-se para o setor público, Zhang, Zheng, Sun & Zheng (2012) retomaram o modelo criado pela IPMA-RH (1997) de competências dos profissionais de RH de agências públicas. Os autores destacam a utilidade da adoção do modelo na China, mas apontam como preocupação a confiabilidade e validade do instrumento de aplicação em relação aos testes e às análises sistemáticas. Portanto, eles analisam sua implementação – iniciada em 2004 – em

agências governamentais de RH da China, com base na aplicação de um questionário em 175 participantes, sendo 118 profissionais de RH.

Os resultados atribuíram destaque a quatro competências, a saber: 1) capacidade de comunicação; 2) capacidade de construir relacionamentos informativos; 3) capacidade de realizar análises estratégicas; e, 4) capacidade de trabalhar em equipe. Neste íterim, a capacidade de aplicar princípios de desenvolvimento organizacionais e a capacidade de delimitar e implementar mudanças pelo ajustamento de sistemas e procedimentos foram as competências menos citadas (Zhang *et al.*, 2012). Por meio de testes estatísticos, Zhang *et al.* (2012) finalizaram o estudo afirmando que um profissional qualificado de RH deve desempenhar os quatro papéis levantados, sendo o papel de especialista mais básico. Por fim, eles destacaram que as competências podem ser classificadas em quatro categorias, apesar da delimitação prévia de quatro papéis, quais sejam: 1) organização; 2) liderança; 3) função, carreira e nível individual; e, 4) equipe.

Mantendo o foco em organizações públicas, Berman (2015) criticou a baixa inserção e atuação no setor público dos profissionais de GP, apresentando pouco impacto nos resultados e comportamentos da organização. O autor afirmou que um dos principais problemas no setor público é a falta de preparo dos servidores públicos e a liderança falha (ou corrupta). Neste íterim, Berman (2015) apontou a elevação de capacidades distintas à área de GP no contexto em questão. Com base na literatura, o autor assim delimita as principais capacidades a serem desempenhadas pela área de GP: garantir o desenvolvimento organizacional, reduzir fraudes (e.g., “funcionários fantasmas”), garantir a conduta de profissionais capacitados, gerenciar equipes, providenciar treinamentos e atrair e ter funcionários e líderes qualificados. Tem-se ainda o destaque para as capacidades ligadas ao papel técnico do profissional de RH, tais como: definição de pessoal, gerenciamento de posições funcionais, sistemas de pagamento, gerenciamento de benefícios, treinamento, recompensas e disciplina.

Considerando o contexto público, Berman (2015) reforçou a afirmação de Hekks & Stanforth (2014), de que os gerentes de projetos – neste caso, a área de GP – necessitam de habilidades que lhes permitam mobilizar e interagir com atores locais e externos à organização, envolvendo práticas de construção de confiança e políticas. O autor conclui, então, a necessidade da GP em colocar em prática as capacidades de: planejamento, avaliação de funcionários, compreensão dos padrões de contratação, recrutamento, retenção de funcionários, pagamentos, gerenciamento de desempenho, supervisão, recompensas, treinamentos e gerenciamento de GP.

Por fim, têm-se como destaque as capacidades de GP necessárias a gerentes da área: trabalhar com bons sistemas de informação, capacidade de “reclassificação” (manter-se próximo a reorganizações e apresentar atenção com inequidades), conhecimentos em recompensas e *surveys* de salários (Berman, 2015).

Após o desenvolvimento de pesquisas anteriores sobre o papel do profissional de GP – suas competências, capacidades e habilidades –, Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich (2013) retomaram o campo de estudo propondo discussões globais sobre as competências do profissional, bem como dos domínios ao qual pertence. Os autores afirmaram que diversos estudiosos têm levantado dúvidas e explorado repetidamente o papel, as funções e os atributos do profissional de GP. Portanto, eles apontam a necessidade de se estabelecer uma nova narrativa sobre a posição atual dos profissionais de GP, além de delimitar a percepção sobre os mesmos a nível global, tratando-se da coleta de dados.

Fazendo uso de revisão de literatura, grupos focais e análises de teorias, Ulrich *et al.* (2013) identificaram 139 comportamentos pertencentes à função de GP. Em seguida, realizaram um *survey* em que, além dos profissionais de GP se avaliarem, pessoas de outras áreas também avaliavam estes quanto à posse das competências identificadas. Foram aplicados os questionários em diferentes regiões do mundo, havendo 20.013 respondentes compostos por profissionais de GP (12.535) e de outras áreas (7.488).

A análise fatorial dos itens resultou em seis domínios, divididos entre os níveis individual, organizacional e contextual, demonstrando as habilidades e os conhecimentos que os profissionais de RH devem apresentar para obter mais impacto no desempenho organizacional (Ulrich *et al.*, 2013). Os domínios foram nomeados e adequados no modelo evidenciado na Figura 9.

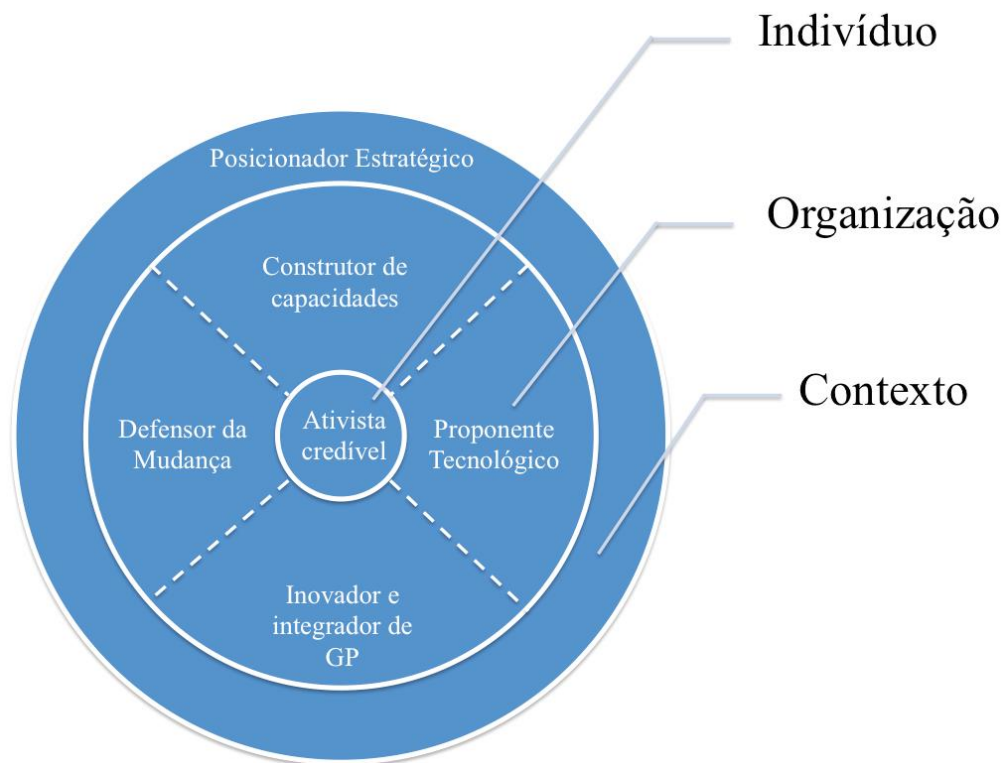


Figura 9

### Modelo de papéis/domínios dos profissionais de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.

Considerando o papel de posicionador estratégico, Ulrich *et al.* (2013) apontam que, primeiramente o profissional deve compreender a linguagem de negócios a partir de conceitos financeiro. Da mesma forma, deve conhecer as condições gerais de negócios (ex. tendências sociais, tecnológicas, políticas, ambientais e demográficas) que afetam suas empresas respectivas e regiões geográficas (Ulrich *et al.*, 2013, p. 463). Além disso, os componentes do setor devem ser capazes de identificar e servir clientes-chave da própria organização, baseando-se em seus segmentos, expectativas, para que, assim, seja possível alinhar as ações da organização às necessidades dos clientes internos. Dessa forma, os profissionais de RH podem agir como parceiro estratégico na orientação e co-criação da estratégia organizacional.

Como ativista credível e/ou confiável, o profissional de RH pode conquistar a confiança de atores internos e externos à organização pelo uso de perspicácia em negócios e pelo cumprimento de promessas. No estabelecimento dessas relações, deve demonstrar a habilidade de influenciá-los de maneira positiva através de uma comunicação clara e consistente, mostrando o impacto pretendido em seus argumentos.



O papel do construtor de capacidades consiste, segundo Ulrich *et al.* (2013), na mescla/combinção de habilidades individuais na identidade da organização, em sua cultura e processos. Os autores complementam com a função que o profissional de RH devem assumir como facilitador da construção da identidade da organização.

Ulrich *et al.* (2013) destaca o domínio de defensor da mudança e a responsabilidade do profissional de RH em “assegurar que as ações da organização sejam integradas e sustentadas através de processos estruturados de mudanças” (p. 463). Além disso, os autores afirmam que o profissional deve ser capaz de: alinhar a capacidade interna de mudança da organização ao ritmo externo de mudança; promover/orientar a mudança nos níveis: institucional (mudança de padrões e moldes), de iniciativas e individuais – possibilitar espaço, oportunidades de aprendizagem e tempo para assimilação.

Os autores afirmam que, para dar início ao processo de mudança, devem elaborar um documento explicando a importância da mudança e lidar com fatores mais subjetivos como a resistência à mudança por parte dos indivíduos. Ulrich *et al.* (2013) aconselham prevenir e contornar esse tipo de obstáculo, pela identificação e nivelamento com atores-chave nesse processo de mudança, possibilitando também articulações para a mesma.

Como inovador e integrador, o profissional de RH deve “conhecer o histórico de pesquisas sobre RH como também estar a par das últimas discussões sobre áreas-chave de RH de capital humano (recrutamento, desenvolvimento de talentos), gestão de desempenho (avaliação e recompensas), design organizacional (força de trabalho e desenvolvimento organizacional), e comunicação” (Ulrich *et al.*, 2013, p. 463). Com esses conhecimentos, será capaz, então, de transformar as principais práticas de RH em soluções integradas e alinhadas às entregas, serviços e objetivos da organização (Ulrich *et al.*, 2013). Inovar e integrar práticas de RH em soluções unificadas para solucionar problemas futuros de negócio tem como intento gerar impacto nos resultados da organização em longo prazo (Ulrich *et al.*, 2013).

O último domínio, de proponente tecnológico abrange a responsabilidade do profissional de entregar sistemas tecnológicos de RH. Segundo Ulrich *et al.* (2013), cabe a ele melhorar e identidade da organização para o público externo, e proporcionar conexões mais práticas e sistêmicas entre os funcionários da organização.

Levando em consideração os domínios propostos e CHAs integrantes, fez-se uma segunda análise fatorial, que resultou em 20 subfatores, representando as competências de cada domínio (Ulrich *et al.*, 2013). Os seis domínios e os fatores (competências) se fazem presentes na Tabela 14.

Tabela 14  
**Domínios e competências (fatores) dos profissionais de Gestão de Pessoas**

Domínio	Competências
Posicionador estratégico	Interpretar contexto global de negócios; Decifrar expectativas dos clientes; e Elaborar uma agenda estratégica.
Ativista credível/confiável	Merecer confiança através de resultados; Influenciar e se relacionar com outros; Melhorar através de atenção consigo mesmo; e Moldar a profissão de Recursos Humanos.
Construidor de capacidades	Capitalizar capacidade organizacional; Alinhar estratégia, cultura, práticas e comportamentos; e Criar ambiente de trabalho significativo.
Defensor da mudança	Iniciar a mudança; e Sustentar a mudança.
Inovador e integrador de Recursos Humanos	Otimizar capital humano através de planejamento e análise de forças de trabalho; Desenvolver talentos; Moldar organizações e práticas de comunicação; Conduzir o desempenho; e Construir marca de liderança.
Proponente tecnológico	Melhorar a utilidade de operações de Recursos Humanos; Conectar pessoas através da tecnologia; e Potencializar ferramentas de mídias sociais.

Fonte: Traduzido de Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), p. 467.

Por fim, Ulrich *et al.* (2013) concluem que as competências que obtiveram mais impacto no desempenho organizacional foram: conexão das pessoas através da tecnologia; alinhar estratégia, cultura, práticas e comportamento; e sustentar a mudança.

Com base nos domínios supramencionados, Long, Khairuzzaman, Ismail & Amin (2013) atribuíram destaque para o papel do profissional de GP como agente da mudança. Os autores afirmaram que a mudança impulsiona as práticas competitivas e elevam o desempenho organizacional. Entretanto, alguns estudos apontam que os profissionais de GP

ainda não desenvolveram suficientemente seu papel como agente estratégico (Long & Ismail, 2008) e, conseqüentemente, de agente da mudança. Long *et al.* (2013), então, asseveram a necessidade de especificar as competências necessárias aos profissionais de GP para que exerçam a função de agentes da mudança.

Com base na revisão de literatura, Long *et al.* (2013) identificam competências importantes que os profissionais de GP devem possuir para desempenhar, especificamente, o papel de agente da mudança, destacando quatro competências, a saber: 1) conhecimento em negócios; 2) gerenciamento da cultura; 3) habilidades de relacionamento; e, 4) habilidades de gerenciamento de recursos humanos.

Os autores especificam os conhecimentos em negócios como específicos aos processos que compõem o funcionamento da organização e àqueles relativos a funções não exclusivas a GP, como marketing e finanças. Esses conhecimentos são necessários para o gerenciamento efetivo da cultura organizacional, sendo responsabilidade dos líderes de GP.

Além disso, Long *et al.* (2013) especificam as habilidades de relacionamento como são aquelas que possibilitam mais credibilidade ao profissional de RH, que pode ser conquistada por comunicação verbal e/ou escrita efetiva; entregas de qualidade e um histórico confiável. Em seguida, os autores especificam as habilidades de gerenciamento de RH, em que os profissionais de RH devem ser capazes de implementar práticas de: treinamento, desenvolvimento de carreira, gerenciamento e desenvolvimento de desempenho, planejamento de sucessões e desenvolvimento organizacional.

Fazendo uso da literatura para analisar a relação entre cada uma das competências supramencionadas com o papel de agente da mudança, Long *et al.* (2013) selecionaram sete itens para a composição e aplicação de um questionário, a fim de avaliar as competências do profissional de GP como agente da mudança, quais sejam: 1) gerenciamento da cultura; 2) relacionamento e comunicação efetivos; 3) habilidades de desenvolvimento de RH; 4) gerenciamento do desempenho; 5) conhecimentos sobre a cadeia de valor da organização; 6) tecnologias de RH; e, 7) gerenciamento de conflitos.

Com base em testes de validade, confiabilidade e correlação entre as competências, o papel de agente da mudança e o desempenho organizacional, Long *et al.* (2013) chegaram à conclusão que todas as competências avaliadas contribuem para o profissional de GP como agente da mudança. Aqueles autores acrescentam que o agente da mudança deve: fazer uso de seus conhecimentos, dos funcionários e das técnicas de gerenciamento da mudança, a fim de minimizar custos de transição; ser capaz de alinhar diferentes projetos e prever seu impacto

nos funcionários; e, fornecer comunicação apropriada sobre os planos de mudança aos funcionários.

Considerando o desenvolvimento da área de GP nas organizações e no campo de pesquisas, Ulrich & Dulebohn (2015) questionaram quais seriam as perspectivas futuras da função de GP e de seus profissionais. Com base em revisão de literatura e do histórico de GP até esse momento, os autores propõem, entre os próximos passos, as habilidades a serem requeridas de tais profissionais no futuro. No estudo, eles apresentam as habilidades que consideram mais importantes de GP conforme três tipos de organização, a saber: 1) um negócio simples, onde a área atuaria funcionalmente e apresentaria como habilidades: conhecimentos técnicos em *design* e entrega de serviços de RH; 2) um conjunto de unidades que competem em mercados diferentes, podendo ser ou não relacionados; ou seja, tratando-se da função de GP, as mesmas podem ser vistas como um serviço compartilhado (*shared service*), sendo necessárias as habilidades de GP: *design expertise*, consultoria e apoio; e, 3) *holdings*, onde uma empresa compõe negócios não necessariamente relacionados – a necessidade de um departamento de GP é mínima e sua função, em geral, tem por norte determinadas atividades (recrutamento e seleção, por exemplo); as habilidades necessárias do profissional da área seriam: conhecimentos de negócios e especialização técnica em negócios.

Vale também citar o estudo de Markoulli, Lee, Bynignton & Felps (2017), que fizeram uma revisão bibliométrica dos temas de GP já estudados em um período de 23 anos, coletando um total de 12.157 artigos que tratavam da temática. Com base em análises aprofundadas, os autores delimitaram os tópicos de maior tendência (*trend topics*) na GP. Apesar de objetivarem apresentar uma visão geral dos estudos de GP e os tópicos abordados, eles destacaram a GEP e apontaram os tópicos concernentes. Entre os tópicos foi possível perceber as capacidades que Markoulli *et al.* (2017) apontaram como de maior tendência e impacto nas pesquisas, quais sejam: flexibilidade funcional, absorção de inovação; habilidade cognitiva; e, conhecimentos sobre práticas de gerenciamento. Portanto, no estudo em questão percebeu-se a atenção de pesquisas às capacidades e habilidades específicas dos profissionais de GP, e não necessariamente a uma apresentação generalizada ou global de competências.

Levando em consideração as discussões gerais e o estabelecimento de estudos voltados para o quadro geral de capacidades/habilidades e competências, é possível identificar alguns estudos voltados às capacidades específicas da função de GP, como, por exemplo, de Bondarouk & Brewster (2016), que levantaram o impacto do surgimento e desenvolvimento de novas tecnologias à área de GP, defendendo que a união de tais ações expandirá as funções

a práticas de GP. Portanto, aqueles autores questionam como a referida união pode ocorrer efetivamente contribuindo para a GP.

Com base em análise da literatura, Bondarouk & Brewster (2016) discutiram o impacto de sistemas tecnológicos na gestão da área de RH, apontando a necessidade de novas capacidades e habilidades por parte dos profissionais de GP (habilidades de resolução de problemas e comunicação, por exemplo), tendo em vista tarefas cognitivas. A redefinição de habilidades “[...] envolve três elementos (Levy & Murnane, 2014, p. 16): resolver problemas desestruturados, combatendo aqueles que não tem uma soluções baseadas em regras; trabalhar e processar novas informações interpretando-as e as utilizando para a resolução de problemas; e a execução de tarefas não rotineiras e difíceis de programar (não são de clara compreensão para o computador).” (Bondarouk & Brewster, 2016, p. 12-13). Assim, com o domínio de tais habilidades, será possível a implementação efetiva dos sistemas de GP.

Frente às inovações e novas tecnologias, Javed, Anas, Abbas & Khan (2017) apontaram a necessidade de adaptação e flexibilidade das diversas áreas de uma organização, incluindo a GP. Os autores destacaram que as organizações que fazem uso de estratégias inovadoras e criativas deveriam ter funcionários que apresentassem comportamentos empreendedores e inovadores. Neste sentido, eles a denominam na área de GP de FHRM (*Flexible Human Resources Management*) – flexibilidade que estaria relacionada com a capacidade de adaptação dos funcionários de RH às mudanças organizacionais, diferentes situações, ambientes e exigências. Apontam a necessidade de flexibilidade pela posse de habilidades versáteis, que permitam que os funcionários assumam qualquer atividade e performem em qualquer situação.

Por análise de literatura, Javed *et al.* (2017) apontam conceitos sobre comportamentos inovativos como: “a exploração e implementação de ideias, processos e produtos inovadores, considerando métodos alternativos (De Jong & DenHartog, 2010; De Jong & DenHartog, 2007; Kleysen & Street, 2001; Ng, Feldman & Lam, 2010; Krause, 2004; Scott & Bruce, 1994); e a busca e utilização de novas tecnologias e novos métodos de trabalho (Prieto & Perez-Santana, 2014)” (p.33).

Fazendo uso de uma amostra de 153 indivíduos (gerentes de nível alto e médio) de 14 empresas de alta tecnologia, Javed *et al.* (2017) realizaram um *survey* para avaliar a opinião das pessoas sobre a relação entre as variáveis de FHRM, inovação na organização e comportamento inovador no trabalho. Os resultados apontaram que a capacidade interna de flexibilidade e adaptação dinâmica da área de RH molda os comportamentos inovadores e a

forma com que estes elevam as capacidades inovadoras da organização. As mesmas compõem novas ideias com potencial de implementação (Javed *et al.*, 2017).

Para que, ainda, consigam implementar suas ideias, os profissionais devem vendê-las e conquistar suporte de outros atores que apoiem a ideia. Com essa postura, os profissionais também serão mais predispostos a serem mais criativos, assumir riscos, apoiar a implementação de mudanças (Bhattacharya *et al.*, 2005).

Por fim, Javed *et al.* (2017) ainda destacam a importância de capacidades dinâmicas dos profissionais de RH e da área de integrar, construir e reconfigurar competências frente a mudanças organizacionais. Os autores apontam que com essas capacidades, habilidades de flexibilidade e inovadoras, esses profissionais são capazes de entregar agilmente produtos novos como também modificar/aperfeiçoar processos e mudar trabalhos administrativos de forma valiosa.

Khatri, Gupta & Varma (2017) também trataram dos conceitos de comportamento inovador e adaptação dinâmica, sendo este último uma capacidade dinâmica de RH. Os autores detectaram entregas falhas por parte das organizações estudadas (hospitais), além da diminuição da moral dos mesmos. Eles tiveram por hipótese que os resultados obtidos poderiam estar relacionados à baixa atenção atribuída pelos hospitais com a área de GP.

Khatri *et al.* (2017) fizeram uso de outras bases teóricas (Ketkar & Sett, 2009; Becerra, 2008) para propor as capacidades dinâmicas de RH, tendo em vista que em um contexto de mudanças, “[...] a área de RH e seus sistemas precisam se renovar, adaptar e se modificar constantemente à medida que o ambiente externo muda, sendo essa capacidade de RH mecanismos de adquirir, desenvolver, renovar, reconfigurar, e implantar seus recursos humanos”, de modo que a organização esteja alinhada estrategicamente com as mudanças.

Assim, no estudo em questão foram aplicados 421 questionários em gerentes seniores de 279 hospitais e em pacientes de 207 hospitais. Os resultados serviram de utilidade para testes de validade e confiabilidade, bem como permitiram as análises fatoriais. Decorrente das validações, Khatri *et al.* (2017) finalizaram o estudo apresentando as capacidades gerais de GP no ambiente hospitalar divididas em três categorias, conforme evidenciado na Tabela 15.

Tabela 15 (continua)  
**Capacidades dos gerentes seniores de Recursos Humanos**

<b>Visão do CEO e o suporte da área de GP</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O chefe de Gestão de Pessoas interage com o <i>Chief Executive Officer</i> frequentemente e compreende as prioridades e iniciativas estratégicas do <i>Chief Executive Officer</i>.</li> <li>2. O chefe de Gestão de Pessoas é um importante membro da equipe de gerenciamento.</li> <li>3. Gestão de Pessoas desempenha um papel crítico na implementação de iniciativas estratégicas do hospital.</li> <li>4. O <i>Chief Executive Officer</i> do hospital percebe o papel importante que a área de Gestão de Pessoas apresenta na entrega de processos de planos de saúde.</li> <li>5. O <i>Chief Executive Officer</i> fornece suporte e recursos para as atividades e programas de Gestão de Pessoas.</li> <li>6. O <i>Chief Executive Officer</i> enxerga a função de Gestão de Pessoas como estratégica e transformativa.</li> </ol>
<b>Visão e Competências do Chefe de GP</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O chefe de Gestão de Pessoas apresenta uma visão sobre como a Gestão de Pessoas pode aumentar o desempenho.</li> <li>2. O chefe de Gestão de Pessoas despende muito tempo e esforços na construção de relacionamentos com gerentes seniores e os outros departamentos do hospital.</li> <li>3. O chefe de Gestão de Pessoas compreende os fundamentos da assistência média, e seu processo de entrega.</li> <li>4. O chefe de Gestão de Pessoas compreende as características operacionais únicas de todos os departamentos do hospital.</li> <li>5. O chefe de Gestão de Pessoas possui conhecimentos de assistência médica.</li> <li>6. O chefe de Gestão de Pessoas desenvolveu uma estratégia compreensível para o hospital.</li> </ol>
<b>Profissionalismo das equipes de GP e o departamento de GP</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profissionais de Gestão de Pessoas apresentam <i>expertise</i> em Gestão de Pessoas (e.g., conhecimento das atividades de Gestão de Pessoas, como recrutamento, treinamento, compensação, gestão do desempenho etc.).</li> <li>2. Profissionais de Gestão de Pessoas apresentam compreensão sólida sobre comportamentos psicológicos e sociais das equipes do hospital.</li> <li>3. Profissionais de Gestão de Pessoas tem muito conhecimento sobre gerenciamento da mudança.</li> <li>4. Profissionais de Gestão de Pessoas compreendem a estratégia organizacional, cultura, e operações do hospital.</li> <li>5. Profissionais de Gestão de Pessoas desenvolveram um excelente relacionamento com outros chefes de departamento e funcionários do hospital.</li> <li>6. O departamento de GP desenvolveu ferramentas efetivas para aplicar no hospital (e.g., métodos válidos de recrutamento, programas efetivos de treinamento, sistemas de recompensas justos etc.).</li> <li>7. O departamento de Gestão de Pessoas é muito proativo e rápido na adaptação aos problemas e preocupações dos funcionários.</li> <li>8. O departamento de Gestão de Pessoas é composto por profissionais eficientes e corteses.</li> <li>9. As políticas e procedimentos vindos do departamento de Gestão de Pessoas ajudam os administradores, clínicos, e outros funcionários a desempenhar melhor suas funções.</li> <li>10. As políticas e práticas de Gestão de Pessoas contribuem para o atingimento do objetivos estratégicos do hospital e sua missão</li> </ol>

Tabela 15 (conclusão)  
**Capacidades dos gerentes seniores de Recursos Humanos**

---

<b>Profissionalismo das equipes de GP e o departamento de GP</b>
11. O departamento de Gestão de Pessoas atende às necessidades das outras unidades/departamentos.
12. O departamento de GP fornece informações úteis e conhecimentos de questões de GP aos gerentes e funcionários de outras áreas.

---

Fonte: Khatri, N., Gupta, V., & Varma, A. (2017). The relationship between HR capabilities and quality of patient care: the mediating role of proactive work behaviors. *Human Resource Management*, 56(4), 673-691.

Por fim, Khatri *et al.* (2017) apontaram o relacionamento positivo entre as capacidades efetivas de RH na qualidade das entregas de serviços e no comportamento proativo do corpo laboral.

Kryscynski, Reeves, Stice-Lusvardi, Ulrich & Russel (2018) também trataram da relação entre a GP e a tecnologia, asseverando uma ligação direta entre estes. Para os autores, quanto mais avanços tecnológicos e macro sistemas uma organização apresenta, mais a organização tem expectativas sobre as habilidades analíticas e quantitativas dos profissionais de RH, e quanto menos tecnológica a organização, menos se espera dos profissionais em tais aspectos.

Uma das críticas levantadas por Kryscynski *et al.* (2018) é a falta de credibilidade atribuída à área de GP, muitas vezes, devido à falta de rigor na tomada de decisões pela carência dos profissionais de GP das capacidades necessárias. Portanto, a aquisição de habilidades analíticas proporcionaria tomada de decisões e relação com os líderes de negócio eficazes, atribuindo-lhe maior credibilidade.

Portanto, os autores buscaram explorar empiricamente a relação entre as habilidades dos profissionais de GP e o desempenho individual dos mesmos via aplicação de *survey* 360 para mensuração de competências. Neste sentido, foram aplicados 1.117 questionários em 449 organizações, ao passo que Kryscynski *et al.* (2018) encontraram uma relação positiva entre as habilidades analíticas dos profissionais de RH e seu desempenho.

Kryscynski *et al.* (2018, p. 3) assim conceituam – de forma similar a Becker, Huselid & Ulrich (1999) – as habilidades analíticas: “[...] habilidade do indivíduo de (a) desenvolver ‘lógica’ causal conectando componentes críticos do sistema da organização, (b) alavancar ‘análises’ apropriadas para testar as relações causais nos dados, (c) garantir ‘medidas’ apropriadas para os componentes do sistema, e (d) garantir um ‘processo’ para incorporar insights na tomada de decisão organizacional”.



Outro estudo que analisa uma capacidade específica é de Bélanger, Haines III & Bernard (2017). Complementando Kyscynski *et al.* (2018), os autores apontam a falta de influência na tomada de decisões e por parte dos profissionais de RH e gerentes de linha públicos em organizações municipais, e afirmam que tal situação decorre da falta de capacidade de influência da área em tais organizações.

Bélanger *et al.* (2017) realizaram entrevistas de profundidade com 44 gerentes de linha da área de GP e 14 de outras áreas – todos de organizações públicas. Os gerentes foram questionados sobre as situações que exercem influência. Em seguida, aplicou-se um questionário sobre sua capacidade de influência e realizaram-se análises fatoriais sobre os resultados. Os resultados apontaram que ambos os grupos de profissionais fazem uso do argumento de custo/benefício relacionados às atividades da área, com base na influência pela persuasão racional via argumentos financeiros. Porém, a visão externa de gerentes de outras áreas fora da organização afirma que tal argumento tem relação com a baixa capacidade de influência.

Com base em outros autores, Bélanger *et al.* (2017) afirmaram que em um contexto que permita influências sociais, os profissionais de RH podem ser úteis ao demonstrar os custos e benefícios de diversos cursos de ação. Tal argumento fornece uma perspectiva eficiente que contrasta com uma visão social-política, podendo enfatizar significados simbólicos e considerações de legitimidade. Considerando as táticas de influência, os autores observam que é importante levar em consideração as habilidades políticas dos profissionais de GP, e que pela aplicação destas, será possível saber se uma tentativa de influência poderá ser certa ou não.

Entende-se por habilidade política a habilidade de ler e entender as pessoas, e fazer uso de tal conhecimento para exercer influência direcionada ao alcance de objetivos (Ferris, Treadway, & Kolodinsky, 2005). A astúcia, o posicionamento e a segurança para ter uma *performance* efetiva são características que compõem a habilidade política. A mesma engloba a capacidade de diagnosticar situações, adaptar (Ferris *et al.*, 2007) e avaliar quais táticas de influência melhor se aplicam de acordo com cada situação (Kolodinsky, Treadway & Ferris, 2007). Tal comportamento permite aos detentores da habilidade manejar planos e objetivos e engajar funcionários a promoverem determinados comportamentos.

Promovendo entrevistas com diretores de diferentes áreas, Kelly & Gennard (2007) observaram que, embora a participação dos gestores de GP na tomada de decisão tenha impacto relevante na estratégia e *performance* da empresa, ela tem presença fraca junto a diretores de outras áreas e baixa influência na formulação da estratégia. Aqueles autores

pontuaram como necessárias a atenção aos acontecimentos de negócio, a astúcia social e a utilização de habilidades políticas frente às dificuldades concernentes.

Shehaan, Cieri & Cooper (2014) investigaram motivos pelos quais algumas iniciativas de GP fracassam ou são bem sucedidas, e identificaram a relação de tais situações com o poder exercido pela área de GP. Promovendo entrevistas com profissionais de GP (executivos, equipes de gerência e consultores), eles delimitaram três dimensões de poder da área de GP, quais sejam: 1) poder de recursos; 2) processos; e, 3) de significado.

Sobre o poder de recursos, foi encontrado que quando da falta de recursos na área de GP, tal fato se dá em relação à falta de capacidade de influência da área em demonstrar sua *expertise* sobre a área e conteúdos respectivos. O poder sobre os processos se refere às relações que afetam a tomada de decisão por parte da área, com destaque para a troca de informações de qualidade e os comportamentos colaborativos entre os membros – que possibilitam o envolvimento informal dos profissionais de RH, dando suporte para que a área se envolva nas tomadas de decisão. E ainda, o poder de significado está relacionado à legitimidade da área e depende da capacidade dos profissionais gerenciarem o significado via linguagem, promoção de iniciativas e comunicação do impacto das mesmas (e seu papel) para o restante da organização.

Finalizando a presente revisão internacional, mais recentemente, Long, Fei & Amechi (2018) investigaram a relação entre as competências de GP – fazendo uso do modelo de papéis de Ulrich *et al.* (2013) – e o desempenho organizacional do setor bancário na Nigéria. Aqueles autores apontaram que o papel transformacional nas organizações ainda não é efetivamente assumido pelos profissionais de GP e, neste sentido, ainda poucos estudos são desenvolvidos e investigam novas competências necessárias para que consigam exercer o papel que lhe são concernentes.

Long *et al.* (2018) realizaram uma revisão de literatura sobre as competências de GP e identificaram, com maior frequência, a menção da habilidade de facilitação de projetos. Aqueles autores fizeram uso do modelo de Ulrich *et al.* (2013), apresentando as seis principais esferas de competência que todo profissional de RH deveria apresentar representando os papéis de: 1) posicionador estratégico; 2) ativista credível; 3) construtor de capacidades; 4) defensor da mudança; 5) inovador/integrador de GP; e, 6) proponente tecnológico. Em complemento, a habilidade de facilitação de projetos foi adicionada ao conjunto de competências e na análise de resultados. Tal habilidade demonstra que o profissional está envolvido no projeto desde seu início até as últimas etapas e seu acompanhamento, e o mesmo deve apresentar foco e motivação no alcance do sucesso do

projeto. Através da aquisição da habilidade, os profissionais de GP lograrão executar os projetos adequadamente, no prazo definido, e dentro do orçamento delimitado.

Pela aplicação de questionários em 215 profissionais de GP – de 20 bancos localizados na Nigéria – e análises quantitativas, Long *et al.* (2018) concluíram que as competências tem correlação significativa com o desempenho organizacional, com destaque para as competências referentes aos papéis de posicionador estratégico e proponente tecnológico.

Finalizada a revisão internacional, foi possível delimitar algumas categorias de acordo com os temas abordados nos estudos ou contexto em que foram estudados, quais sejam: pesquisas gerais sobre atributos de GP, atributos do líderes de GP, atributos de GP voltados ao setor público, capacidades específicas e habilidades e conhecimentos, conforme evidenciado na Tabela 16.

Tabela 16  
**Quadro resumo da revisão de literatura internacional**

Estudos Internacionais			
Categorias	Tema	Autor	Atributos identificados
Pesquisas Gerais sobre Atributos de RH	Pontos de agenda de HRM, frente aos obstáculos encontrados em cada prática de RH	Pucik (1988)	<p><b>Não especificados como CHAs*</b>            Envolvimento no planejamento, conduzir troca de conhecimentos simétrica, comunicar conteúdo estratégico, envolvimento em atividades, montar e desenvolver equipes, desenvolver funcionários e montar planos de carreira, realizar treinamentos, alinhar o que foi aprendido com a aplicação, criar oportunidades e incentivos de reconhecimento, monitorar qualidade das práticas de RH.</p>
	Três domínios de Competências e CHAs de profissionais de RH compostos neles.	Ulrich, Bronckbank, & Yeung (1989); Ulrich, Bronckbank, Yeung, & Lake (1995).	<p><b>Capacidades:</b> Capacidade de elevar a potência/propensão da organização para mudanças através da criação de significados ("creating meaning"), resolução de problemas, influência nos relacionamentos, inovação, transformação e influência do seu papel (domínio de gerenciamento de processos de mudança).</p> <p><b>Conhecimentos:</b> Compreensão sobre as capacidades financeiras, estratégicas e tecnológicas de uma organização (domínio de conhecimentos em negócios).</p> <p><b>Competências:</b> Três domínios de competências: Conhecimentos em negócios, Entrega de Recursos Humanos (geração e reforço de competências por práticas de RH); Gestão de Processos de Mudança.</p>
	Delimitação de 6 domínios e 20 competências dos profissionais de RH, afirmando a consolidação do papel do profissional de RH	Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich (2013)	<p><b>Competências:</b> Interpretar contexto global de negócios; decifrar expectativas dos clientes; elaborar uma agenda estratégica; merecer confiança através de resultados; influenciar e se relacionar com outros; melhorar através de atenção consigo mesmo; moldar a profissão de RH; capitalizar capacidade organizacional; alinhar estratégia, cultura, práticas, e comportamento; criar ambiente de trabalho significativo; Iniciar a mudança; sustentar a mudança; otimizar capital humano através de planejamento e análise de forças de trabalho; desenvolver talentos; moldar organizações e práticas de comunicação; conduzir o desempenho; construir marca de liderança; melhorar a utilidade de operações de RH; conectar pessoas através da tecnologia; potencializar ferramentas de mídias sociais.</p>

Refizeram o modelo com cinco domínios novos	Brockbank & Ulrich (2003)	<b>Competências:</b> Conhecimentos sobre negócios (finanças, marketing, gerenciamento da cadeia de valor, manufatura, logística, clientes, competidores, mercados de capital, globalização, e tecnologia de informação); entregas de RH (definição de pessoal, treinamento e desenvolvimento, design da organização, e gerenciamento do desempenho); credibilidade pessoal (manter a palavra com o outro, performar trabalhos livres de erros, exibir habilidades pessoais, e comunicar-se via mídias escritas e verbais); tecnologia de RH (elevar o gerenciamento de conhecimentos tecnológicos, utilizar eRH para entregar serviços, delimitar serviços de internet e intranet, e utilizar análises rigorosas de dados para decisões de RH); contribuições estratégicas (gerenciamento da cultura, mudanças rápidas, envolvimento nas tomadas de decisão de negócios, e criar uma organização que é unificada em torno das demandas de mercado)
Partem dos três domínios de Ulrich <i>et al.</i> (1998, 1995), incluindo um quarto domínio: conhecimento tecnológico (Brockbank & Ulrich, 2003; Hunter, 1999; Schoonover, 2003)	Bell, Lee, & Yeung (2006)	<b>Habilidades:</b> Habilidade em adaptar as práticas de RH às mudanças de condições de negócios.
Delimita capacidades específicas se baseando em etapas de um processo de planejamento estratégico de GP	Lundy (1995)	<b>Capacidades:</b> Capacidades de planejamento estratégico (strategic planning) e de análise das capacidades organizacionais (internal capability analysis) <b>Não especificados como CHAs*</b> Processos estratégicos do planejamento de GEP (modelo): análise do ambiente organizacional (environmental scanning); análise das capacidades internas da organização; análise e identificação do problemas de GP; implementação da estratégia de GP; integração das estratégias com as atividades de GP; monitoramento e controle das atividades
Capacidades e conhecimentos técnicos dos profissionais de RH, como também dos líderes.	West & Berman (2001)	<b>Capacidades:</b> Capacidades tecnológicas <b>Habilidades:</b> Habilidades interpessoais, de liderança, facilitação de atividades. <b>Conhecimentos:</b> Conhecimentos de sistemas da computação.
Competências necessárias de acordo com orientações diferentes	Panayotopoulow & Papalexandris (2004)	<b>Competências:</b> (Modelo de relações humanas) gerenciamento de desenvolvimento, aperfeiçoamento de sistema; (Modelo de sistemas abertos) análise de sistemas, habilidade de mudança organizacional, consultoria, facilitação; (Modelo de Processos Internos) aperfeiçoamento de processos, relações com clientes, avaliação de

Capacidades necessárias frente para elevar a performance e vantagem competitiva (opinião de pessoas fora e dentro da área de RH)	Wei & Lau (2005)	necessidades de serviços; (Modelo Relacional de objetivos) habilidades gerais de negócios, análise estratégica, liderança estratégica.
		<b>Capacidades:</b> Antecipar os efeitos de mudanças internas e externas; exibir liderança para a função de RH e a corporação; demonstrar o impacto financeiro de todas as atividades; definir e comunicar a visão de RH para o futuro; educar e influenciar gerentes de linha sobre os assuntos de RH; experiências em outras áreas-chave e gerenciamento de linha; capacidade de manter relacionamento próximo com os outros; capacidade de entender e comunicar baseando-se na escuta e observação; capacidade de usar e construir suporte dos gerentes de nível mais alto em programas inovadores de RH
		<b>Conhecimentos:</b> Possuir conhecimentos abrangentes de diversas funções de RH; Ter conhecimento sobre as práticas de GRH dos competidores; compreender os objetivos organizacionais e as habilidades e comportamentos dos funcionários necessárias para atingir esse objetivos;
		<b>Competências:</b> Competências de RH compõem as capacidades: profissionais de RH, relacionadas a negócios, interpessoais (Dutton & Ashford, 1993); relacionamento da área de RH com o restante da organização e capacidade de gerenciamento estratégico.
Competências de profissionais e gerentes de RH	Boselie & Paauwe (2004)	-
Competências do departamento de RH, delimitadas pela percepção de CEOs	Brandl & Pohler (2010)	<b>Conhecimentos:</b> <i>Expertise</i> em RH
A partir de revisão de literatura, competências e habilidades divididos por papéis diferentes de RH	Long, Ismail, & Amin (2011)	<b>Capacidades:</b> Capacidade de promover coaching interno, e capacidade de ser um fornecedor de soluções.
		<b>Conhecimentos:</b> Conhecimento da área de gerenciamento de projetos.
		<b>Competências:</b> Cita diversas competências de: Scott (2008), Ulrich & Eisinger (1998), Selmer & Chiu (2004), e Panayotopoulow & Papalexandris (2004).
Com base na revisão da literatura e no modelo de	Long, Ismail, & Amin	<b>Competências:</b> Gerenciamento da cultura, relacionamento e comunicação efetivos, habilidades de desenvolvimento de RH, gerenciamento do desempenho, conhecimentos

	Brockbank & Ulrich (2003), apresentaram competências importantes para o profissional de RH como agente da mudança	(2013)	sobre a cadeia de valor da organização, tecnologias de RH, e gerenciamento de conflitos
	Revisão sobre assuntos estudados de RH, e tópicos de maior tendência	Markoulli, Lee, Byington, & Felps (2017)	<b>Capacidades:</b> Capacidades absorptiva de inovação, flexibilidade funcional <b>Habilidades:</b> Habilidade cognitiva <b>Conhecimentos:</b> Conhecimentos sobre práticas de gerenciamento
	Se baseiam no modelo de Ulrich <i>et al.</i> (2012) de competências dos profissionais de RH, e as correlacionam com o desempenho organizacional	Long, Fei, & Amechi (2018)	<b>Habilidades:</b> Habilidades na facilitação de projetos <b>Competências:</b> Competências de posicionador estratégico e proponente tecnológico
	Capacidades necessárias de líderes/executivos de RH	Yeung & Ready (1995)	<b>Capacidades:</b> Capacidade de articular uma visão tangível, valores, e estratégia; ser um catalisador no atingimento de resultados; empoderar outros; exibir uma orientação forte de clientes.
Atributos dos Líderes de RH	Modelo de Competências no Nível Senior (Senior-Level) de profissionais de GEP (SHRM)	Lawson & Limbrick (1996)	<b>Capacidades:</b> Tomada de decisão proativa/progressiva; pensamento criativo/inovador; foco estratégico; senso de urgência e iniciativa; senso visionário e intuitivo; agressividade; flexibilidade/adaptabilidade; orientação por mudança; oportunismo; independência intelectual. <b>Habilidades:</b> Habilidades interpessoais; habilidades de equipe, comunicação, e persuasão; habilidades de liderança e planejamento; habilidades gerais de negócio. <b>Conhecimentos:</b> Conhecimentos técnicos de RH; conhecimentos de negócio. <b>Competências:</b> Modelo de Competências (1) Gestão de objetivos e ação: Orientação de eficiência; proatividade; preocupação com impacto; decisão; (2) Proficiência técnica de RH nas atividades; (3) Conhecimento em negócios: foco estratégico; atenção organizacional; conhecimento industrial; perspectiva de agregação de valor; habilidades gerais de gestão; (4) Gestão de influência: habilidades de negociação; habilidades de processos de comunicação; construção de coalizões/network; (5) Liderança funcional e organizacional: desenvolvimento dos outros, habilidades de gerenciamento de grupo; marketing funcional; visão pela liderança; integridade.

Modelo de Competências no Nível de Gerente de Relacionamento de RH ( <i>Human resources relationship manager</i> ) de profissionais de RH	Gorsline (1996)	<p><b>Conhecimentos e Habilidades:</b> Apoiando o modelo competências (supporting knowledge and skills):</p> <p>1) Ligação com o negócio (business linkage): conhecimento sobre a legislação da indústria, estratégia da unidade de negócio, processos de trabalhos da unidade de negócios, e dados de mercado;</p> <p>2) Serviços generalistas de recursos humanos de suporte e resolução de problemas (generalist human resources services support and problem solving): conhecimentos de políticas de recursos humanos, legislação relevante, conceitos de RH em economia de trabalho, comportamento organizacional, análises, técnicas de resolução de problemas, facilitação, e uso de softwares de computador;</p> <p>3) Consultoria e suporte da mudança (Consulting and supporting change): conhecimentos de recursos de áreas funcionais, técnicas de diagnóstico, projetos de design e gerenciamento de projetos, habilidades de treinamento, e habilidades de resolução/gestão de conflitos.</p> <p><b>Competências:</b> Modelo de Competências:</p> <p>(1) Compreende o futuro: Pensamento conceitual; busca por informação; (2) Busca por iniciativa: Alcança motivação; iniciativa; (3) Foco no cliente: Escuta, compreensão e reposta; foco no serviço entregue ao cliente; (4) Influência faz acontecer: impacto e influência; uso da expertise; flexibilidade; (5) Compartilhamento de informação e aprendizagem.</p>
Competências, habilidades e conhecimentos específicos aos executivos e líderes de Recursos Humanos	Elhrich (1997)	<p><b>Habilidades:</b> habilidades de consultoria, habilidades interpessoais.</p> <p><b>Conhecimentos:</b> <i>expertise</i> funcional em atividades de RH, conhecimento em negócios, compreensão financeira.</p> <p><b>Competências:</b> aprendizagem constante.</p>
Capacidades necessárias aos líder de RH	Junni, Sarala, Tarba, Liu, & Cooper (2015)	<p><b>Capacidades:</b> Capacidades de networking, tomada de decisão com riscos.</p> <p><b>Habilidades:</b> Habilidade de avaliação de riscos em tomadas de decisão estratégicas</p>
Atributos de RH Voltados ao Setor Público	Selmer & Chiu (2004)	<p><b>Capacidades:</b> cooperação com mudanças</p> <p><b>Habilidades:</b> profissionais e pessoais, orientação adequada para relacionamentos</p> <p><b>Habilidades:</b> organizacionais</p> <p><b>Atributos:</b> gerenciamento de inovação e de crises, agente da mudança, tolerância para estresse, criatividade, abordagem analítica com resolução de problemas.</p>
Competências necessárias ao	Preston (2009)	<p><b>Capacidades:</b> Capacidade de recrutar/contratar; manter equipe habilitada; promover</p>



	papel de gerenciamento de recursos humanos no Setor Público		boas oportunidades de treinamento para equipe; aconselhar/assistir equipe no avanço de carreira; Encorajar trabalho em equipe entre membros/unidades; estabelecer/desenvolver trabalhos efetivos em grupo; promover objetivos de equipe; recompensas; Manter um lugar de trabalho aberto e apoiador; dar assistência às equipes/unidades; trabalhar positivamente em união; mediar conflitos de trabalho de maneira construtiva.
	Testaram o modelo de competências realizado por IPMA-HR (1997) e aplicaram em agência públicas de RH	Zhang, Zheng, Sun, & Zheng (2012)	20 competências expostas na Tabela 9.
	Capacidades e habilidades necessárias no setor público frente a desafios e baixa inserção política de RH	Berman (2015)	<b>Capacidades:</b> garantir o desenvolvimento organizacional, reduzir fraudes (e. g. “funcionários fantasmas”), garantir a conduta de profissionais capacitados, gerenciar equipes, providenciar treinamentos, atrair e ter funcionários e líderes qualificados; Capacidades ligadas ao papel técnico de RH: ligadas ao papel técnico do profissional de RH, relacionadas às atividades do dia a dia como definição de pessoal, gerenciamento de posições funcionais, sistemas de pagamento, gerenciamento de benefícios, treinamento, recompensas, e disciplina
	Capacidade de influenciar/persuadir no setor público (órgãos municipais)	Bélanger, Haines III, & Bernard (2017)	<b>Capacidades:</b> Capacidade de influência; Persuasão social. <b>Habilidades:</b> Habilidades políticas.
	Fala das dificuldades no setor público, e capacidades necessárias dos profissionais de RH frente a isso	Antwi & Analoui (2018)	<b>Capacidades:</b> é necessário o desenvolvimento de três capacidades inter relacionadas da área de recursos humanos, sendo elas: capital humano (conhecimentos, habilidades e competências), capital social (network de relacionamentos recíprocos e apoio), e capital corporativo (cultura incorporada, ativos, e sistema de informação).
Capacidades Específicas	Apresentam dois tipos de capacidade: as capacidades profissionais de GP, e as capacidades relacionadas ao negócio	Huselid, Jackson, & Schuler (1997)	<b>Capacidades:</b> Capacidades profissionais e capacidades relacionadas ao negócio
	Capacidades necessárias frente ao desenvolvimento	Berman (2001)	<b>Habilidades:</b> de informação/tecnologia (habilidades de aplicação computacional e de gerenciamento de sistema da informação)

tecnológico

	<p>Capacidades dinâmicas e operacionais aos profissionais de RH: partem das capacidades relacionais, de entrega e transformais de Feeny <i>et al.</i> (2005)</p>	<p>Maatman, Bondarouk, &amp; Looise (2010)</p>	<p><b>Capacidades:</b>          Capacidades operacionais no fornecimento de serviços de RH          Ambiente transacional: entregar o suporte de RH de cada dia de necessidade das unidades de negócios com a combinação de custos, qualidade e funcionalidade requeridos;          Ambiente transformacional: entregar uma tranformação das operações das unidades de negócios através de uma combinação de custos, qualidade e funcionalidade.          Capacidades dinâmicas no fornecimentos de serviços de RH          Ambiente transacional: capacidade e disposição de alinhar suas próprias operações com as necessidades das unidades de negócios e objetivos ao longo do tempo; e capacidade de identificar as necessidades das unidades de negócios pela melhora do suporte transacional pela combinação de custos, qualidade e funcionalidade;          Ambiente transformacional: compreender as oportunidades e ameaças encontradas pelas unidades de negócios; e implementar políticas e práticos de RH e por em prática os processos que permitem as unidades de negócios explorar e neutralizar essas oportunidades e ameaças ao longo do tempo, com uma combinação apropriada de custos, qualidade e funcionalidade.</p>
	<p>Capacidades necessárias com surgimento de tecnologias</p>	<p>Javed, Anas, Abbas, &amp; Khan (2017)</p>	<p><b>Capacidades:</b> capacidades de adaptação (adaptação dinâmica), flexibilidade, comportamentos empreendedores e inovadores</p>
	<p>Delimitam capacidade dinâmica de RH e levantam capacidades de RH em três categorias</p>	<p>Khatri, Gupta, &amp; Varma (2017)</p>	<p><b>Capacidades:</b> Categorias: Pela visão do CEO e suporte de RH; Visão do Gerente Senior e competência dele; Profissionalismo da equipe de RH e departamento de RH</p>
<p>Habilidades e Conhcimentos</p>	<p>Delimitam habilidades necessárias dos profissionais de RH por tipo de organiazação</p>	<p>Ulrich &amp; Dulebohn (2015)</p>	<p><b>Conhecimentos:</b> Negócio simples: conhecimentos técnicos em design e entrega de serviços de RH.          Conjunto de unidades que competem em mercados diferentes: design expertise, consultoria e apoio.          Holdings: conhecimentos de negócios e especialização técnica em negócio</p>
	<p>Apresenta o impacto da tecnologia na atuação de RH, e apresenta as habilidades necessárias para a área lidar</p>	<p>Bondarouk &amp; Brewster (2016)</p>	<p><b>Habilidades:</b> Habilidades de resolução de problemas e comunicação, tendo em vista tarefas cognitivas          Resolver problemas desestruturados, combatendo aqueles que não tem uma soluções baseadas em regras; trabalhar e processar novas informações interpretando-as e as</p>

com essa mudança		utilizando para a resolução de problemas; ee a execução de tarefas não rotineiras e difíceis de programar.
Discutem a habilidade analítica do profissional de RH, e como sua exigência aumenta de acordo com o "tamanho tecnológico" da organização	Khatri, Gupta, & Varma (2017)	<b>Capacidades:</b> capacidade de rigor analítico. <b>Habilidades:</b> habilidade (ability) analítica, habilidades quantitativas.
Aplicação de conhecimentos de ciências sociais.	Tyson (1999)	<b>Habilidades:</b> Empreendedorismo, marketing e consultoria. <b>Conhecimentos:</b> Conhecimentos de gerenciamento; processos de negócio; estrutura organizacional e design de conexões organizacionais; interdependências de sistemas de RH, gestão de transições; contratação psicológica, processos de motivação, princípios de marketing, e construção de confiança e parcerias.
Conhecimento tecnológico ( <i>Technology expertise</i> )	Brockbank & Ulrich (2003)	<b>Conhecimentos:</b> Conhecimento tecnológico (Technology expertise) <b>Habilidades:</b> ler e entender as pessoas, e se utilizar desse conhecimento para exercer influência sobre elas; posicionamento e segurança; avaliar quais táticas de influência se aplicam de acordo com a situação; atenção aos acontecimentos de negócio, Capacidade: diagnosticar situações, adaptando-se; Atributos: astúcia; de influência da área de gP em demonstrar sua expertise sobre a área e conteúdos respectivos
Habilidades políticas	Ferris, Treadway, & Kolodinsky (2005)	<b>Habilidade:</b> de facilitação de projetos <b>Capacidade:</b> gerenciar esse significado por meio da linguagem, promoção de iniciativas e comunicação do impacto das mesmas para o restante da organização
Habilidades de poder de significado ( <i>meaning power</i> )	Kelly & Gennard (2007)	<b>Habilidades:</b> atentar-se a políticas internas; demonstrar credibilidade pelo questionamento, escuta e apresentações; aplicação de coaching e desenvolvimento dos funcionários; comunicação oral e escrita; conexão com as pessoas certas pela capacidade de gerar confidências e construir relações; articular a necessidade de projetos; delimitação clara de agenda e entregas; gerenciamento; habilidades pessoais e de influência <b>Capacidades:</b> de promover-se e convencer o restante da organização de sua compreensão sobre as outras áreas e seu funcionamento.
Habilidades do profissional de RH como consultor interno	Scott (2008)	

Habilidades analíticas	Krscynski, Reeves, Stice-Lusvardi, Ulrich & Russel (2018)	<b>Habilidades:</b> desenvolver 'lógica' causal conectando componentes críticos do sistema da organização; alavancar 'análises' apropriadas para testar as relações causais nos dados; garantir 'medidas' apropriadas para os componentes do sistema; e garantir um 'processo' para incorporar insights na tomada de decisão organizacional
------------------------	---	---

---

Fonte: elaborado pela autora

Referindo-se ainda à revisão internacional, foram resumidos seus achados nas tabelas, como no texto que segue.

No início da década de 1980, foi possível observar a necessidade de suprir lacunas e modelos de competências e capacidades dos profissionais de RH pelo fornecimento de bases de dados consistentes na construção de medida e número amostral, o que foi realizado por Ulrich *et al.* (1989) e Ulrich *et al.* (1995). Tais estudos foram constantemente desenvolvidos, tornando-se longitudinais, gerando cada vez mais insumos que permitissem alguns aprimoramentos.

Neste sentido, por resultado, foi possível a obtenção de modelos específicos de competências necessárias aos profissionais da área que, com base nas coletas de percepções com amostras significativas, permitiram a delimitação de categorias específicas que englobassem as competências, os conhecimentos e as habilidades levantadas (Ulrich *et al.*, 1989; Ulrich *et al.*, 1995).

Na década de 1990, devido à globalização, ao rápido desenvolvimento tecnológico e ao crescimento da competitividade, a pressão nas organizações aumentou em relação à entrega de serviços/produtos de qualidade e produtividade do corpo de trabalho (Barney & Wright, 1997; Lundy, 1994). Frente aos acontecimentos, Wright & Barney (1997) destacam o momento de ascensão da GEP, apontando, entretanto, a falta de delimitação dos comportamentos que se esperam dos profissionais de GP e como podem contribuir estrategicamente para as organizações e seus resultados. Logo, alguns estudos começam a investigar a relação entre a GEP e as funções esperadas do profissional de GP, considerando o novo papel estratégico (Ulrich, 1997). O estudo de Lundy (1994), por exemplo, considera o modelo e os processos de GEP e delimita as capacidades necessárias em cada etapa do processo e discute como se inserem no mesmo modelo.

Embora os estudos de Ulrich *et al.* (1989) e Ulrich *et al.* (1995) tenham sido iniciados para a construção inicial do campo de capacidades e competências de RH, o desenvolvimento nos estudos organizacionais impulsionou os estudos daqueles autores em prol da contribuição no que tange aos aspectos competitivos.

Observando o desenvolvimento de pesquisas com foco no estabelecimento geral de competências dos profissionais de RH, alguns estudiosos (e.g., Lawson & Limbrick, 1996; Yeung & Ready, 1995) apontaram a necessidade de definir competências e capacidades respectivas a papéis e níveis específicos que apresentassem maior aplicabilidade de mercado (Gorsline, 1996; Yeung & Ready, 1995) e complementaridade aos estudos já realizados. Em grande parte, os estudos voltados a delimitar detalhadamente as capacidades e os atributos

específicos foram realizados a partir de *benchmarks* e levantamento de opinião com executivos sobre suas funções e com os próprios funcionários sobre suas percepções dos atributos importantes aos líderes de GP (Gorsline, 1996; Lawson & Limbrick, 1996), e outros papéis desempenhados por GP (Yeung & Ready, 1995).

Embora os estudos sobre GEP e capacidades/competências dos profissionais de RH já estivessem sendo desenvolvidos, Huselid *et al.* (1997), por exemplo, buscaram melhor especificar os tipos de capacidades daqueles profissionais e seu impacto no desenvolvimento organizacional que compunha um aprofundamento ainda não realizado quanto aos atributos de GP. Portanto, teve início a criação de categorias que abarcassem transversalmente as capacidades de GP como, por exemplo, as capacidades técnicas e estratégicas (Huselid *et al.*, 1997) ou que as mesmas pudessem ser classificadas em dimensões, como, por exemplo, de tarefas e contextual (Lawson & Limbrick, 1996; Borman & Motowidlo, 1993).

Levando-se em conta os avanços – principalmente tecnológicos – e o aumento da competitividade, as capacidades técnicas começaram a chamar a atenção de alguns estudiosos (e.g., Bell *et al.*, 2006; Selmer & Chiu, 2004; Brockbank & Ulrich, 2003; Gorsline, 1996). Aqui, observou-se o aumento da utilização de sistemas computacionais, exigindo-se as capacidades técnicas quanto à utilização dos sistemas por parte das organizações e da área/das práticas de GP (Bell *et al.*, 2006; Selmer & Chiu, 2004). Além disso, levando-se o papel estratégico do profissional de GP (Ulrich, 1997), tais capacidades foram estudadas considerando os conhecimentos que o mesmo deveria apresentar voltados ao negócio, e não somente às práticas de GP (Bell *et al.*, 2006; Gorsline, 1996).

O desenvolvimento tecnológico e a implementação de sistemas nas organizações passou a ser uma temática latente. Assim, teve início a análise do impacto da utilização de sistemas tecnológicos na área de GP, bem como os conhecimentos e as habilidades que seriam necessárias frente à adoção (Bondarouk & Brewster, 2016). Outros autores observaram uma mudança de contexto frente às mudanças em voga, exigindo comportamentos inovadores e criatividade (Javed *et al.*, 2017). Foram observados casos onde a falta de comportamentos, bem como a despriorização da área de GP pode resultar na falta de credibilidade de uma organização, como pode afetar seu desempenho (Khatri *et al.*, 2017). Atentava-se aí para a questão das características específicas.

Com um novo cenário em vista, alguns estudos começavam a perceber o histórico de GP e seu panorama atual, a fim de traçar perspectivas futuras e próximos movimentos da área (Ulrich & Dulebohn, 2015). Os resultados das análises destes começavam a levantar capacidades específicas necessárias aos profissionais de GP, principalmente em relação à

adaptabilidade dos mesmos no que tange aos seguintes aspectos: mudanças, flexibilidade, capacidades dinâmicas e comportamentos inovadores (Javed *et al.*, 2017; Markoulli *et al.*, 2017; Ulrich & Dulebohn, 2015).

Entre os comportamentos e as habilidades específicas, foi possível perceber a necessidade da realização de estudos voltados para as habilidades que possibilitassem maior inserção e efetividade da aplicação de práticas da GP. Estas foram constituídas por aspectos como, por exemplo, influência, astúcia, habilidades interpessoais e políticas (Ferris *et al.*, 2007). Neste ínterim, percebeu-se ainda que mesmo a área sendo considerada parceira estratégica (Ulrich, 1997) e um ativo importante da organização (Barney, 1991), enfrentava dificuldades quanto à inserção estratégica na organização e tomada de decisões (Sheehan *et al.*, 2016).

Similarmente têm-se comportamentos semelhantes em estudos que tratam das capacidades e habilidades necessárias aos líderes de GP que possibilitem sua atuação como parceiros estratégicos, impactando positivamente no desempenho organizacional (e.g., Elhrich, 1997; Junni *et al.*, 2015; West & Berman, 2001). Um exemplo seria o estudo de Selmer & Chiu (2004), que aponta o cenário deficitário da China por longo período e apresenta um desempenho público falho. Aqueles autores destacaram a necessidade de profissionais ativos e líderes competentes na área de GP no setor público, e que fossem inclinados a fornecer artifícios para que os servidores públicos fizessem entregas de qualidade e se sentissem seguros/contentes no ambiente de trabalho.

Os estudos identificados à Administração Pública são mais voltados às mudanças do papel de GP, tendo em vista a NPM, que mudou o contexto de diversos países da OCDE (Antwi & Analoui, 2008; Berman, 2015; OCDE, 2010). Estes atentam que para a ocorrência de mudanças necessárias no setor público – competição –, é preciso acompanhar o novo papel estratégico a ser designado aos gestores de pessoas, considerando seu impacto positivo na implementação de práticas da organização (Antwi & Analoui, 2008).

Em concordância com Shehaan *et al.* (2016), tem-se como destaque a baixa inserção dos profissionais de GP nas tomadas de decisão da organização, bem como seu impacto nos resultados organizacionais. Logo, o novo contexto exige novas capacidades de GP (Berman, 2015), inclusive, habilidades políticas (Kelly & Gennard, 2007).

Com base na revisão empreendida, é possível perceber que grande parte dos autores interessados em definir capacidades e atributos dos profissionais de GP fazem uso de revisões a análises da literatura. Neste sentido, no momento inicial de pesquisa, busca-se levantar teorias já existentes, com base em revisões extensas de literatura, buscando construir

aglomerados e estabelecer classificações de competências ou dimensões que as abarquem (e.g., Pucik, 1988). Mais adiante se deu continuidade à investigação com a realização predominante de estudos empíricos pela coleta de opiniões via aplicação de questionários (construídos a partir da literatura e percepções sobre os profissionais de GP) de diferentes pontos de vista, como, por exemplo, de psicólogos (Ulrich *et al.*, 1989), profissionais de GP (e.g., Tyson, 1999; Ulrich *et al.*, 1989) de diferentes níveis hierárquicos (e.g., West & Berman, 2001; Tyson, 1999; Yeung & Ready, 1995) ou diferentes papéis (e.g., Brockbank & Ulrich, 2003; IPMA-HR, 1997; Blancero *et al.*, 1996) ou coletam a percepção de diferentes áreas (Lawson & Limbrick, 1996). Nota-se também a utilização de amostras representativas variando de 2.000 a 20.000 participantes (e.g., Ulrich *et al.*, 2013; Brockbank & Ulrich, 2003; Ulrich *et al.*, 1989) e em até 600 organizações, atribuindo maior confiabilidade e possibilidade de generalização às pesquisas. Do mesmo modo têm-se alguns estudos longitudinais, portanto, cumulativos, na análise amostral (Ulrich *et al.*, 2013; Brockbank & Ulrich, 2003; Ulrich *et al.*, 1995; Ulrich *et al.*, 1989), tendo em vista que os mesmos estudos buscaram aprimorar-se e gerar novos dados e categorias ao longo do tempo (Ulrich & Brockbank, 2003; Ulrich & Eichinger, 1998). Os estudos identificados também apresentaram interfaces no sentido que se utilizaram dos mesmos modelos (e.g., Preston, 2009; Panayotopoulou & Papalexandris, 2004; Tyson, 1999), reaplicando-os em diferentes contextos, como, por exemplo, por tipos de organizações, sendo públicas ou privadas (e.g., Tyson, 1999; IPMA-HR, 1997). Além dos estudos que fizeram uso de grandes amostras, foi possível observar a utilização de estudos de caso, de 60 a 105 participantes. Grande parte dos estudos empíricos faz uso de análises estatísticas – fatoriais – para a validação de competências, capacidades ou atributos delimitados (e.g., Selmer & Chiu, 2004; Huselid *et al.*, 1997). De fato, os mesmos buscam investigar mais profundamente diferentes papéis, e fazem uso de técnicas como, por exemplo, entrevistas de profundidade e grupos focais (e.g., Blancero *et al.*, 1996). Por fim, a maioria dos estudos se utiliza de revisão da literatura (e.g., Panayotopoulou & Papalexandris, 2004; Blancero *et al.*, 1996; Lundy, 1994; Ulrich *et al.*, 1989).

Diante do exposto sobre o panorama internacional da temática aqui apresentada, do mesmo modo, faz-se importante um olhar atento para a revisão bibliográfica nacional, para que seja possível a comparação da produção e dos assuntos desenvolvidos no âmbito em questão, o que permite a identificação de possíveis lacunas.



## 2.2.2 Revisão nacional das capacidades e atributos dos profissionais de Gestão de Pessoas

A revisão bibliográfica nacional aqui evidente se deu para traçar o quadro acadêmico e de conteúdos estudados sobre as capacidades, competências e outros componentes característicos dos profissionais de GP.

O primeiro estudo localizado sobre o tema foi o *Projeto de Capacitação de Recursos Humanos para o Planejamento e a Gestão Governamental*, do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) (1994), voltado para o setor público. Ali, a “[...] reciclagem e formação de quadros são indispensáveis para a adequada apropriação de novas técnicas e conhecimentos” (IPARDES, 1994, p. 235). O programa foi desenvolvido de modo descentralizado, sendo sua implementação para a atuação em secretarias, autarquias e outras instituições vinculadas ao setor público estadual. Logo, atendia as demandas do setor público federal e municipal.

O programa de capacitação era dividido em blocos voltados para o desenvolvimento de conhecimentos e técnicas específicos necessários aos profissionais (servidores públicos) de recursos humanos na época, contendo:

- a) Programa de Capacitação Técnico-Gerencial;
- b) Programa de Capacitação no uso de Informática;
- c) Programa de Integração em Processamento Georrefenciado;
- d) Programa de Capacitação em Métodos Quantitativos Aplicados ao Setor Público;
- e) Programa de Capacitação de Coleta, Tratamento e Sistematização de Informações;
- f) Curso de Planejamento Estratégico Situacional;
- g) Programa de Capacitação em Planejamento e Gestão Educacional;
- h) Curso de Especialização em Elaboração e Avaliação de Projetos Governamentais;
- i) Curso de Especialização em Contabilidade Pública; e
- j) Curso de Especialização em Desenvolvimento de Sistemas Computacionais (SISCOM).

Embora não esteja conceituado claramente e os subprojetos não apresentem alguma descrição profunda, ali é possível identificar conhecimentos e comportamentos, principalmente técnicos, que potencialmente deveriam ser desenvolvidos nos indivíduos que participarem da capacitação nas funções RH, especificamente no setor público.

Em Kilimnik & Rodrigues (2000) se percebe claramente a utilização de conceitos ao utilizarem os estudos de Schein (1978, 1993), com base em determinadas competências concernentes e denominadas âncoras. Os autores dão início à discussão apontando que as organizações começam a passar por um momento em que não oferecem mais estabilidade aos seus funcionários, fazendo com que estes tenham que adotar outras estratégias e assumir outros cargos para desempenhar suas funções essenciais, e estabelecerem as âncoras relacionadas às funções de profissionais de RH que passaram por momentos de transição de carreira, tendo que demonstrar diferentes competências ou atributos, conforme o cargo ocupado.

As âncoras selecionadas por Kilimnik & Rodrigues (2000) são delimitadas inicialmente em competências técnicas-funcionais e de gerenciamento. Tem-se ainda a utilização de outros atributos – conhecimentos e talentos (Schein, 1978), tais como: criatividade, autonomia, empreendedorismo, servir aos outros, gerir pessoas, influência, poder, controle e influência, e variedade.

As âncoras referentes às competências definem as técnicas e a ação laboral como aspectos de relação às carreiras voltadas para as áreas técnicas específicas, em que os profissionais buscam a maximização de oportunidades e trabalhos desafiadores na sua área de atuação. As competências de gerenciamento se referem ao desejo de ocupar cargos mais avançados na hierarquia, visando de exercer responsabilidades de impacto e fazer ligações entre as realizações da organização e seus próprios esforços (Kilimnik & Rodrigues, 2000). As âncoras que se referem aos atributos são assim definidas por Kilimnik & Rodrigues (2000):

- Criatividade: necessidade de criar alguma coisa (produtos, empresas, serviços) identificada como resultado dos próprios esforços combinada com o desejo de ter uma propriedade;
- Autonomia e independência: busca por situações que apresentem maximização da liberdade, sem contingências organizacionais, proporcionando o desenvolvimento de competências técnicas e funcionais;
- Servir aos outros: realizar trabalhos sociais como forma de expressar as necessidades básicas, os talentos e os valores;
- Influência, controle: exercício de controle e influência sobre os outros, podendo estar relacionado ao poder; e

- Variedade: características de profissionais que apresentam comportamento inquieto, e cujos talentos cobrem amplo espectro ou possuem amplo espectro de necessidades e talentos, sendo sua motivação o número de desafios enfrentados.

Kilimnik & Rodrigues (2000) realizaram um estudo de caso analisando seis trajetórias de carreira e cargos ocupados, relacionando as âncoras de Schein (1978, 1993) com os atributos apresentados pelos profissionais de RH entrevistados. Foram identificados os cargos e suas respectivas âncoras, a saber: consultor de RH (competência técnico-profissional), consultor autônomo (autonomia, competência técnico-profissional e empreendedorismo), analista de RH (competência técnico-profissional), gerente (competência técnico-profissional e empreendedorismo), coordenador (competência técnico-profissional) e executivo (autonomia, empreendedorismo, gerir pessoas, poder – que, com sua posição hierárquica, conquista o desenvolvimento de habilidades de lidar e negociar com clientes, bem como de gerir a organização).

Além dos estudos sobre as capacidades, competências ou habilidades dos profissionais de RH, têm-se as pesquisas que levantam as capacidades necessárias a áreas específicas ou subsistemas de GP, como, por exemplo, a de Bruno-Faria & Brandão (2003), que trata especificamente sobre as competências pertencentes ao profissional da área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), com o objetivo de apontar, em organizações públicas, aspectos que careçam de investimentos. Para tanto, os autores fizeram uso da aplicação de um *survey*, de análises de documentos, de entrevistas e de técnicas de *brainstorming* e *brainwriting*. Para a construção/validação do questionário ali aplicado, este passou por validações semântica e de juízes, sendo efetivado em 66 servidores públicos de uma mesma organização. Apesar do estudo em questão não apresentar as competências, ele traz consigo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que foram utilizados para a construção das mesmas, conforme evidenciado na Tabela 17.

Tabela 17 (continua)

**Conhecimentos dos profissionais de Treinamento e Desenvolvimento**

---

<b>Conhecimentos</b>
1. Ter conhecimento sobre o regimento interno da Organização.
2. Conhecer a missão e os objetivos da Unidade Principal
3. Conhecer os recursos disponíveis nos equipamentos (telefone, computador, Datashow, retroprojeter et.).
4. Conhecer as características essenciais do grupo a que se destina o evento.
5. Ter noções básicas sobre motivação no trabalho.
6. Conhecer fatores que interferem na aplicação dos conhecimentos adquiridos no treinamento no local de trabalho.
7. Conhecer a tramitação de procedimentos administrativos.
8. Conhecer a missão e visão da Secretaria.
9. Ter noções sobre consultoria interna.
10. Ter noções básicas de pesquisa aplicada.
11. Ter noções de estatística (tabelas, gráficos etc.).
12. Ter noções básicas sobre educação a distância.
13. Ter conhecimentos sobre modelos de gestão do desempenho.

---

<b>Habilidades</b>
1. Ser capaz de trabalhar em equipe.
2. Redigir sem erros de português.
3. Ser capaz de organizar seu trabalho de modo que outra pessoa possa dar continuidade.
4. Comunicar-se por escrito com clareza.
5. Saber elaborar relatórios e projetos.
6. Saber transmitir com clareza aos treinandos as características essenciais dos eventos da Organização.
7. Ser capaz de adaptar-se a situações novas.
8. Ser capaz de orientar os prestadores de serviços de forma clara e objetiva.
9. Saber usar o programa Microsoft Access.
10. Saber usar o programa Microsoft Excel.
11. Saber usar o programa Microsoft Power Point.
12. Saber fazer mala direta.
13. Saber redigir portarias, leis, decretos e ordens de serviço.

---

Tabela 17 (conclusão)  
**Conhecimentos dos profissionais de Treinamento e Desenvolvimento** (conclusão)

Atitudes
1. Agir com ética.
2. Primar pela qualidade de seu trabalho.
3. Assumir responsabilidades nas atividades que lhe são destinadas.
4. Ser atencioso com os colegas de trabalho.
5. Atender de forma cordial os participantes dos eventos e prestadores de serviços.
6. Adotar postura adequada para representar a Organização.
7. Estar comprometido com os interesses das Organização.
8. Preservar o patrimônio da Organização
9. Contribuir para um clima favorável de trabalho.
10. Articular-se com outras instituições para estabelecimento de parcerias ou convênios.
11. Manter-se atualizado em leitura sobre a área de Gestão de Pessoas.
12. Buscar diferentes meios para divulgar os eventos promovidos pela Organização.
13. Ter iniciativa para solicitar reuniões para discussão dos problemas do dia-a-dia.
14. Manter-se atualizado sobre os projetos da Organização.

Fonte: Bruno-Faria, M. D. F., & Brandão, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), p. 46-49.

Bruno-Faria & Brandão (2003) concluem que as atitudes foram mais desenvolvidas e apresentaram melhores resultados que os conhecimentos e as habilidades, e que, apesar de determinados conhecimentos e habilidades serem considerados muito importantes pelos funcionários, os mesmos apresentam baixo desenvolvimento ou domínio sobre eles.

O estudo de Mascarenhas, Vasconcelos & Vasconcelos (2005) retoma pontos levantados por Kilimnik & Rodrigues (2000), referindo-se aos avanços tecnológicos, ao uso da informatização e o conseqüente impacto nas atividades e responsabilidades da área de GP – no caso, na Administração Pública brasileira. Os autores apontam que a TI tem sido adotada recentemente na área de GP e começou a ser recentemente discutida em pesquisas como ferramenta de sistemas de GP. O estudo de caso em questão se dá em uma empresa estrangeira que incentiva a gestão do conhecimento e implementa um sistema de GP, remodelando o papel dos profissionais de RH, que transita de operacional a mais estratégico. Ali se tem a afirmação que a área passa pela mesma transição no Brasil, porém, sem a implementação de tecnologias e ferramentas suficientes. E ainda, sua implantação nas organizações brasileiras implicaria na atuação dos profissionais que atuam em outras funções do contexto organizacional, bem como promoveria uma mudança nas funções de RH.

Tendo em vista que o sistema de autoatendimento proposto por Mascarenhas, Vasconcelos & Vasconcelos (2005) vislumbra descentralizar as atividades operacionais de GP para o restante da organização, os gestores de cada área estariam responsáveis, por exemplo, por acompanhar a avaliação de desempenho da própria área sem que os profissionais de GP tivessem que se reportar a eles. Neste sentido, segundo os autores, as novas funções dos profissionais de GP teriam que ser:

- Recrutamento interno e externo: acompanhar os anúncios internos de vagas e a inscrição de candidatos internos e externos às vagas de sua equipe;
- Mercado de trabalho: dispor de uma ferramenta que possibilita que seus analistas encontrem determinadas pessoas com certas capacidades na organização; a partir de um perfil profissional, seriam encontrados aqueles que mais se encaixam nele; e
- Administração de benefícios executivos: utilizar uma ferramenta que permita administrar eletronicamente diversos benefícios de seus executivos.

Com a implementação do sistema em questão, os profissionais de GP diminuiriam seu papel de intermediário entre funcionários e gestores, e teriam que fornecer suporte, como, por exemplo, apresentar conhecimento quanto aos processos constituintes do sistema. Para tanto, seria necessária a capacitação dos profissionais de RH na execução de tarefas especializadas, que incluiriam, assim, trazer os conhecimentos respectivos de cada prática a ser incluída no sistema; portanto, às práticas de GP. Logo, deveriam se preparar teoricamente para embasar a utilização as ferramentas práticas a serem implementadas (Mascarenhas *et al.*, 2005).

Tendo em vista os modelos adotados externamente a partir da promulgação do *New Public Management*, o Brasil passa a se espelhar em países como a Austrália e Nova Zelândia, por exemplo, que buscam não somente novas tecnologias, mas também a adoção de uma abordagem estratégica à GRH e ao levantamento de atributos particulares e competências. Portanto, referindo-se ao âmbito público, a Organização das Nações Unidas (ONU) (2006) relacionou três modelos da Administração Pública com a GRH, apontando diferentes habilidades esperadas da área de RH em cada modelo, quais sejam: habilidades funcionais (Administração Pública tradicional), competências (gestão pública) e competências e habilidades relacionais (governança responsiva). Em seguida, a organização propôs um modelo integrado de competências de GRH, conforme evidenciado na Tabela 18.

Tabela 18  
Um quadro de competências para a Gestão de Recursos Humanos

Atividade da Gestão de Recursos Humanos	Uso do Modelo de Competência
Nomeação com base em mérito	Atua como um quadro de “especificação da pessoa”, estabelecendo critérios de seleção.
Salários e gratificações	Usado na “avaliação do trabalho” para fornecer base para salários e categorias.
Gestão por desempenho	Fornecer um quadro para gerir o desempenho dos servidores.
Corte de cargos	Ajuda a identificar funções prioritárias e funções que não são mais necessárias.
Desenvolvimento de Recursos Humanos	Permite que gerentes e servidores identifiquem a “lacuna de desempenho” entre as competências existentes e as exigências dos cargos.

Fonte: ONU. (2006). A gestão de pessoas como recurso estratégico. *Revista do Serviço Público*, 57(3), p. 402.

O modelo em questão tem por base tanto uma contratação externa, por indicações ou seleções, como promoções internas, tendo em vista que na primeira forma, as competências servem como referência para sua contratação, e, na segunda forma, pode ser uma variável (ONU, 2006), avaliada em análises de desempenho dos funcionários, por exemplo. Apesar do estudo fazer menção às habilidades de cada modelo da Administração Pública e propor um modelo integrado, o mesmo não se aprofunda na definição das habilidades ou em sua associação com as atividades de RH, apresentando somente sua função.

Vale destacar que alguns estudos nacionais somente pontuam as capacidades necessárias ou utilizadas pelos líderes e profissionais de GP, porém, sem aprofundar-se em suas descrições e aplicações. Por exemplo, Homem, Oltramari & Bessi (2009) apontam três capacidades específicas da área de GP, quais sejam: 1) estratégica; e, resgatando duas apontadas por Lima (1995): 2) flexibilidade; e, 3) capacidade de adaptação.

Outro exemplo seria de Brand, Tolfo, Pereira & Almeida (2008), que destacam a capacidade que o gestor de pessoas deve ter como agente da mudança, influenciando e desenvolvendo a aceitação da organização a mudança. Os autores asseveram que o gestor em questão necessita reconhecer as pessoas como parceiras, com base em comportamentos éticos e socialmente responsáveis. E ainda, afirmam que o gestor de pessoas deve apresentar competências conceituais, técnicas e humanas, porém, não as explicam.

Em seguida, Brand *et al.* (2008, p. 86) atentam que aquele gestor de pessoas “[...] deve aliar sua capacidade administrativa ao seu conhecimento técnico um alto grau de

sensibilidade, que lhe permita enxergar necessidades, expectativas, potencialidades e desejos de seus trabalhadores, bem como as necessidades da realidade social na qual estão inseridos”. E ainda, apontam a capacidade administrativa e o conhecimento técnico, porém, também sem aprofundamentos.

Outro estudo que delimita atributos tanto observados quanto necessários ao gestor é o de Mello, Melo & Filho (2016). Os autores levam em conta a transição entre a GP funcional e a estratégica, ressaltando esforços no setor público para a aplicação da GPC no mesmo, a partir da implementação da PNDP. Entretanto, ainda se têm entraves para a efetividade da adoção da GPC, bem como para a compreensão das competências por parte das unidades e, conseqüentemente, da adequação destas. Eles também destacam a escassez de estudos de caráter instrumental voltados para tais competências.

Passados 10 anos da implementação da PNDP, Mello *et al.* (2016) analisaram o alinhamento das competências requeridas aos gestores de GP considerando o âmbito público, propondo o mapeamento das competências. Por meio de *survey* e análise de conteúdo, buscaram mapear as competências gerenciais de gestores de GP do Fórum de Gestão de Pessoas (FORGEP) da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPT). Pela aplicação do questionário, foram obtidas 45 respostas de profissionais integrantes de 35 instituições, culminando em um resultado de 15 competências, apresentadas na Tabela 19, com suas respectivas definições.



Tabela 19  
**Competências evidenciadas pelos gestores de Gestão de Pessoas**

Competência	Frequencia da Competência (%)
Comunicação	30
Liderança	26
Gestão de conflitos	23
Organização	17
Planejamento	17
Comprometimento	10
Iniciativa	10
Conhecimento técnico	10
Visão estratégica	6
Criação de ferramentas de controle	6
Transmissão de confiança	6
Avaliação de resultados	6
Visão sistêmica dos processos e da Instituição de Ensino Superior	6
Paciencia – tranquilidade	6

Fonte: Mello, S., Melo, P. A., & Mello Filho, R. T. (2016). Competências Gerenciais Evidenciadas e Desejadas dos Integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(1), p. 368.

Neste sentido, foi possível relacionar grande parte das competências resultantes do *survey* e das entrevistas com conceitos selecionados por Mello *et al.* (2016), bem como pelos resultados das entrevistas, não sendo possível identificar conceitos respectivos às seguintes competências: comprometimento, iniciativa, visão estratégica, criação de ferramentas de controle, transmissão de confiança, visão sistêmica dos processos e da Instituição de Ensino Superior (IES), e paciência. Assim, as competências e suas descrições/seus conceitos identificados estão apresentados na Tabela 20.

Tabela 20  
**Competências dos gestores de Gestão de Pessoas e Descrições**

Competências	Descrições Utilizadas
Comunicação	<p>Comunicar-se com os integrantes de sua equipe, de forma transparente, mantendo-os permanentemente informados sobre questões importantes da empresa (Brandão, 2012).</p> <p><b>Entrevistas</b></p> <p>"[...] ser comedido no falar o que pensa" (GP14 informação verbal).</p> <p>"[...] expressar melhor as ideias e conseguir convencer aos que estão em volta." (GP45 informação verbal)</p> <p>"[...] melhorar a parte política, articulada, que o gestor deve ter com a comunidade externa da Instituição" (GP33 informação verbal).</p>
Liderança	<p><b>Entrevistas</b></p> <p>"[...] orientação das equipes e capacidade de desenvolver o melhor das pessoas" (GP13 informação verbal).</p> <p>"[...] aprimorar a capacidade em levar o grupo a aceitar ideias e trabalhar para atingir os objetivos" (GP29 informação verbal).</p>
Gestão de conflitos	<p>Gerenciar conflitos no ambiente de trabalho, procurando manter a coe- são e a harmonia entre os integrantes de sua equipe (Brandão, 2012).</p> <p>"Capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo." (Maximiano, 2004, p. 41-42).</p>
Organização do tempo	<p>"[...] está relacionada ao saber diferenciar o urgente do importante" (Mello <i>et al.</i>, 2016, p. 369).</p> <p><b>Entrevistas</b></p> <p>"[...] aprender a organizar melhor o tempo para evitar o excesso de atividades" (GP34 informação verbal).</p> <p>"É aprender a gerenciar o tempo, para manter um alto nível de produtividade" (GP7 informação verbal).</p>
Planejamento	<p>Planejar ações se utilizando de visão estratégica (Mello <i>et al.</i>, 2016).</p> <p>Planejar processos organizacionais a fim de que os objetivos a eles vinculados possam ser alcançados (Paludo, 2013).</p>
Conhecimento técnico	<p>Conhecimento sobre uma atividade (Maximiano, 2004) ou certa ocupação e operação (Brandão, 2012).</p>
Avaliação de resultados	<p>Avaliar processos organizacionais a fim de que os objetivos a eles vinculados possam ser alcançados (Paludo, 2013).</p>

Fonte: Mello, S., Melo, P. A., & Mello Filho, R. T. (2016). Competências Gerenciais Evidenciadas e Desejadas dos Integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(1), p. 349-374.

Conforme o exposto, as competências que mais se destacaram nos resultados foram: comunicação, liderança e gestão de conflitos; e, as mais almejadas pelos gestores são: organização do tempo, comunicação, motivação e liderança (Mello *et al.*, 2016).

Mais recentemente, Lima & Fischer (2016) trouxeram a discussão de um construto que se refere à GEP e sua capacidade de inovação, delimitado como Inovação das Práticas de Recursos Humanos (PRH). Os autores fizeram uso do postulado por Som (2007), ao apontar como propósito da inovação sua capacidade de influenciar ou adaptar os comportamentos dos funcionários pela criação de novas capacidades e competências, que viria a se consolidar com a PRH. Portanto, eles propuseram um modelo de integração da inovação à PRH, ou seja, que a área de RH assuma o papel de consultoria interna e, conseqüentemente, inove com mais frequência suas práticas de gestão – o que influiria no desenvolvimento da sua capacidade de adaptação às pressões do contexto externo.

A capacidade de inovação de GP demandaria um perfil específico de profissional com as seguintes competências: maior conhecimento do negócio organizacional (busca do fortalecimento do atendimento das demandas dos clientes internos e externos); formação de alianças como os gerentes de linha; e, foco nas atividades transformacionais oriundas da participação efetiva da PRH na concepção e implementação da estratégia (Lima & Fischer, 2016). Neste sentido, as empresas que adotam o modelo de consultoria interna em questão inovam um pouco mais nas práticas de GP do que aquelas que apresentam o RH tradicional.

Um dos estudos mais recentes localizados foi o de Braga, Kubo & Oliva (2017), que delimita papéis que o profissional de RH deve exercer frente a dilemas éticos de trabalho, apontando o que compõe sua função em geral. Apesar de não apresentar explicitamente os termos de competências ou habilidades, o estudo em questão oferta um quadro geral sobre o papel de RH, fornecendo informações úteis de suas atividades e ações frente a diferentes situações que caracterizam os profissionais de RH, oferecendo uma base significativa para a presente revisão nacional.

Os autores, fazendo uso de entrevistas com gestores de RH, coletaram algumas percepções em relação ao papel de RH, sendo classificado nas categorias função da área e do profissional de RH, e relação percebida entre o papel do profissional e a ética nas organizações, melhor descritas nas Tabelas 21 e 22.

Tabela 21  
**Funções da área e do profissional de Recursos Humanos**

Subtema	Exemplos
Parceiro do negócio	“[...] <i>business partner</i> , que é quando Recursos Humanos ajuda o principal executivo da empresa a atingir os objetivos a que a empresa se propõe”. (I)
Consultor	“[...] eu costumo dizer que o RH é o grande consultor, é o grande conselheiro da presidência ou do time que dirige a organização”. (I)  “[...] tem gestor que quer fazer a parte do RH, entre aspas, mas tem horas que ele não quer. Então, com a parte boa, entre aspas, as pessoas tão doidas pra fazer, mas a parte mais complicada de dizer os não, de dar os limites”. (S)
Balacear interesses	“[...] (RH) consegue conciliar, né, o interesse da empresa, o equilíbrio dela, financeiro, [...] com o interesse do trabalhador, quer dizer, a relação de poder, a diferença [...]”. (U)
Fazer cumprir a legislação	“[...] o RH é aquele que pega as leis, nós temos que fazer cumprir as leis, não tem jeito, mas nós temos que tentar fazer com que essas leis sejam cumpridas da forma mais suave possível”. (L)
Complexidade	“[...] às vezes, você tem que sentar e chamar uma pessoa e discutir o detalhe do processo, né, da folha de pagamento, mas ao mesmo tempo, você tem que mudar o chapéu, e saber que quando você está sentado na mesa para discutir com o board, [...] não dá para ter o mesmo comportamento nos dois mundos”. (P)

Fonte: Braga, B. M., Keyso de Miranda Kubo, E., & Oliva, E. (2017). Dilemas éticos enfrentados por profissionais de Recursos Humanos: explorando cursos de ação. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), p. 840.

Com base nos relatos apresentados na Tabela 21, é possível identificar alguns atributos ou mesmo capacidades conforme as funções levantadas, a saber: ajudar o principal executivo da empresa a atingir os objetivos que a empresa se propõe (parceiro de negócio); aconselhar a presidência ou o time que dirige a organização (consultor); conciliar o interesse da empresa, seu equilíbrio, assuntos financeiros, entre outros, com o interesse do trabalhador (balancear interesses); fazer cumprir a legislação do modo mais suave possível; e, discutir os detalhes de processos, folha de pagamento e saber lidar com situações diferentes (discussão do *board*, por exemplo, ou seja, saber se comportar em contextos e situações diferentes (complexidade)).

Braga *et al.* (2017) também delimitam dilemas éticos que os funcionários de RH enfrentam, evidenciados na Tabela 22.

Tabela 22  
Dilemas éticos

Subtema	Exemplos
Tratamentos e utilização de informações	<p>“[...] um dos componentes essenciais da ética de RH é a confidencialidade, que, às vezes, é muito dolorosa para quem está dentro do RH, a gente sabe da vida de todo mundo, em detalhes [...] coisas que, às vezes, não são da nossa alçada e a gente sabe”. (M)</p> <p>“[...] ela tava se ausentando muito do trabalho, por conta do tratamento e etc. [...] e não queria falar pro chefe, contou pra mim, pra eu entender e não queria que eu falasse. E aí, você fica assim, quanto eu sou pessoa e o quanto eu sou Gerente de RH da R, sabe?”. (R)</p> <p>“O que você faz quando uma pessoa te procura pra dizer pra você: “Se eu pedisse demissão, qual seria meu cálculo?” [...] você avisa pro chefe dessa pessoa que essa pessoa tá pensando em se demitir? Ou você guarda a informação?”. (S)</p>
Subfunções da área de Recursos Humanos	<p>“[...] a gente está olhando para o negócio, mas tem uma hora que é o nosso papel de falar, tudo bem, entendo que o negócio é patrimonial, mas desligar 5 mil pessoas no mês que vem, uma semana antes do Natal”. (N)</p> <p>“[...] teve um dia que a gente foi almoçar com uma pessoa sabendo que no final do dia ele ia ser demitido, eu sabia que o meu chefe ia chamar ele e mandar ele embora, mas eu não podia falar nada, eu não podia antecipar”. (C)</p> <p>“Processos de seleção é muito fácil dar problema com ética, o que que você conta e o que que não conta? Que parte você abre e que parte você não abre? O quanto você vende uma vaga para pessoa que não é aquela a realidade”. (S)</p> <p>“[...] teve uma fusão [...] e tínhamos um processo completo de gestão de desempenho, 360°, metas, tudo certinho, [...] mas eu ouvi e vi (que esse gestor está querendo manipular, ele não quer as pessoas da outra empresa, [...] isso é cruel, pode causar problemas psicológicos”. (R)</p>
Papel de consultor/especialista	<p>“Recentemente teve um caso, né, relataram, eu não estava aqui ainda, numa fábrica, de um comportamento assim, [...] de alguém da chefia e acabou sendo demitido, porque [...] as pessoas do sexo feminino que foram assediadas foram reclamar, então, a empresa tem que tomar uma posição, uma postura e dar o exemplo, né”. (Q)</p>

Fonte: Braga, B. M., Keyso de Miranda Kubo, E., & Oliva, E. (2017). Dilemas éticos enfrentados por profissionais de Recursos Humanos: explorando cursos de ação. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), p. 841.

A seguir, tem-se os atributos de profissionais de RH que podem ser identificados conforme o dilema enfrentado: confidencialidade da área de RH com informações, de acordo com a situação (tratamento e utilização de informações); realizar funções de RH, como, por

exemplo, o desligamento de pessoas, processos seletivos de modo ético (subfunções da área de RH); e, aplicar o código de conduta sensivelmente de acordo com a situação, tomar atitudes quando necessário e dar o exemplo em conduta e comportamento (papel de consultor/especialista). Em outras situações, o profissional de RH deve intervir em outras áreas conforme a situação (e. g. assédio moral, sexual ou político), sendo a área de RH responsável pela resolução de problemas e conflitos e com maior capacidade técnica/*expertise* para tal (Braga *et al.*, 2017). Os autores finalizam a discussão afirmando que, em geral, o profissional de RH tem a função de “[...] balancear os interesses da organização e dos funcionários, e entendam que é essencial tratar as pessoas com dignidade e respeito” (p. 844), sendo o parceiro de negócios da organização.

Além de dilemas éticos, os profissionais de RH podem se deparar com outras barreiras que exigem a utilização de atributos e habilidades. Neste sentido, os estudos de Côrtes (2017) e Côrtes & Meneses (2016) investigam os fatores que condicionam a implementação dos princípios de GEP por parte dos profissionais de GP. Em uma segunda etapa, ambos os estudos identificaram os atores que a área de GP deve lidar para a implementação de suas práticas e políticas pretendidas. Neste sentido, foi possível identificar junto aos atores os atributos e as habilidades importantes para o profissional de GP. As habilidades e os atributos em questão se fazem evidente na Tabela 23.

Tabela 23

### Visão de Gestão de Pessoas sobre os atores com quem mais interage

Característica	Definição proposta ou constante da literatura
Conhecimento técnico de Gestão de Pessoas	Compreensão e domínio de aspectos teóricos e práticos de GP.
Construção da imagem	Promoção de interesses próprios por meio da criação e da manutenção de uma imagem favorável junto aos detentores de poder (Zanzi & O’Neill, 2001).
Astúcia social	Capacidade de observar os outros e estar afinado com diversas situações sociais, compreendendo interações e interpretando de maneira apurada o comportamento dos outros em ambientes sociais, com alto poder de discernimento e elevada autoconsciência (Ferris <i>et al.</i> , 2007a).
Experiência na área	Capacidade de gerir adequadamente os recursos de GP.
Influência interpessoal	Exercício de influenciar as pessoas por meio de um estilo sutil e convincente, com a capacidade de adaptar e calibrar o próprio comportamento de acordo com a situação para provocar reações específicas nos outros (Ferris <i>et al.</i> , 2007a).
Aptidão administrativa	Capacidade de gerir adequadamente os recursos de GP.

<i>Networking</i>	Desenvolvimento e uso de redes de relacionamentos com pessoas, por meio da construção de amizades, alianças benéficas e coalizões (Ferris <i>et al.</i> , 2007a).
Visão estratégica	Capacidade de imprimir uma orientação estratégica de GP.

---

Fonte: Côrtes (2017).

Por fim, o apoio pode ser conquistado pela utilização de habilidades políticas (Ferris *et al.*, 2007a) por parte dos profissionais de GP, “[...] que pode ser empregada para o convencimento dos atores de interesse sobre a importância dos projetos e propostas da área de GP.” (Côrtes & Meneses, 2017, p. 13).

Do mesmo modo que ocorreu na síntese da literatura internacional, foi possível também observar padrões de estudos nacionais, que apresentam certa diversidade em seus temas, levando em consideração a amostra menor de artigos. Portanto, as categorias identificadas foram: pesquisas gerais dos atributos de GP; inovação, tecnologia e necessidade de conhecimentos técnicos por GP; perfil de RH (tanto de gestores como profissionais do quadro geral); e, novamente, atributos de RH voltado para o meio público.

Em geral, para cada estudo, foi atribuído um tema apresentando a ideia geral do mesmo, setor e nível hierárquico dos profissionais de GP. Os atributos identificados nas pesquisas foram adequados entre os construtos capacidades, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências (Tabela 24). Embora, em alguns momentos, esteja claro qual construto uma descrição representa no texto, ela foi encaixada nas categorias às quais elas foram conceituadas no texto.

Tabela 24  
**Quadro resumo da revisão de literatura nacional**

Estudos Nacionais			
Categorias	Tema	Autor	Atributos identificados
Pesquisas Gerais de Atributos de GP	Pelo estudo de Schein (1978, 1993) atribuem "âncoras" (características ou competências) a seis profissionais de RH em estudos de caso	Kilimnik & Rodrigues (2000)	<p><b>Competências:</b> Competências técnico-profissionais, e de gerenciamento (gerir pessoas).</p> <p><b>Não especificados como CHAs:</b> Outras "âncoras", mas que não são explicitamente chamadas de competências: criatividade, autonomia, empreendedorismo, servir aos outros, gerir pessoas, influência, poder, controle, variedade.</p> <p>Eles apontam o lento desenvolvimento das técnicas quantitativas de diagnóstico e avaliação de habilidades e aptidões na área de RH e destaca o interesse de RH pelos procedimentos mais tradicionais e qualitativos, como entrevistas, dinâmicas de grupo e as provas situacionais.</p>
	Delimitaram maiores dificuldades da área de GP, e apontaram competências apresentadas por eles como mais desejadas.	Mello, Melo, & Filho (2016)	<p><b>Competências:</b> Competências mais evidenciadas são: comunicação, liderança e gestão de conflitos, e as desejadas por eles são: organização do tempo, comunicação, motivação e liderança.</p>
	Relaciona RH e ética, mostrando os dilemas que enfrentam e comportamentos que apresentam frente a isso ou podem apresentar	Braga, Kubo, & Oliva (2017)	<p><b>Não especificados como CHAs*</b></p> <p>Capacidade técnica ou expertise (qualificação/expertise em RH); postura ética e ações que se espera do RH, entre elas: integridade, justiça, prática da profissão com honestidade, legalidade, respeito aos direitos individuais e obediência à lei; proficiência, manutenção e melhoramento da competência profissional; lealdade profissional; confidencialidade com informações privilegiadas (Braga <i>et al.</i>, 2017, p. 838); atributos de acordo com as funções levantadas: ajudar o principal executivo da empresa a atingir os objetivos a que a empresa se propõe (parceiro de negócio); aconselhar a presidência ou time que dirige a organização (consultor); conciliar o interesse da empresa, seu equilíbrio, assuntos financeiros e etc com o interesse do trabalhador (balancear interesses); fazer cumprir a legislação, da forma mais suave possível; discutir os detalhes de processos, folha de pagamento e também saber lidar com situações diferentes, como de discussão do board, ou seja, saber se comportar em contextos e situações diferentes (complexidade); Os atributos de</p>



profissionais de RH que podem ser identificados de acordo com o dilema enfrentado são: confidencialidade da área de RH com informações, de acordo com a situação (tratamento e utilização de informações); realizar funções de RH como o desligamento de pessoas, processos seletivos de maneira ética (subfunções da área de RH); aplicar o código de conduta sensivelmente de acordo com a situação, tomar atitudes quando necessário e dar o exemplo em conduta e comportamento (papel de consultor/especialista).; atributos dos profissionais de RH e sua conduta ética, sendo eles: postura profissional em atividades de RH, como seleção de pessoas (processos transparentes); impessoalidade e cuidar da boa conduta, da ética, valores e integridade da organização, respeitando as pessoas (princípios éticos); seguir os padrões éticos de acordo com a organização (ética relativa); apresentar mecanismos de identificação das violações do código de ética e ter mecanismos de educação da relação no código de ética, e também liderar dando um bom exemplo (RH como guardião).

Impacto da utilização de ferramentas e tecnologias na área de GP

Mascarenhas, Vasconcelos, & Vasconcelos (2005)

**Conhecimentos:** Conhecimento sobre as ferramentas práticas de RH.  
**Não está especificado como CHAs:** Gestão do conhecimento

Adoção do modelo de consultoria interna de GP para inovar as práticas de GP: GEP e sua capacidade de inovação, delimitado como Inovação das Práticas de Recursos Humanos (PRH)

Lima & Fischer (2016)

**Capacidades:** Capacidade de inovação.  
**Competências:** Competências necessárias aos gestores que adotam o modelo: maior conhecimento do negócio organizacional (busca do fortalecimento do atendimento das demandas dos clientes internos e externos); formação de alianças como os gerentes de linha, o foco nas atividades transformacionais oriundas da participação efetiva da ARH na concepção e implementação da estratégia.

Atributos de RH voltados ao âmbito público

Programa de capacitação de RH proposto para o desenvolvimento em subprojetos (voltados para conhecimentos específicos do profissional de RH no setor público)

IPARDES (1994)

**Capacidades:** Capacidades técnicas-gerenciais; Uso de Informática, Processamento Georreferenciado; Coleta, Tratamento e Sistematização de Informações; Planejamento Estratégico Situacional; Planejamento e Gestão Educacional; Elaboração e Avaliação de Projetos Governamentais; Desenvolvimento de Sistemas Computacionais - SISCOM  
**Conhecimentos:** Métodos Quantitativos Aplicados ao Setor Público; Contabilidade Pública

Proposição de habilidades e atributos necessários aos dirigentes de GP para possibilitar inserção

Côrtes & Meneses (2017)

**Habilidades e atributos:** Conhecimento técnico de GP; Construção de imagem; astúcia social; experiência na área; influência interpessoal; aptidão administrativa; networking; visão estratégica; habilidades políticas

---

estratégica e implementação  
dos princípios da GEP

Competências necessárias aos  
profissionais de T&D em  
organizações públicas

Bruno-Faria & Brandão  
(2003)

**Conhecimentos:** Ter conhecimento sobre o regimento interno da Organização; Conhecer a missão e os objetivos da Unidade Principal; Conhecer os recursos disponíveis nos equipamentos (telefone, computador, datashow, retroprojeter etc.); Conhecer as características essenciais do grupo a que se destina o evento; Ter noções básicas sobre motivação no trabalho; Conhecer fatores que interferem na aplicação dos conhecimentos adquiridos no treinamento no local de trabalho; Conhecer a tramitação de procedimentos administrativos; Conhecer a missão e visão da Secretaria; Ter noções sobre consultoria interna; Ter noções básicas de pesquisa aplicada; Ter noções de estatística (tabelas, gráficos etc.).

**Atitudes:** Ser capaz de trabalhar em equipe; Redigir sem erros de português; Ser capaz de organizar seu trabalho de modo que outra pessoa possa dar continuidade; Ser capaz de organizar seu trabalho de modo que outra pessoa possa dar continuidade; Comunicar-se por escrito com clareza; Saber elaborar relatórios e projetos; Saber transmitir com clareza aos treinandos as características essenciais dos eventos da Organização; Ser capaz de adaptar-se a situações novas; Ser capaz de orientar os prestadores de serviços de forma clara e objetiva; Saber usar o programa Access; Saber usar o programa Excel; Saber usar o programa PowerPoint; Saber fazer mala direta; Saber redigir portarias, leis, decretos, ordens de serviço.

**Competências:** Agir com ética; Primar pela qualidade de seu trabalho; Assumir responsabilidades nas atividades que lhe são destinadas; Ser atencioso com os colegas de trabalho; Atender de forma cordial os participantes dos eventos e prestadores de serviços; Adotar postura adequada para representar a Organização; Estar comprometido com os interesses da Organização; Preservar o patrimônio da Organização; Contribuir para um clima favorável de trabalho; Articular-se com outras instituições para estabelecimento de parcerias ou convênios; Manter-se atualizado em leitura sobre a área de Gestão de Pessoas; Buscar diferentes meios para divulgar os eventos promovidos pela Organização; Ter iniciativa para solicitar reuniões para discussão dos problemas do dia-a-dia; Manter-se atualizado sobre os projetos da Organização.

---

No que tange às capacidades de RH e GEP em âmbito nacional, devem ser discutidas reformas significativas – no âmbito público e privado – ocorridas no Brasil e em outros países. Em 2001, a OCDE incentivou os países a elevarem a aplicação de programas de formação e de aperfeiçoamento dirigidos aos quadros superiores, incentivando a flexibilidade e o desenvolvimento de aptidões e competências necessárias. Entre as principais mudanças na área, destacou-se a descentralização das atividades de GP e flexibilidade atribuída, fornecendo, conseqüentemente, maior liberdade para a adaptação de sistemas e práticas de gestão às próprias necessidades de pessoal (ODCE, 2002, p. 56). Tal mudança no quadro funcional de RH motivou estudos voltados para a mudança do papel tradicional e burocrático do profissional de RH para o de parceiro estratégico nas organizações brasileiras.

Outro aspecto pontuado são os avanços tecnológicos e seu impacto na área de GP. Sendo a tecnologia e os sistemas de computação um campo novo de estudo, sua aplicação nas organizações alcançou a área de GP até que se percebeu a necessidade de ser estudada a adoção de sistemas computacionais de GP e seu impacto nas atribuições dos profissionais da área, como, por exemplo, as habilidades e os conhecimentos que deveriam apresentar frente à mudança em questão (Kilimnik & Rodrigues, 2000; Mascarenhas *et al.*, 2005). Tal fator impactou tanto o setor privado – na exigência de habilidades e capacidades voltadas à inovação (Lima & Fisher, 2016) – quanto o público em relação à descentralização de funções de GP (Mascarenhas *et al.*, 2005).

Portanto, surgiram novos conceitos da gestão pública, uma evolução da TI e a redução dos efeitos das reformas anteriores (ODCE, 2002). Os novos desafios resultaram em exigências maiores sobre o corpo funcionário do setor público, aumentando a necessidade de pessoal “[...] altamente qualificado na gestão pública, das estratégias de desenvolvimento da capacidade de direção e da consolidação da capacidade de gestão do conhecimento” (ODCE, 2001, p. 64). Logo, os planos em torno do desenvolvimento de capacidades de direção começaram a ser levantados, resultando na identificação de um *gap* na gestão do conhecimento (ODCE, 2002).

No setor público, tais redefinições incentivaram a maior diversidade de práticas de GRH e a eficácia do trabalho dos servidores públicos pela promoção de iniciativas voltadas para o desenvolvimento e qualificação dos profissionais de RH (IPARDES, 1994). Esforços assim, juntamente com uma nova perspectiva, buscavam incentivar o poder de iniciativa dos dirigentes, tornando-os mais responsáveis e proativos (ODCE, 2002). Neste sentido, tiveram início mais estudos voltados à qualificação dos servidores públicos – ocorrência que se deu pela investigação dos treinamentos fornecidos e das capacitações voltadas à área de GP. O

estudo de Bruno-Faria & Brandão (2003), por exemplo, voltou-se para a definição das competências necessárias ao profissional de GP responsável pelo treinamento aplicado nos servidores públicos, com o objetivo de que o mesmo fosse efetivo e contribuísse para a qualidade de serviços entregues.

Na tentativa de adoção do papel estratégico pela área de GP no setor público, teve início a observação de entraves principalmente frente à implementação de práticas pretendidas pela área – o que despertou a atenção de estudos que investigassem o porquê da ocorrência, bem como o que motivou a levantar os mecanismos que ajudassem os profissionais de GP lidarem com tais questões.

Neste sentido, um dos exemplos de prática de RH foi a implementação da PNDP, que institucionalizava a GPC no setor público. O que foi apontado por Mello *et al.* (2016) foi que a adoção das competências não se deu efetivamente por parte dos funcionários de GP, devido a fatores como, por exemplo, falha na compreensão das competências necessárias por parte dos servidores. Tal ação motivou a delimitação de competências necessárias aos gestores da área de RH para que mudassem o cenário em questão (Mello *et al.*, 2016). Os entraves, então, motivaram estudos que investigassem mais profundamente as dificuldades enfrentadas por RH, sendo delimitados fatores condicionantes da implementação das práticas da GEP. Assim percebidos, alguns estudos prosseguiram na investigação de definição de habilidades e atributos necessários aos profissionais de RH nas organizações públicas para se inserirem na tomada de decisão das mesmas e atuarem estrategicamente (Côrtes & Meneses, 2017).

O cenário acadêmico de produção brasileira sobre os atributos e as capacidades dos profissionais de GP apresenta, de início, estudos voltados para o desenvolvimento de características dos profissionais em questão, porém, sem especificar como foram definidas e selecionadas (e.g, IPARDES, 1994). Observou-se ainda a realização de estudos de caso que fazem uso de revisão da literatura (Kilimnik & Rodrigues, 2000), mas não se utilizando, como ponto de partida, a estrutura dos construtos de competências ou capacidades para a coleta das mesmas via entrevistas (e.g., Kilimnik & Rodrigues, 2000; Mascarenhas *et al.*, 2000). Contudo, têm-se estudos, como o de Bruno-Faria & Brandão (2005), que se utilizam da literatura que define e direciona a elaboração dos construtos e propõe conhecimentos, habilidades e atitudes validados teoricamente e estatisticamente. Entretanto, o mesmo é voltado especificamente para a função de profissional da área de Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E), e não à profissão de gestão de pessoas de uma perspectiva mais geral. Tem-se ainda a utilização de *survey* por Mello *et al.* (2016) que, apesar de fazer uso da literatura de competências, as define sem descrições aprofundadas e

tem por base definições da literatura, a fim de propor as mesmas, bem como as definições coletadas em entrevistas de funcionários na organização estudada. Entretanto, não há evidências que os mesmos sejam especialistas campo de conhecimento de GP. Portanto, embora o estudo seja de aplicabilidade prática para a organização em questão, possivelmente não apresenta a confiabilidade para reaplicação em outros contextos. Por fim, há proposição de perfis do profissional de GP tendo em vista aspectos tecnológicos (Lima & Fischer), éticos (Braga *et al.*, 2017) ou desafios que enfrentam quanto à sua atuação (Côrtes & Meneses, 2017), com base em modelos teóricos de inovação, a fim de propor um perfil de GP, levando em consideração tais aspectos. Além de se utilizar de uma revisão de literatura, Côrtes & Meneses (2017) realizam entrevistas e grupos focais, identificam os atores (fora da área de GP) que influem na sua atuação, promovendo a coleta com os mesmos os atributos que consideram necessários aos profissionais de GP, bem como com conceitos da literatura sobre cada habilidade/atributo.

Em primeiro lugar, percebem-se poucos estudos voltados ao tema de interesse e, por conseguinte, poucos estudos realizam análises mais aprofundadas e de validades teórica e empírica. Há também uma falha quanto à não utilização e embasamento na literatura que defina os componentes a serem identificados (competências, habilidades, atitudes), sendo possível identificar descrições delimitadas de acordo com a literatura orientadora desses construtos nos estudos de Bruno-Faria & Brandão (2003) e Côrtes & Meneses (2017).

Na revisão de literatura nacional aqui empreendida, embora alguns estudos tenham apontado habilidades, capacidades e competências dos profissionais de RH, não foi possível localizar as definições de determinados construtos pelo fato de apenas serem citados em alguns estudos sem aprofundamentos, ou foram apresentados delineando mais de uma classificação entre aquelas apontadas. Um exemplo disso seria no estudo de Mello *et al.* (2016), onde aqueles autores delimitam o termo “comunicação” como uma das competências identificadas nos resultados, embora o mesmo tivesse sido apontado como um habilidade na discussão teórica previamente realizada.

Em outros estudos, foi possível perceber a descrição de capacidades, conhecimentos e habilidades, porém, não foram assim pontuadas, mas sim como “âncoras”, “talentos” (Kilimnik & Rodrigues, 2000), “funções” e “postura” (Braga *et al.*, 2017).

Percebe-se que, no âmbito internacional e nacional, há similaridades. Entre elas estão os fatores motivadores do estudo o propósito em perceber aspectos necessários para os profissionais alcançarem o desempenho desejado nas organizações. Além disso, estudos apontam a transição do papel tradicional de recursos humanos para o de uma área voltada à

Gestão Estratégica de Pessoas (GEP). O intuito desses estudos é identificar características e funções que os profissionais do setor devem desempenhar nesse novo papel. Outra similaridade identificada foi certa dificuldade na compreensão e organização dos conceitos analisados, de maneira que apresentam confusão conceitual ao comparar-se definições dependendo a autoria.

Considerando as capacidades como parte do objeto do presente estudo, cabe ainda a realização de uma análise sobre os termos encontrados na literatura. Logo, faz-se importante o esclarecimento conceitual sobre as próprias capacidades e sua relação com outros aspectos, tais como: comportamento, competência e desempenho, tendo em vista que a própria literatura e os modelos são difusos nas definições em questão, bem como no estabelecimento entre as relações (Campbell & Wiernik, 2015), percebendo-se ainda a abstração sobre os temas.

Conforme à quantidade de conceitos, dimensões e relações aqui apresentadas, o tópico a seguir propõe analisar a literatura e adentrar-se na definição e nas implicações de desempenho, competências, capacidades e habilidades. Nessa discussão, considera-se como ponto de partida o desempenho esperado pelas organizações, sendo ele também direcionador do que é necessário aos profissionais de GP no quesito de entregas e capacidades.

### **2.3 Desempenho, competências e capacidades**

O desempenho é primordial nas organizações e é desejável que seja objeto de constante investimento por parte de seus gestores (Coelho Jr., 2015), sendo um tema, em grande parte, pesquisado em nível individual (Sonntag & Freese, 2002). Nessa perspectiva, em geral, são estudadas variáveis que determinam um bom ou mal desempenho (Coelho Jr., 2015).

Zanelli, Borges-Andrade & Bastos (2014) discutem estudos (Borges-Andrade, Abbad & Mourão, 2006; Abbad & colaboradores, 2012a) sobre o desempenho desejado pelas organizações, delimitado como “desempenho competente”. Os autores apontam que o mesmo depende de três condições: os CHAs, compostos por conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos; condições ambientais; e motivações, metas e/ou aspirações. Inicialmente, o indivíduo precisa dominar o conteúdo da tarefa ou processo a ser executado (conhecimento), saber como aplicar aquele conhecimento em determinada situação (habilidade) e estar disposto a agir sobre isso (atitude). Entretanto, ter a capacidade pode não ser o suficiente para a expressão de competências se o indivíduo não dispor de condições para isso (ex. dispor de

computador, softwares específicos, apoio da chefia, etc.). Além disso, o indivíduo pode usufruir desses fatores, mas sua ação ainda dependerá da sua motivação (Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2014) para desempenhar um comportamento competente.

Portanto, a investigação desses objetos contempla a interface e/ou complementariedade entre os mesmos. Dessa forma, para a investigação e discussão desses componentes, faz-se necessária a compreensão sobre o construto desempenho, suas implicações de análise e pressupostos de maneira a esclarecer essas relações.

Considerando esses aspectos, Coelho Jr. (2015) recomenda que, no estabelecimento de planos direcionados ao desempenho, os efeitos de uma gama de causadores sejam isolados ou relativizados. A análise em nível individual, por exemplo, é voltada a “como o indivíduo está desempenhando, ou seja, quais estratégias e como se faz o uso de competências para o alcance do resultado esperado” (Coelho Jr., 2015, p. 271) em seu cargo e em suas funções de trabalho. Portanto, para qualquer investigação e análise do desempenho, é preciso levar em consideração as seguintes implicações relacionadas à sua definição:

- O desempenho é regulado por aspectos psicossociais, cognitivos e afetivos, sendo uma colocação de ações: sequências de movimentos intencionais, dependentes de fenômenos individuais, interpessoais e situacionais; e
- É preciso esclarecer quais são as metas, tarefas ou objetivos fundamentais da organização, e quais serão os critérios utilizados para avaliar e desenvolver o desempenho dos indivíduos.

As correntes que definem o desempenho compõem duas classificações, a saber: 1) comportamento; e, 2) resultado. Bendassolli (2012) afirma que há consenso de que o desempenho deve ser visto como comportamento, e que o resultado seria consequência do desempenho, refletido em indicadores organizacionais, e não ele *de per si*. O autor apresenta o desempenho como uma “[...] categoria comportamental capaz de integrar, num mesmo processo, diversas dimensões psicossociais, como a individual (habilidades, competências, disposição, e afetividade), a interpessoal e a situacional” (p. 172), com foco na abordagem do desempenho como comportamento.

Segundo Bendassolli (2012), é preciso considerar quatro pressupostos para que seja possível uma investigação adequada sobre desempenho, a saber:

- 1) É um construto comportamental;
- 2) Tem caráter multidimensional (Sonnentag & Frese, 2002), compondo um conjunto de ações envolvendo fatores cognitivos, afetivos, interpessoais e materiais;

- 3) É um fenômeno multicausal, sendo determinado por um conjunto de variáveis (interação de dimensões psicológicas, sociais, organizacionais e situacionais); e
- 4) É originado pelas ações do indivíduo, sendo uma ação de natureza intencional.

Tem-se três perspectivas em que o desempenho é tratado, quais sejam: 1) individual; 2) situacional; e, 3) regulamentação de desempenho. A primeira trata das diferenças individuais – origem da expressão do desempenho, como postulado por Bendassolli (2012). A segunda perspectiva compõe fatores inibidores como facilitadores do desempenho. E a última perspectiva compõe o processo do desempenho em si (Sonntag & Frese, 2002).

Considerando tais perspectivas, o presente estudo foi desenvolvido com base na perspectiva individual, tendo em vista que o mesmo se volta para a análise de características próprias do indivíduo (habilidades e outros aspectos cognitivos) (Sonntag & Frese, 2002), sendo o interesse do presente estudo a definição das características dos profissionais de GP de organizações públicas.

Em sua revisão bibliográfica, Bendassolli (2012) apresenta modelos de desempenho individual no trabalho e discute as propostas de cada um levando em consideração a evolução do campo de estudo. Entre os modelos, destacam-se aqueles dos autores e respectivas propostas apresentados na Tabela 25.

Tabela 25

**Propostas que compõem o domínio do desempenho no trabalho**

Autores	Proposta	Principais Elementos
Campbell (1990); Campbell <i>et al.</i> (1993); Campbell <i>et al.</i> (1996).	Taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes.	<p>Três determinantes do desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento declarativo;</li> <li>- Conhecimentos procedimentais e habilidades; e</li> <li>- Motivação.</li> </ul> <p>Desempenho constituído por oito componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proficiência em tarefas específicas ao cargo;</li> <li>- Proficiência em tarefas não específicas ao cargo;</li> <li>- Comunicação oral e escrita;</li> <li>- Demonstração de esforço;</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenção da disciplina pessoal;</li> <li>- Facilitação para pares e desempenho de equipe;</li> <li>- Supervisão e liderança; e</li> <li>- Gestão.</li> </ul>
		<p>Desempenho de tarefa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuição para o core técnico do cargo.</li> </ul>
Borman & Motowidlo (1993)	Desempenho como conceito multidimensional.	<p>Desempenho contextual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persistência e esforço na realização das tarefas;</li> <li>- Realizar tarefas voluntariamente, extra-papel;</li> <li>- Seguir regras e procedimentos;</li> <li>- Ajudar e cooperar com os outros; e</li> <li>- Apoiar e defender os objetivos organizacionais.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, p 174-175.

Um dos principais modelos que trata de desempenho é o de Campbell (1990), delimitando-o como um comportamento voltado para os objetivos organizacionais. Para Bendassolli (2012), o aspecto mais importante do modelo em questão é a proposta de dimensões (componentes), determinantes e preditores (antecedentes) para o desempenho. Campbell, McCloy, Oppler, & Sager (1993) delimitam os preditores do desempenho em três categorias descritas na Tabela 26.

Tabela 26  
**Componentes determinantes para o desempenho**

<b>Componentes</b>	<b>Relacionados a</b>	<b>Inclui</b>
Conhecimento declarativo	“O que fazer”	Conhecimentos sobre fatos, regras, princípios
Conhecimentos e habilidades procedimentais	“Como fazer”	Capacidade de integrar conhecimentos e ação
Motivação	“Quando e por que iniciar”	Comportamentos com intensidade e persistência

Fonte: Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel selection in organizations*, 3570, 35-70.

Em complemento a Coelho Jr. (2014), Bendassoli (2012) opina sobre o modelo de Campbell (1990) e Campbell *et al.* (1993) e aponta que aspectos situacionais, ou do indivíduo, e suas motivações serão sempre impactados pelos efeitos indiretos dos antecedentes e efeitos diretos dos determinantes – o que justifica o isolamento entre os efeitos indiretos dos antecedentes, bem como os efeitos diretos e seus determinantes.

O modelo seguinte é proposto por Borman & Motowildo (1993) com uma nova distinção com duas dimensões principais de desempenho, quais sejam: 1) de tarefas; e, 2) contextual. Para os autores, a primeira varia em função dos cargos ou dos tipos de tarefa a serem realizadas pelos indivíduos, e a segunda está mais relacionada a fatores psicossociais (motivação e traços de personalidade, por exemplo). De acordo com as dimensões ali propostas, é possível classificá-las nos modelos anteriores, tendo em vista que abarcam tanto fatores relacionados ao desempenho técnico ou de tarefas, como fatores psicossociais. É possível, portanto, perceber tal divisão como uma separação de comportamentos relacionados à tarefa, e os outros, aos relacionamentos (Bendassoli, 2012).

Além dos modelos discutidos, outros (ej. Murphy, 1989a) apoiam a divisão e a diferenciação associadas aos desempenhos de tarefas e contextual. Para comparar os dois tipos de desempenho, faz-se importante a delimitação dos critérios de predição de cada um em que: o desempenho da tarefa varia de acordo com os cargos e as funções de cada pessoa, bem como as habilidades requisitadas para que exerça sua função; e o desempenho contextual resulta da combinação de aspectos de personalidade, sendo eles fatores mais intrínsecos e subjetivos, como também mais homogêneos em relação a cargos e ocupações (Borman & Motowildo, 1993). Portanto, o desempenho da tarefa pode apresentar, a princípio, maior variabilidade do que o desempenho contextual.

Originado na Administração clássica, o conceito de desempenho de tarefas postula que os cargos são delimitados por funções específicas voltadas para suas funções e tarefas, sendo essas necessárias para a obtenção dos resultados pretendidos (Bendassoli, 2012). Diferentemente, o comportamento que representa o desempenho contextual vai além do seu impacto ou da relação direta com a entrega de um resultado (Bendassoli, 2012), com a possibilidade de comportamentos que não atinjam especificamente os resultados de uma área ou organização, mas que também podem ser expressos para o atingimento de objetivos pessoais do indivíduo. Bendassoli (2012) postula que, inclusive, o desempenho contextual “foge” do esquema prescrito da tarefa, compondo os “comportamentos extra-papel” (p. 173).

Entre as linhas atuais de investigação de desempenho, vale pontuar aquela que envolve problemas relacionados ao mesmo, com o objetivo de ofertar diagnósticos para a

compreensão dos fenômenos e possíveis proposições de soluções (Bendassolli, 2012). Este tipo de pesquisa pode ser vantajoso tanto para os gestores e os funcionários – por mecanismos para atingir o desempenho desejado – da organização estudada, quanto para o pesquisador, por ser capaz de lidar com diferentes problemas e contextos. Bendassolli (2012), apresenta como exemplo de estudo as linhas de Abbad, Lima & Veiga (1996), que apontam problemas, como a falta de habilidades para a execução de tarefas, e afirmam que o desempenho, tal como os problemas, são influenciados por fatores em diferentes níveis de análise, e entre eles, as “características do trabalhador (personalidade, habilidades, conhecimentos, atitude, idade, sexo, escolaridade, motivações, etc)” (p. 43).

Neste ínterim, Campbell (2012) discute a definição de desempenho, ressaltando que, *a priori*, as ações dos indivíduos nas organizações têm por norte os objetivos organizacionais, e que as mesmas devem ser observáveis. Além disso, o desempenho em si é a ação, e não o conhecimento ou as características geradoras. Campbell *et al.* (1993) pontuam como determinantes do desempenho os conhecimentos específicos ao cargo, as habilidades e a escolha do comportamento por parte do indivíduo (determinado pelas características pessoais). Porém, eles ressaltam que tais componentes não são o próprio desempenho, mas sim afetam e predizem o mesmo (Brandão & Borges-Andrade, 2007). Logo, o mesmo desempenho se dá somente quando o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes for expresso sob a forma de desempenho exemplar.

Segundo Coelho Jr. (2015) e Campos & Abbad (2015), o que diferencia o desempenho exemplar e o mau desempenho é que o primeiro consiste na expressão de competências na forma de comportamento. Portanto, não é suficiente a disposição de CHAS, mas sim, a expressão desses de maneira competente com o pressuposto que o indivíduo tenha condições e motivação na ação desempenhada. Portanto, a competência nada mais é do que a expressão dos CHAs sob a forma de desempenho exemplar.

Destaca-se o caráter disposicional e aberto do construto de competência, considerando que sua expressão varia com o ambiente ou situação de forma que a ação pode ser bem-sucedida em algumas situações enquanto em outras não (Campos & Abbad, 2015). Portanto, a competência deve ser expressa em forma de comportamento, portanto, deve ser observável e avaliável (Campos & Abbad, 2015). Além disso, esse construto deve, sempre, caracterizar o desempenho bem-sucedido ou excelente (Campos & Abbad, 2015).

Atualmente, o construto competência está em destaque tanto em sua aplicação mercadológica como no âmbito acadêmico; é crescente sua utilização no ambiente empresarial sob a perspectiva estratégica e sob uma configuração voltada para as práticas de

gestão de pessoas nas organizações (Ruas & Boff, 2005). Tal utilização também desperta a necessidade de estudos acadêmicos cada vez mais profundos, como, por exemplo, a própria implantação da GPC nas organizações públicas (Camões & Meneses, 2013).

Ruas & Boff (2005) analisam profundamente as competências e sua utilização prática atualmente. Para aqueles autores, embora seja um construto de importante referência entre os princípios e as práticas de gestão no Brasil, a noção de competências não é homogênea, apresentando muitas definições (Campos & Abbad, 2015), o que dificulta sua utilização adequada. Campos & Abbad (2015) complementam que as discussões existentes “tratam de um conceito complexo para o qual não há uma definição precisa e amplamente aceita”(p.191), sendo diferentemente interpretada entre áreas de conhecimento como a psicologia, sociologia e administração estratégica. Ainda assim, salienta-se que o desenvolvimento do tema originou-se na área de Psicologia do Trabalho e tem como enfoque a análise de competências em nível individual (Campos & Abbad, 2015).

Aprofundando-se na abordagem histórica sobre o construto, diferentes conceitualizações do construto e de suas aplicações têm origem nas escolas francesa e americana, abordando especificamente as competências individuais, com linhas de pensamento na Europa Ocidental (França, Inglaterra, Alemanha) e nos Estados Unidos da América (EUA).

A perspectiva estadunidense traz como principais conclusões o fato das organizações esperarem o bom desempenho de seus profissionais, alcançado pela expressão de comportamentos esperados (Sparrow & Bognanno, 1994). Essa expressão se dá pela aplicação desses comportamentos no desempenho de uma função, ou seja, por competências (Resnik, 1997). Para que essas competências sejam expressas, os indivíduos devem possuir capacidades – compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs). Nessa linha de pensamento, competência seria, portanto, a capacidade de desempenhar em um contexto, combinando conhecimento, valores, atitudes e habilidades na prática de trabalho (Gonczi, 2001).

Nessa abordagem, o foco era delimitar padrões que fossem seguidos no trabalho, sendo as competências voltadas para a função do cargo via execução de tarefas voltadas para resultados com enfoque no nível operacional e qualificação. Já na abordagem francesa, o objetivo era o comportamento das pessoas e suas características, sendo o desenvolvimento de competências um processo educacional (Campos & Abbad, 2015).

Na escola francesa, alguns autores (e.g., Le Boterf, 1994, 2000; Zarifian, 1995, 2001; Tremblay e Sire, 1999; Dutra, 2001; Perrenoud, 1999, 2000; e Dejoux, 2001) iniciaram a

discussão do conceito de competências “pelo questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica” (Fleury & Fleury, 2001, p. 186), fazendo uso de uma abordagem educacional e aprendizagem, afastando-se preliminarmente do viés industrial (Fleury & Fleury, 2001).

Feita a separação inicial, cabe explicitar as proposições conceituais de ambas as linhas, seguindo uma lógica histórica. Santos (2012), ao realizar uma revisão conceitual e histórica sobre competências individuais, levantou os principais autores e conceitos sobre o tema. Nesse sentido, os autores e as definições são apresentados na Tabela 27.

Tabela 27

**Definições de competência individual apresentada por autores diversos**

<b>Definição de Competência</b>	<b>Autores</b>
“Motivos, traços, autoconceitos, atitudes ou valores, conteúdo de conhecimento, ou habilidades cognitivas ou comportamentais – qualquer característica que pode ser mensurada ou contada de maneira confiável e que possa ser apresentada para diferenciar significativamente entre uma <i>performance</i> média e uma <i>performance</i> superior, ou entre desempenhos efetivos ou inefetivos”.	Spencer & Spencer (1993) apud Le Deist & Winterton (2005).
“Repertórios comportamentais identificados como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto da estratégia organizacional”.	Sparrow & Bognanno (1994 apud Dias, 2001).
Conjunto de conhecimentos, habilidades e destrezas que, expressados em saber, fazer e saber fazer, se aplica ao desempenho de uma função produtiva”.	Resnik (1997 apud Casagrande e Prohmann, 2003).
É um fenômeno contextualizado, que não pode ser copiado, cujo núcleo é composto por cinco elementos: o conhecimento explícito, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e a rede social.	Sveiby (1998 apud Casagrande e Prohmann, 2003).
Assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.	Zarifan (1996 apud Dias, 2001).
“Capacidade da pessoa em gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa”.	Dutra <i>et al.</i> (2000).
“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	Parry (1996 apud Dutra <i>et al.</i> , 2000).
“[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos,	Fleury & Fleury (2001).

habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

“Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

Carbone *et al.* (2005).

Competência não é “[...] apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes”.

Brandão & Borges-Andrade (2007).

Competência é a capacidade de desempenhar em um contexto, combinando conhecimento, valores, atitudes e habilidades na própria prática de trabalho.

Gonczi (2001)

Fonte: Santos, F. A. D. S. D. (2012) *Articulação entre competências organizacionais e individuais em um órgão do Poder Judiciário*. p.42.

Embora haja muitos conceitos e definições diferentes, quando se volta para a proposição inicial de competências na perspectiva americana e europeia, é possível identificar semelhanças em seus significados, considerando as definições americana (conhecimentos, habilidades e atitudes) e europeia (saber fazer, experiência e comportamento; ou “saber, saber fazer e saber ser”).

A noção de “competência” em nível individual e sua relação com “qualificação” foi objeto de extenso debate entre os anos 1960 e 1980, tratando-se do aprimoramento e aplicação de capacidades em contextos específicos (Ruas & Hoff, 2005). Levando em consideração tal período, bem como a ascensão do trabalho industrial e a produtividade, destacaram-se a visão voltada à execução de tarefas planejadas e o mecanicismo.

Em 1990, com a emergência da competitividade com base na diferenciação de entregas e na qualidade de serviços, fizeram-se necessárias as aplicações de funções e comportamentos diferenciados, e mesmo excedentes ao que se delimitava como exigência dos funcionários, atribuindo-se uma nova forma ao termo “competência”. Nesse ínterim e, especialmente no setor de serviços, o funcionário, além de saber fazer, deveria apresentar a capacidade de identificar e selecionar o “como fazer” (Ruas & Hoff, 2005), colocando em evidência até mesmo o que não está previsto em suas atividades delimitadas.

Vale ainda destacar a vertente integradora sobre o construto de competências, que unifica as visões anteriores, dessa forma obtendo mais aceitação por relacionar competências, contexto de trabalho e desempenho (Campos & Abbad, 2015). Conforme a tabela 27, Dutra *et al.* (2000) apontam que competência é a capacidade da pessoa em gerar resultados dentro dos

objetivos estratégicos e organizacionais da empresa. O mesmo autor relaciona essa geração de resultados à progressão em espaço ocupacional do indivíduo (Dutra, 2004). Entretanto, isso compõe diversos fatores externos como “relações de influência recíproca e entre as competências e as exigências de qualificação profissional, e também com o dinamismo das carreiras contemporâneas” (Campos & Abbad, 2015, p.193), o que apresenta certa complexidade e considera fatores externos incertos.

Logo, os próprios conceitos “unificadores” das abordagens europeia e estadunidense apresentam abstração quanto aos termos utilizados. Outro conceito seria o de Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena (2005), que apontam competência como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.”

Ao tratar-se de um comportamento, assume-se como pressuposto que o mesmo seja observável e mensurável de acordo com os estudos da psicologia. Termos como “sinérgicas”, ou “agregar valor” não permitem uma análise técnica confiável. Ainda seria mais concreta a definição de Fleury & Fleury (2001), que conceituam “competência” como um conjunto de capacidades humanas compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um desempenho, considerando um contexto de trabalho. Portanto, ao analisar o termo “competências”, percebe-se o acúmulo de discussões e reconstruções conceituais como também sua adaptação equivocada ao Brasil.

Vale destacar que tratam-se de visões diferentes, áreas diferentes e com propósitos diferentes. Os conceitos citados acima da vertente unificadora têm como enfoque a utilização prática do termo competências, com objetivos profissionais. Consequente, muitos estudos começaram a utilizar-se dos termos originados na psicologia fazendo-se da utilização dissonante dos mesmos: capacidades, habilidades, atitudes, competências e desempenho. Percebe-se que a literatura sobre competências é muitas vezes confusa e, algumas vezes, considera mais os aspectos práticos, não levando em consideração fundamentações construídas pela psicologia e relações originalmente estabelecidas pelos seus estudiosos.

Outro fator abstrato do construto é sua dependência da interação com ambientes e indivíduos, sendo disposicional. Nesse sentido, apesar do indivíduo dominar determinada competência, sua expressão pode não ocorrer, mesmo que haja a disposição de CHAs e potencial para que isso ocorra (Campos & Abbad, 2015).

Campos & Abbad (2015) realizaram análises sobre essas relações apontando que o uso técnico de competência “é focado em atributos do trabalho e/ou indivíduo, sob a forma de capacidades, desempenhos e resultados em contextos específicos de trabalho ou atuação

profissional” (p.194). A partir de extensa revisão da literatura, as autoras significaram competência como “desempenho observável, que enfoca a execução da tarefa ou trabalho a ser realizado e o resultado dele”, considerando as competências como as saídas de um sistema de trabalho e o desempenho definido de forma mensurável, observável (p.194).

As autoras apontam que muitas definições ainda condicionam as competências ao desempenho exemplar e não a resultados negativos. Nesse raciocínio, ao analisar esse sistema de trabalho, equipara-se a competência e o desempenho, sendo *outputs* de forma que a competência expressa em contexto profissional leva ao desempenho competente, condicionados a seus recursos/*inputs* (CHAs, motivações e condições). Considerando os problemas contextuais de condições de trabalho e aspectos intrínsecos de motivação, os principais recursos que o indivíduo pode proporcionar para o atingimento do desempenho competente são os CHAs, sendo os atributos mais citados nos conceitos apresentados anteriormente (Campos & Abbad, 2015, p. 195).

Em consonância com a perspectiva estadunidense, as capacidades representariam o potencial dos indivíduos para que atinjam desempenhos exemplares e competentes. Dessa forma, percebe-se a relação direta entre capacidades e desempenho quanto à aquisição das mesmas por parte dos indivíduos e sua expressão em desempenhos esperados dos profissionais. Portanto, esses contrapontos, discussões e relações levam, em termos práticos e acadêmicos, à relação direta já estabelecida anteriormente entre capacidades (CHAs) e desempenho, em que um bom desempenho depende da disposição de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários.

Portanto, frente ao cenário atual de novas exigências pela profissionalização das pessoas nas organizações, na busca por fortalecer sua competitividade e alcançar o desempenho esperado (Ruas & Hoff, 2005), as mesmas devem focar no desenvolvimento das capacidades/CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes), construto discutido por diferentes linhas da psicologia organizacional, e mais especificamente pelos estudiosos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e aprendizagem.

Aprofundando-se nos construtos, duas correntes principais muito utilizadas no campo de TD&E discorrem sobre os mesmos a partir de teorias da aprendizagem, e propõem categorias e definições para os CHAs.

A primeira teoria foi apresentada por Bloom, Krathwohl, & Masia (1973) em que os autores dividem os resultados de aprendizagem em três domínios de naturezas distintas: cognitivo, psicomotor e afetivo. O primeiro envolve atividades intelectuais envolvidas no processo de aprendizagem e é dividido em níveis de complexidade; a segundo trata de



atividades motoras ou musculares e evolui conforme sua automação; e o terceiro é formado por atitudes, valores, interesses e tendências emocionais e varia de acordo com grau de cada indivíduo (Bendassoli & Borges-Andrade, 2015). As taxonomias e conceitos foram resumidos na tabela 28.

Tabela 28  
**Taxonomia de aprendizagem de Bloom *et al.* (1973)**

Domínio	Níveis	Capacidade de:
Cognitivo	Conhecimento	Evocar informações, memórias, teorias, etc.
	Compreensão	Reproduzir (ex. ampliar ou reduzir) um material com a informação original com poucas modificações
	Aplicação	Usar corretamente uma informação genérica em uma situação nova ou específica
	Análise	Desdobrar material em suas partes consecutivas, interpretando-as
	Síntese	Produção de algo novo a partir de informações originais
Psicomotor	Avaliação	Julgamento acerca do valor de ideias, trabalhos, métodos, teorias, etc; confronto do produto com processos internos.
	Percepção	Atenção aos movimentos a serem aprendidos
	Posicionamento	Ajustar o corpo para a execução de movimentos
	Execução acompanhada	Execução dos movimentos acompanhados por tutor(a)
	Mecanização	Ações executadas sem necessidade de ajuda
Afetivo	Domínio completo	Execução automática e sem erros
	Receptividade	Incorporação ou adoção de um valor
	Resposta	Ação em relação ao estímulo, que pode ir de obediência a nenhuma manifestação
	Valorização	Valor internalizado com persistência e consistência
	Organização	Re-elaboração de crenças e valores, englobando aqueles incorporados
	Caracterização	Valor passa a ser característica global do indivíduo

Fonte: Bloom *et al.* (1973)

Gagné, Briggs & Wager (1988) dividem os resultados de aprendizagem em cinco categorias: informações verbais, habilidades intelectuais, estratégias cognitivas, habilidades motoras e atitudes. As informações verbais estão relacionadas ao “saber o quê”, relativo apenas a nomear objetos ou expressar verbalmente conhecimentos.

Os autores também propõem: as habilidades intelectuais (“saber como”) contemplam a capacidade de aplicar conceitos mais simples até regras mais complexas em situações novas; e as estratégias cognitivas (“aprender a pensar”) são a habilidade de controlar a própria aprendizagem e habilidades intelectuais, permitindo a criação de problemas e soluções sem necessariamente dispor de regras.

Em consonância com Bloom *et al.* (1973), Gagné *et al.* (1988) apontam as habilidades motoras, em que devem ser desempenhadas em movimentos musculares precisos; e também um campo similar ao domínio afetivo, denominado “atitudes”. Elas correspondem a um estado mental que direciona o comportamento do indivíduo, e embora sejam contempladas pelo domínio afetivo, apresentam aspectos cognitivos e consequências comportamentais (Gagné *et al.*, 1988). Dessa forma, percebe-se equivalência e complementaridade entre as categorias propostas em ambas teorias:

- 1) Conhecimentos (“saber”): são incorporados no domínio cognitivo (Bloom *et al.*, 1973) quanto a seus dois primeiros níveis (conhecimento e compreensão), enquanto no modelo de Gagné *et al.* (1988), equivale à categoria de informações verbais. Ambos tratam da capacidade de verbalizar informações pelo resgate de memórias
- 2) Habilidades (“saber fazer”): são a capacidade de aplicar eficientemente conhecimentos, portanto compreende a partir do nível de “aplicação” do domínio cognitivo, sendo a capacidade de usar corretamente uma informação genérica em uma situação nova ou específica, segundo Bloom *et al.* (1973):
  - a. Intelectuais: engloba os níveis de aplicação, análise, síntese e avaliação, por partirem do conceito de “saber como” e se apoiarem na combinação de regras mais simples em regras de ordem mais complexas, nomeada como “regra de ordem maior” por Gagné *et al.* (1988);
  - b. Estratégias cognitivas: não equivale ao domínio proposto por Bloom *et al.* (1988), e sim o complementa ao abordar habilidades que não dependem de regras ou conceitos pré-existentes, portanto, sendo um nível posterior a “avaliação”;
  - c. Motoras: são contempladas pelo domínio psicomotor.

- 3) Atitudes (“saber ser”): são contempladas pelo domínio afetivo, entretanto autores (e.g. Odeluis, Ono, Abbad, & Albuquerque, 2016) apontam que podem se revelar por meio de habilidades sociais.

Zanelli *et al.* (2014) analisam ambas teorias e afirmam que, apesar das nomenclaturas diferentes, é possível intuir as associações: (a) habilidades intelectuais e informação verbal equivalem a processos cognitivos; (b) habilidades motoras e resultados psicomotores; (c) atitudes e resultados afetivos. A relação entre as teorias e construtos apresenta-se na tabela 29.

Tabela 29  
**Síntese de teorias de aprendizagem**

CHAs	Conceitos	Bloom, Krathwohl, & Masia (1973)		Gagné <i>et al.</i> (1988)
Conhecimentos	Conhecimentos ou compreensão sobre ideias e fundamentos teóricos	Domínio cognitivo	1) Conhecimento 2) Compreensão 3) Aplicação 4) Análise 5) Síntese 6) Avaliação	Informações verbais  Habilidades intelectuais  Estratégias cognitivas
Habilidades	Aplicação eficaz de conhecimentos	Domínio Psicomotor	1) Percepção 2) Posicionamento 3) Execução Acompanhada 4) Mecanização 5) Domínio completo	Habilidades Motoras
Atitudes	Predisposições aprendidas para responder de maneira favorável ou desfavorável a uma situação	Domínio Afetivo	1) Receptividade 2) Resposta 3) Valorização 4) Organização 5) Caracterização	Atitudes

Fonte: elaborado pela autora

Aprofundando-se nas definições dos CHAs propriamente ditos, Gagné, Briggs, & Wagner (1988) definem o conhecimento como um corpo organizado de informações requerido para o desempenho de alguma atividade relacionada ao trabalho (“saber o quê”). Os mesmos referem-se também a ele como conteúdo armazenado na memória por meio de processos psicológicos de aquisição e interpretação de informações relacionadas a ideias ou fenômenos.

Mais detalhadamente, Sanchez & Mahoney (1996) e Sanchez (1997a) assim classificam os conhecimentos: voltados a um processo (e.g., produção de um produto), denominado como *know-how*; compostos pela compreensão de fundamentos teóricos (*know-why*); e, compostos pela compreensão e pelo raciocínio da aplicação efetiva das duas formas anteriores de conhecimento.

Quanto às habilidades, Gagné *et al.* (1988) as apontam como “saber fazer algo”, aplicando os conhecimentos que possui de forma intelectual ou motora (Zanelli, Borges-Andrade, & Bastos, 2014). Similarmente, Le Boterf (2003) especifica as habilidades como ações cumulativas dos conhecimentos. Rowe (1995) complementa os autores afirmando que as habilidades são construídas ao longo da vida e decorrentes de experiências dos indivíduos.

Por último, as atitudes são relacionadas ao processo de internalização ou adoção de valores que direcionam o curso da ação do indivíduo (“saber ser”) (Bloom *et al.*, 1973) e podem ser interpretadas pela teoria tripartite, em que Allport (1935) aponta sua composição como: cognição, sendo as crenças do indivíduo sobre um objeto; afeto como os sentimentos em relação ao mesmo; e conação, que seria a predisposição a realizar um comportamento, portanto, não o comportamento em si. Ajzen & Fishbein (1980, p. 19) conceituam também a conação como “tendências de ação em relação a um objeto”.

Allport (1935) conceitua atitudes como conjunto de crenças, valores, normas e regras que orientam o comportamento individual em situações variadas. Isso ocorre por dependerem de características pessoais e instrínsecas de cada indivíduo, apresentando-as como predisposições aprendidas para responder de forma favorável ou desfavorável a determinada situação (Fishbein & Ajzen, 1975, p. 6). Dessa forma, as atitudes podem ser interpretadas como orientadoras do indivíduo no contexto e mediadoras da relação entre os conhecimentos e habilidades com o desempenho do indivíduo. Odelius, Ono, Abbad & Albuquerque (2015) complementam que além de instrínsecas, as atitudes também podem se revelar por meio de habilidades sociais.

Nesse crivo, os CHAs representam as características que as pessoas devem apresentar para possibilitar sua efetiva atuação nas organizações, relativizando esses fatores interferentes (Coelho Jr., 2015). Tendo em vista a revisão de desempenho, competências, seus componentes e preditores, opta-se pela utilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes como medida a ser construída dos profissionais de GP – o que possibilitará estabelecer claramente quais capacidades tais profissionais devem possuir para exercer sua função e obter maior inserção nas organizações.

O presente estudo se propôs a identificar os CHAs dos profissionais de Gestão de Pessoas que possibilitam realizar suas funções, considerando os objetivos do setor. Dessa forma, o que é necessário e esperado desses profissionais foi traduzido em itens representativos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que sejam esclarecidas as capacidades direcionadoras da atuação no setor de GP.

Para a construção e proposição da medida, utilizaram-se critérios psicométricos nas decisões teórico-empíricas sobre o que seriam os conhecimentos, habilidades e atitudes. Portanto, buscou-se embasar o restante da proposta de construção do instrumento de pesquisa nas definições constitutivas operacionais, descritas a seguir.

A investigação e construção dos itens se apoiará nos conceitos de Bloom *et al.* (1973), considerando principalmente os de natureza cognitiva quanto aos seus diferentes níveis de complexidade (conhecimentos, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação), atendo-se à representação de conhecimentos pelos dois primeiros níveis (conhecimentos e compreensão) e seus conceitos; e as habilidades, aos níveis de aplicação, análise, síntese e avaliação. Vale também salientar que o estudo não tomará como base as habilidades motoras, considerando que a natureza das atividades dos profissionais de GP a serem investigadas são de cunho intelectual.

O mesmo se apoiará na teoria tripartite de Allport (1935) tendo como base os pilares das atitudes (afeto, intenção e conação) em sua identificação, considerando-as como a predisposição ao comportamento do indivíduo. Optou-se, portanto, no presente estudo, pela identificação dos conhecimentos, habilidades, e atitudes com a intenção de compreender e delimitar o que é esperado dos profissionais de GP pela organização. Os achados foram percorridos inicialmente a partir dos resultados da revisão bibliográfica utilizando-se os conceitos de CHAs levantados na presente seção e serviram de base para a delimitação dos CHAs dos profissionais na etapa da pesquisa em campo.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

As linhas a seguir tiveram por norte apresentar as operações metodológicas de utilização na presente pesquisa. Neste sentido, tem-se a explicação de tais escolhas conforme os objetivos específicos anteriormente delimitados, e que guiaram sua execução, em observância ao modelo de investigação, sendo caracterizados: o objeto de estudo; os participantes da pesquisa; os instrumentos utilizados; as formas de coleta; e, a análise de dados.

#### 3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Os métodos de pesquisa foram classificados segundo os objetivos específicos do presente estudo, conforme resumo evidenciado na Tabela 30.

Tabela 30  
Métodos e técnicas de pesquisa utilizados na pesquisa

Objetivos Específicos	Abordagem	Método	Amostra	Instrumento de Pesquisa	Coleta	Análise
Identificar as capacidades esperadas dos profissionais de unidades de GP de organizações públicas	Qualitativa	Revisão de literatura; levantamento de opinião; pesquisa documental	Artigos selecionados na revisão de literatura; profissionais de GP; documentos das organizações	Roteiro de entrevistas	Presencial e virtualmente	Análise de conteúdo (pré-categórica)
Reunir evidências de validade teórica de habilidades dos profissionais de GP de organizações públicas	Qualitativa	Levantamento de opinião	Profissionais de Gestão de Pessoas; juízes	Roteiro estruturado de entrevistas	Presencial e virtualmente	Análise semântica e de juízes

A presente pesquisa foi de natureza descritiva, sendo a escolha mais apropriada pelo fato de seu objetivo promover o desenvolvimento de itens representativos de habilidades de profissionais de Gestão de Pessoas (GP).

Deve-se levar em consideração que por meio da revisão de literatura, previamente apresentada, foram identificados atributos (capacidades, habilidades, conhecimentos, competências) que a literatura considera necessários para o profissional de GP desempenhar suas funções. Os achados dessa pesquisa serviram de insumo para a iniciação do projeto e execução dos procedimentos delimitados nos respectivos métodos.

O presente estudo fez uso dos métodos do levantamento de opinião (qualitativo) e da pesquisa documental e, conseqüentemente, de uma abordagem qualitativa – na proposição de descritores representativos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) e reunião de evidências teóricas de validade. As duas etapas são qualitativas por: apresentar análise interpretativa de pesquisa, no que tange a análise de conteúdo que será feita nos resultados da revisão de literatura como também nos achados da pesquisa documental; e pela realização de validações teórica e semântica da qualidade e escrita dos conhecimentos e habilidades preliminarmente estabelecidos.

Embora normalmente o levantamento seja realizado via aplicação de questionários de cunho quantitativo, “[...] é perfeitamente possível coletar dados qualitativos, ou contar, pesar e observar” (Breakwell, Hammond, Fife-Schaw & Smith, 2010, p. 118).

Vale destacar que o presente estudo fez uso do recorte transversal, considerando que sua realização se deu em apenas um momento e em curto período de tempo, fornecendo o retrato do resultado e as características associadas (Levin, 2006). E ainda que tenha sido feito o tipo de recorte em questão, é preciso observar que as habilidades requeridas podem ter mudado quando da realização da pesquisa, sendo uma possível fragilidade no recorte selecionado.

Especificamente, a primeira etapa de pesquisa tratou da produção dos descritores propriamente ditos, com base no levantamento de opiniões, realizado com profissionais de Recursos Humanos (RH), os quais foram questionados sobre os CHAs creditícias para o desempenho de suas funções. Por meio do levantamento em questão, foi possível a coleta versátil de dados sobre as informações abstratas a partir de questionamentos junto a outrem (Cooper & Schindler, 2014, p. 248). Neste sentido, para Denzin & Lincon (2011), a combinação dos métodos supramencionados se dá pela perspectiva da complementariedade. Assim, o resultado das etapas em questão foi a produção de uma lista prévia de descritores de CHAs para a proposição de categorias/dimensões representativas dos mesmos.

O outro método aqui utilizado foi a pesquisa documental, com levantamento prévio – virtualmente/presencialmente – de documentos das organizações contendo informações sobre as atribuições, responsabilidades e competências dos profissionais dos setores de GP dos



órgãos públicos analisados (e.g., mapas de competências, manuais de cargos e salários e regimentos internos). O método em questão foi selecionado tendo em vista que os documentos retratam a realidade da organização sobre os acontecimentos passados e presentes, permitindo, assim, a possibilidade de relacioná-los às opiniões dos membros e o devido contexto (Hillway, 1964).

Na segunda etapa da presente pesquisa, os descritores foram analisados e avaliados a partir da utilização do método levantamento de opiniões, onde os itens foram validados quanto à sua escrita, clareza e conformidade com a realidade. Tal ação se deu via entrevistas com os mesmos profissionais de GP que participaram de sua construção, sendo o resultado da avaliação a validação semântica, com o objetivo de verificar se os itens que fizeram a composição do questionário são compreensíveis para os membros onde o instrumento foi aplicado (Pasquali, 1999). Por conseguinte, os itens passaram pela validação de juízes – no caso, especialistas (acadêmicos) na área de GP –, onde se verificou a adequação da representação comportamental dos atributos (Pasquali, 1999). O principal resultado desta etapa foi a lista final de habilidades dos profissionais de GP de organizações públicas organizados em suas respectivas dimensões teóricas.

### **3.2 Etapa 1 – Produção de descritores de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes**

A partir da revisão de literatura e da discussão conceitual sobre o desempenho, as competências, as capacidades e seus elementos integrantes (CHAs), fez-se uma análise de conteúdo sobre os construtos identificados. Foram medidas as frequências que cada categoria de CHA foi identificada na literatura, como também de conhecimentos, habilidades e atitudes esocíficos. Dessa forma, as capacidades, as competências, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos profissionais de GP foram analisados e organizados conforme sua frequência e as definições apontadas nos estudos até formarem categorias homogêneas e representativas dos componentes aqui investigados/de interesse, neste caso, os CHAs.

Com base na discussão conceitual de desempenho, competências e CHAs, algumas características de profissionais de RH identificadas na literatura foram reclassificadas. Um exemplo disso seria a proposta de Ulrich *et al.* (1989), que aponta a identificação de CHAs, nomeando-os como competências. Aqueles autores possivelmente fazem uso do termo para contemplar os termos de conhecimentos, habilidade e atitudes como um conjunto. Entretanto, tal ação contriubui para a confusão conceitual de termos.

Analisando, por exemplo, o conceito de conhecimento como evocação de memórias, ideias e/ou compreensão sobre fundamentos teóricos (Sanchez & Mahoney, 1996; Sanchez, 1997a), os conhecimentos foram equivocadamente classificados como competências. Um exemplo seria “conhecimentos em negócios”, apontado por Ulrich, Bronckbank & Yeung (1989) e descrito como “compreensão do profissional de RH sobre as capacidades financeiras, estratégicas e tecnológicas de uma organização (p.315) – aqui, o conhecimento seria sobre a compreensão de tais quesitos, bem como de outros fundamentos apontados, referindo-se a conteúdos mais específicos de conhecimento de negócios.

Portanto, aqueles autores destringem tal categoria em conhecimentos mais específicos em: práticas de recursos humanos, estrutura organizacional, relacionamentos com o cliente e com o governo, *marketing* e vendas, entre outros. Logo, propõe-se a compreensão de negócios como conhecimento, e os conteúdos mais específicos como categorias que compõem o tipo de conhecimento em questão.

Ulrich *et al.* (1989) especificam o domínio de gerenciamento da mudança respectivo ao profissional de GP como “habilidade de elevar a potencia/propensão da organização para a mudança através da criação de significados, resolução de problemas, influência nos relacionamentos, inovação, transformação e influência do seu papel” (p. 316). Portanto, a própria descrição especifica o gerenciamento da mudança e seus descritores como habilidades. Além disso, a habilidade descrita refere-se ao domínio de conteúdos (ex. resolução de problemas) como pré-requisitos, sendo, portanto, a capacidade de aplicar eficientemente os conhecimentos (Bloom *et al.*, 1973).

Outro contraponto seria que, mesmo se os componentes de gerenciamento da mudança fossem apontados como habilidades, ainda é possível localizar atitudes no denominado domínio de competências (Ulrich *et al.*, 1989). Neste ínterim, alguns componentes descritos, como, por exemplo, “ênfatar a cooperação entre equipes”, “encorajar a expressão aberta de opiniões”, “manter consistência na interação com a equipe de gestão” e “encorajar a criatividade dos outros” são relativos a “características pessoais e intrínsecas que podem resultar em comportamentos favoráveis ou desfavoráveis” (Fishbein & Ajzen, 1975, p. 6) e, portanto, em atitudes.

Exemplificada a dissonância conceitual, os CHAs foram classificados e discutidos mais especificamente, sendo, de modo profundo, identificados 43 tipos, compondo um número de sete categorias específicas, considerando que dois conhecimentos não foram alocados em nenhuma categoria.

A presente análise de conteúdo se deu com base nos achados da revisão de literatura, identificando os conhecimentos, as habilidades e atitudes consideradas necessárias para o profissional de GP desempenhar suas funções. Foram levantados os conceitos e as descobertas já obtidas por estudos anteriores, cujo os resultados apresentaram insumos para a construção do instrumento para sua futura validação – o que leva a pesquisa à etapa seguinte do presente estudo: a identificação dos CHAs em campo, sendo eles levantados por meio de entrevistas nas organizações e contexto pretendido.

As organizações (públicas) aqui selecionadas representaram a amostragem em um primeiro nível do estudo, tendo em vista que estas podem afetar as demais variáveis, sendo a categoria mais abrangente a ser analisada (Piccini & Victoria, 1994). A amostragem das organizações foi rígida, considerando que se buscou a diversificação entre as organizações da Administração Pública direta e indireta.

A seleção das organizações se deu a partir da recomendação de profissionais responsáveis pela Secretaria de Gestão de Pessoas do órgão, atualmente denominado Ministério da Economia. Os mesmos recomendaram as organizações que se destacaram positivamente nos estudos e na implementação de práticas de GP.

Assim, foram abarcadas sete organizações, objetivando o enquadramento da administração direta, indireta, autárquica e fundacional, e seus respectivos profissionais de GP, denominados na presente pesquisa como: 1) Ministério 1 (M1); 2) Ministério 2 (M2); 3) Ministério 3 (M3); 4) Autarquia 1 (A1); 5) Órgão de controle (OC); 6) Empresa Pública (EP); e, 7) Fundação 1 (F1).

A amostragem também foi rígida devido à seleção de áreas do setor de GP a serem abordadas abarcando 40 profissionais ao todo. Considerando que a intenção inicial foi diversificar a seleção das áreas, buscou-se equilibrar aquelas mais tradicionais/burocráticas (e.g. pagamento, legislação) e as estratégicas (e.g. capacitação, desempenho). Assim, de início, foram entrevistados sete profissionais de áreas tradicionais, sendo elas: de legislação de pessoal, procedimentos judiciais, estudos normativos de relação de trabalho, gestão funcional. Posteriormente, foram abordadas as áreas de capacitação, desempenho, reconhecimento/incentivo, bem-estar, entre outras.

Ainda que se tenha buscado a diversificação entre áreas tradicionais e estratégicas de GP, grande parte das entrevistas se deu com pessoas de funções estratégicas (33 profissionais, incluindo os gestores) que, segundo Legge (2006), são as áreas respectivas às funções de: treinamento; desenvolvimento; recrutamento; seleção; avaliação; e, recompensa,

considerando-se também as áreas de bem-estar/qualidade de vida no trabalho/gestão de clima organizacional.

A opção da execução de mais entrevistas em funções estratégicas de GP se deu levando-se em conta as lacunas que o estudo se propôs a atender quanto à falha da implementação e às políticas e práticas de GP (Côrtes & Meneses, 2016), bem como à falta de coordenadas necessárias para o desenvolvimento da GEP no setor público (OCDE, 2010) – considerando-se a latente transição do papel tradicional do profissional de GP a um papel estratégico (Truss, 2008).

Delimitadas as organizações e áreas abarcadas, fez-se uso do método de levantamento de opiniões, sendo que o próximo passo consistiu na definição de critérios de seleção dos respondentes, como, por exemplo, os níveis organizacionais.

Tendo em vista que o objeto do presente estudo são os CHAs de profissionais de GP do setor público, a amostra seguinte foi constituída pelos profissionais que compunham os setores de GP das organizações selecionadas, sendo selecionada por contraste entre níveis hierárquicos dos profissionais de GP, considerando as opiniões, em cada órgão, de um profissional ocupante de cargo: o representante máximo da unidade de GP, geralmente representado pelo coordenador geral; o representante máximo de uma área específica do setor de GP, normalmente coordenador da área; e, um servidor sem cargo de liderança de uma das áreas do setor, portanto, de nível exclusivamente operacional.

É preciso atentar para o fato de que, em nível operacional, buscou-se entrevistar os profissionais de áreas diferentes de GP (treinamento, seleção e outras possivelmente identificadas). Considerando o total de 40 entrevistados, os mesmos foram organizados de acordo com seus níveis hierárquicos e apresentados na Tabela 31.

**Tabela 31**  
**Distribuição de níveis hierárquicos e pessoas entrevistadas nas organizações**

Nível Hierárquico	M1	M2	M3	A1	OC	EP	F1	Total
Alta liderança	2	1	1	1	1	1	1	8
Média liderança	7	1	2	1	1	4	3	19
Técnico/operacional	1	1	1	1	2	2	5	13

Vale ressaltar que no caso da A1, considerou-se uma pessoa no operacional, pois atuou em tal posição hierárquica até que, recentemente, foi efetivada para a média liderança. Ainda sobre a questão em particular, embora já apresente conhecimentos na área que assumiu, o profissional em questão foi classificado como operacional pelo fato da entrevista ter sido realizada no período que ocupava tal posição.

Mesmo com a existência de desigualdades, buscou-se distribuir as entrevistas em todos os níveis hierárquicos em cada organização. A definição do número das entrevistas/pessoas foi dependente da evolução da compreensão analítica sobre o tema de investigação (Godoi, Bandeira-de-Mello, & Silva, 2006). Logo, ainda que inicialmente a amostragem tenha sido rígida quanto à seleção dos níveis hierárquicos, a amostragem foi flexível quanto ao número de pessoas, por ser realizada por saturação teórica.

A coleta se deu via entrevistas semiestruturadas presenciais com os profissionais das áreas, iniciando-se com o gestor, por grau de hierarquia. As entrevistas tiveram como objetivo compreender a realidade dos indivíduos estudados e suas ações conforme as situações vivenciadas, tendo em vista o contexto onde se encontravam (Fraser & Gondim, 2004). Cada entrevista teve duração que variou de 40 minutos e uma hora, sendo solicitada a autorização para sua gravação, bem como garantida a confidencialidade (vide Apêndice A) – fatores de praticidade durante a condução e na facilitação dos dados.

Os profissionais foram questionados sobre cada CHA, para que atribuíssem suas opiniões ou mesmo agregassem novas ideias para a futura construção dos itens. A mesma amostragem se deu por saturação teórica, que envolveu as seguintes operações: divisão; integração; e, renomeação de categorias relacionadas aos conceitos identificados (Breakwell *et al.*, 2010) até o momento em que foram suficientemente exauridas as informações que apontaram as capacidades dos profissionais de GP.

A saturação se deu pela realização de entrevistas até que se obtivessem informações suficientes para a composição aprimorada dos descritores de CHAs então delimitados. E ainda, os tipos de organizações, as áreas abarcadas, a quantidade de pessoas entrevistadas e seu respectivo nível hierárquico foram organizados separadamente de acordo com as funções cartoriais de GP e as estratégicas, a começar pelas cartoriais, apresentadas na Tabela 32.

**Tabela 32**  
**Distribuição de profissionais entrevistados de áreas cartoriais de Gestão de Pessoas**

	M1	M2	M3	A1	OC	EP	F1
Representantes máximos de GP	1	1	1			1	
Legislação de pessoal	1		1				
Procedimentos judiciais	1						
Negociações sindicais	1						
Estudos normativos das relações de trabalho	1						
Gestão do portfólio de projetos	1						
Gestão Funcional		1				1	
Remuneração de pessoal						1	

Considerando que as estruturas hierárquicas diferenciam-se entre si, em um caso, a instância máxima é ocupada por um secretário, e no restante, por um coordenador-geral de área, uma coordenadora-geral e uma gerente-geral.

As áreas identificadas de Legislação de Pessoal apresentou uma diretora e uma coordenadora-geral. Além disso, uma profissional de legislação é diretora da área, e o restante dos profissionais são coordenadores das áreas respectivas.

Diferentemente das entrevistas realizadas nas áreas mais tradicionais de GP, as entrevistas com profissionais de funções mais estratégicas divergiram quanto à organização das áreas e conteúdos, conforme evidenciado na Tabela 33.

Tabela 33  
**Distribuição de profissionais entrevistados em áreas estratégicas de Gestão de Pessoas**

	M1	M2	M3	A1	OC	EP	F1
Desenvolvimento/gestão estratégica de pessoas		1	1	1	1		1
Seleção externa e/ou interna	1						
Dimensionamento e movimentação da força de trabalho	1		1		3		
Desenvolvimento e Capacitação	1					1	3
Gestão/avaliação do desempenho				1	1		2
Gestão de cargos e carreira	1					3	1
Reconhecimento e incentivo							
Qualidade de vida no trabalho				1			1
Gestão/pesquisa de clima organizacional						1	1

Foram identificadas coordenações ou diretorias específicas voltadas às funções estratégicas ou pelo menos algumas delas, apontadas na Tabela 36 como “desenvolvimento/gestão estratégica de pessoas”.

As nomenclaturas utilizadas para nominar tais áreas nas organizações foram: desenvolvimento de pessoas; desenvolvimento humano-organizacional; desenvolvimento de competências institucionais; gestão estratégica de pessoas; e, capacitação, desenvolvimento e educação que, apesar de apresentar a ideia voltada às práticas de treinamento, fazem uso do termo “desenvolvimento” para abarcar outras funções (avaliação de desempenho e gestão de carreira, por exemplo). As mesmas são representadas e lideradas por coordenadores ou diretores e abarcam as funções organizando-se em subunidades ou mesmo em atividades, no caso de áreas menores e menos departamentalizadas.

Godoi *et al.* (2006) afirmam que como técnica, a entrevista permite o aprofundamento da investigação sobre o tema central, as categorias e os fatores aliados às experiências dos sujeitos do estudo e suas questões, observando o contexto onde estão inseridos. Aqueles autores apontam que este tipo de entrevista permite interpretações e conclusões posteriores por parte do pesquisador – no caso, ao longo da análise de conteúdo –, pois, a influência do

pesquisador permite tal aprofundamento e formalização das categorias, bem como a delimitação da medida aqui pretendida.

O levantamento de opinião com os profissionais de GP exigiu um roteiro de entrevista (vide Apêndice A), que teve por norte a obtenção de dados para a composição dos descritores. Este permitiu ordenar e formular perguntas de modo flexível durante a entrevista (Godoi *et al.*, 2006), pois, além de abarcar os descritores em si, o roteiro ainda permitiu questionamentos aprofundados sobre o contexto da organização, o funcionamento e as informações relevantes para a pesquisa.

O instrumento buscou questionar, inicialmente, os desafios atuais e futuros de GP. Em seguida, apresentou alguns questionamentos sobre as atribuições e responsabilidades de GP e seus profissionais frente aos desafios concernentes. A partir daí, os profissionais foram questionados sobre cada capacidade, CHAs, que achavam necessários apresentar, considerando as atribuições e responsabilidades levantadas. Portanto, os entrevistados devem considerar tanto os CHAs que apresentam para suas funções desempenhadas atualmente, bem como aquelas que consideram desejáveis para sua área e para o setor de GP como um todo. Vale ressaltar que, durante a entrevista, foram descritos os conceitos de CHAs antes das perguntas respectivas a cada um. Essa etapa foi realizada com o intuito de desenvolver um novo instrumento para esse contexto e população-alvo especificamente (Damásio & Borsa, 2017).

Para isso, foram realizados os procedimentos teóricos da construção do instrumento, sendo eles: conceituação do construto, elaboração dos itens e análise dos mesmos (Damásio & Borsa, 2017). Tratando-se da conceituação do construto, foram consideradas as definições constitutivas e operacionais, apontadas por Pasquali (2010), de forma que inicialmente foi realizada uma ampla revisão de literatura sobre os CHAs dos profissionais de GP, para então serem identificados os CHAs dos profissionais em campo. Dessa forma, as dimensões e CHAs identificados na literatura referenciaram categorias iniciais que foram aprimoradas aos achados do campo, de maneira que esses achados também direcionaram as decisões finais.

Como resultado das entrevistas, as informações obtidas proporcionaram uma lista de descritores de CHAs e possíveis dimensões que os constituiriam, só ficando evidentes ao final das entrevistas. Dessa forma, os achados das entrevistas foram submetidos a uma análise de conteúdo, onde os descritores foram interpretados, sendo julgado se as categorias eram significativas, tendo em vista os propósitos de pesquisa (Breakwell *et al.*, 2010, p. 295).

A análise de conteúdo fez uso de filtros apontados pela literatura, além de outros de seleção própria da autora. O levantamento inicial consistiu na delimitação de CHAs.



Entretanto, o número de descritores foi exarcebado, de modo que poderia dificultar as validações pretendidas, tendo em vista que exigiria mais dispêndio dos avaliadores na validação semântica e de juízes, tanto pelos esforços necessários como a disponibilidade dos participantes nas etapas em questão. Assim, tal quantidade inicial de descritores poderia dificultar não somente as validações, mas também possíveis aplicações da medida. E com o objetivo de reduzir o número de descritores e otimizar os conteúdos contidos, foram delimitados critérios de seleção, sendo cada um justificado de acordo com os resultados obtidos. Os passos para a filtragem inicial em questão foram os que se seguem:

- 1) Excluir CHAs mais específicos ou unir descrições complementares, priorizando os conteúdos que apresentaram maior frequência na principal ideia. Caso o descritor fosse muito específico ou se houvesse outro que representasse a ideia com maior abrangência, fez-se a seleção do mais abrangente;
- 2) Excluir descritores que demonstrassem, em grande parte, CHAs de servidores públicos em geral, e não especificamente dos profissionais do setor de GP. Uma das consequências da etapa em questão foi a exclusão das atitudes identificadas – decisão explicada posteriormente. Além disso, o filtro considerou a relação dos CHAs com os principais desafios observados no setor de GP pelos entrevistados;
- 3) Desconsiderar descritores que fossem transversais a todas as hierarquias e aos níveis de alta liderança e média liderança com a finalidade de atender o critério de exclusividade (Pasquali, 1999); e
- 4) Eliminação dos conhecimentos e manutenção das habilidades: devido à complexidade das mesmas, tendo em vista que muitos conhecimentos identificados nas entrevistas estão inseridos em habilidades identificadas, considerando a relação de subordinação entre conhecimentos e habilidades, sendo o primeiro intrínseco ao segundo, conforme a proposta taxonômica de Gagné *et al.* (1988) e Bloom *et al.* (1973). Além disso, muitos conhecimentos não eram adeptos ao contexto e à legislação de ambas Administração Pública direta e indireta, sendo, assim, excluídos os mais específicos (determinadas leis e decretos, por exemplo).

Uma ação que justifica o número elevado foi o modo que os CHAs foram formulados – em muitos casos, diferentes conceitos e definições extraídos nas entrevistas poderiam representar um descritor mais abrangente. Tal especificação seguiu o molde dos exemplos explicitados na Tabela 34.

Tabela 34  
**Descrição preliminar de CHAs identificados (exemplo)**

CHAs	Exemplos de descritores e destringimentos
	1 Identificar o regime no qual está inserido (celetista ou estatutário), seus desdobramentos e integrações.
Conhecimento	1.1 Localizar cláusulas afetas à gestão funcional, saúde do servidor, carreira e desenvolvimento. 1.2 Relacionar os processos de GP com aspectos da legislação trabalhista.
	2 Analisar qualitativamente os resultados das pesquisas aplicadas pela área de GP.
Habilidade	2.1 Realizar a análise do discurso, identificando os termos citados com mais frequência. 2.2 Filtrar as informações coletadas, selecionando respostas alinhadas aos objetivos da pesquisa.
	3 Atentar-se a oportunidades de inserção estratégica e aplicação de políticas de GP.
Atitude	3.1 Aproveitar-se de oportunidades para a realização de projetos de GP alinhados com as necessidades do serviço público.

Fonte: elaborado pela autora

Quanto à abrangência, ainda foi possível reunir ideias ou termos de um descritor excluído com o intuito de completar o CHA selecionado, sem que fosse modificado seu sentido principal, e ainda expressando uma única ideia (Pasquali, 1999). Neste sentido, alguns descritores, mesmo que demonstrassem uma frequência baixa, foram considerados importantes subjetivamente pela autora por serem resultantes de entrevistas com participantes que apresentavam maior experiência, criticidade e contribuições práticas em alguns casos.

Ao ser aplicado o segundo filtro, os CHAs identificados como necessários a todo e qualquer profissional do setor público foram, em grande parte, desconsiderados. Ainda assim, alguns foram mantidos por sua importância, definida em virtude da frequência e da forte relação com os principais problemas apontados pelos profissionais de GP. Em tal identificação destacaram-se as atitudes, pois representaram aspectos necessários ao serviço público como um todo, sendo tal aspecto destacado, inclusive, nas entrevistas.

Além de representarem características desejáveis em qualquer servidor público, as atitudes apresentaram transversalidade entre as categorias possíveis e entre os níveis hierárquicos, o que leva ao terceiro filtro, que consistiu na exclusão dos descritores transversais entre as categorias vislumbradas, tendo em vista que as mesmas devem ser mutuamente exclusivas (Bardin, 2011). Portanto, no espectro em questão, as atitudes foram desconsideradas da lista de descritores.

Além das atitudes, foi possível identificar descritores transversais entre os níveis hierárquicos de alta liderança, média liderança e operacionais, sendo a transversalidade entre: as altas e médias lideranças; as médias lideranças e o nível operacional; e, conhecimentos e habilidades transversais a todos os níveis hierárquicos. Entretanto, como os descritores não podem ser classificados em duas categorias simultaneamente (Pasquali, 1999), a terceira filtragem resultou na exclusão dos descritores comuns a diferentes níveis hierárquicos. E como os descritores transversais a diferentes funções operacionais de GP (gestão de força de trabalho, desenvolvimento e desempenho, e bem estar) referiam-se ao mesmo nível hierárquico, foram mantidos para análises mais aprofundadas a serem explicadas posteriormente.

A seleção seguinte consistiu na exclusão de conhecimentos, considerando que muitos poderiam estar contidos em habilidades descritas, com prioridade para a abrangência das habilidades. Tal decisão foi embasada no conceito de habilidade como a capacidade de aplicação de conhecimentos de modo eficiente (Gagné *et al.*, 1988). Neste sentido, ainda ocorreram casos onde os conhecimentos puderam complementar a descrição de habilidades na forma de critério para o bom desempenho. Por último, os conhecimentos que apresentaram frequência significativa e não estavam contidos nas habilidades identificadas foram reescritos no formato de novas habilidades.

Mesmo com a exclusão de muitos descritores na terceira e quarta filtragens, percebeu-se a transversalidade entre as categorias de alta e média liderança no que tange as cinco habilidades restantes na hierarquia mais alta. Assim, por mais que, em grande parte das entrevistas, elas tenham sido mais características dos executivos da alta liderança, foram identificadas também em setores de GP menos departamentalizados, com estruturas mais horizontais, onde os gestores de GP apresentavam habilidades e realizavam tarefas consideradas de média e alta lideranças. Portanto, dependendo da estrutura e do grau de hierarquização das organizações, as habilidades de cada gestor puderam variar nas organizações amostradas, como foi observado nas entrevistas. Logo, as habilidades das hierarquias de média e alta liderança tornaram-se uma categoria de habilidades de gestão denominada “gerenciais”.

A partir desse momento, foi possível estabelecer preliminarmente as categorias de habilidades, que foram balizadoras na elaboração dos itens, segundo Pasquali (2010). O autor recomenda que as categorias sejam estipuladas a partir da revisão da literatura, entretanto, optou-se por produzir uma lista vinculada ao que foi identificado nas entrevistas para, em seguida, os resultados serem contrastados com a literatura. Essa decisão foi feita devido ao

contexto a ser analisado ser muito específico e por não serem identificados instrumentos representativos da população alvo no contexto brasileiro. Alguns instrumentos pertenciam a contextos culturais específicos e pouco generalizáveis (Damásio & Borsa, 2017) tratando-se do contexto brasileiro, e alguns identificados em âmbito nacional representavam parte da população alvo e não apresentavam propriedades psicométricas adequadas (Damásio & Borsa), visto que não eram instrumentos validados.

Dessa forma, a organização inicial das categorias se em habilidades de gestão organizacional, habilidades políticas e habilidades gestão do setor de GP (setoriais). As habilidades de nível hierárquico mais alto foram unidas devido aos resultados das entrevistas e por motivos práticos considerando que a quantidade de itens era muito baixa proporcionalmente às outras categorias.

A categoria de habilidades operacionais foi, inicialmente, dividida nas dimensões planejamento/execução de pesquisas de GP (transversais às diferentes funções de GP) e atividades/processos respectivos às funções de: gestão de competências, desempenho; carreira; reconhecimento e incentivo; bem-estar; concurso, seleção e alocação; dimensionamento; e, capacitação.

A dimensão de pesquisas de GP foi composta por habilidades de planejamento, execução e análises de pesquisas. As habilidades voltadas aos processos de pesquisa foram consideradas como transversais às diferentes funções de GP devido a serem utilizadas por todas as diferentes funções na realização de pesquisas de avaliação/gestão de desempenho, de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), de clima organizacional, e de levantamento de necessidades, além de avaliação de treinamentos. Tal conjunto de pesquisas pode fornecer insumos para análises de pesquisas para áreas de carreiras, reconhecimento e incentivo, seleção interna e alocação de pessoal. Tanto as pesquisas em questão como a utilização de seus insumos para outras ações foram citadas nas diferentes áreas entrevistadas.

A descrição e aperfeiçoamento dos descritores propriamente ditos ocorreram por análise de conteúdo, seguindo critérios psicométricos propostos por Pacico & Hutz (2015), Pasquali (2010) e Streiner, Norman, & Cairney (2015), em que cada item deve expressar um comportamento concreto; deve reproduzir uma única ideia; deve ser compreensível para a população na qual o instrumento será aplicado; e deve ser consistente com o fator a qual está relacionado. Dessa forma, finalizou-se a lista inicial de CHAs representativos dos profissionais de GP do setor público.

Como método seguinte, fez-se uso de pesquisa documental, que permite a delimitação de suposições e significados que constituem o contexto da organização (Denzin & Lincoln,

2011). A seleção do método teve por norte a obtenção de dados para o aprimoramento da composição dos descritores levantados e elaborados, bem como o levantamento de informações complementares.

A amostragem de documentos se deu por saturação teórica, com o objetivo de refinar e saturar as categorias levantadas e os conceitos atribuídos aos seus respectivos itens (Breakwell *et al.*, 2010, p. 355). Assim, foram levantados e analisados documentos organizacionais com o intuito de complementar a construção dos itens, quais sejam: lista de CHAs (em apenas dois órgãos) e o regimento interno de cada organização – que normalmente trata das atribuições de cada unidade em órgãos públicos.

A coleta dos documentos pertinentes se deu tanto virtualmente – no que tange ao encontro dos documentos que guiaram os próximos levantamentos ou forneceram melhor conhecimento sobre as organizações – quanto presencialmente nos próprios órgãos, com indivíduos que puderam disponibilizar os documentos para a análise pretendida. Fez-se, então, uma análise de conteúdo nos documentos em questão para o levantamento de atributos (capacidades, competências, conhecimentos e habilidades, por exemplo) dos profissionais de GP. A partir daí, os dados mais relevantes foram selecionados e interpretados (Breakwell *et al.*, 2010, p. 295) para serem contrastados com os descritores de CHAs resultantes das entrevistas.

Inicialmente foram levantados sete documentos relativos ao regimento interno de cada organização para melhor compreensão das competências de cada unidade e subunidade de gestão de pessoas. Foi possível identificar no próprio regimento interno as competências da área de GP de forma geral e, em alguns casos, as competências específicas de cada subunidade de GP. Os regimentos internos identificados foram localizados na *internet* no que tange o M1, o M2 e a A1. E além dos dados identificados no regimento interno da A1, foi fornecido um documento contendo as delimitação das competências de GP, de acordo com os processos da área na organização. No regimento da F1 somente foram localizadas as competências da área de GP de modo geral, sem especificação das competências de suas subunidades.

Nos casos do M3 e OC, somente foi possível coletar os documentos por meio de contato direto com os profissionais da área de GP. O OC foi o único órgão identificado que continha e forneceu uma lista de CHAs específicos da área de GP. Os documentos identificados em cada organização são apresentados na Tabela 35.

Tabela 35  
**Documentos coletados nas organizações**

Documento	M1	M2	M3	A1	OC	EP	F1
Regimento interno competências gerais de GP	x	x		x			x
Especificação das competências das subunidades de GP	x	x		x			
Competências de GP (fornecido)			x	x	x		
CHAs de GP (fornecido)					x		

Após realizar uma análise documental, percebeu-se que, com exceção da A1, as competências identificadas nos regimentos internos reuniam CHAs em uma mesma sentença, e não apresentavam uma descrição compatível com os achados das entrevistas, de forma a serem muito específicos e relacionados à legislação de cada órgão; portanto, não tão aplicável à realidade das outras organizações da amostra.

A lista de competências, ou mesmo nomeados como processos, das áreas de GP da A1 eram mais específicas e coincidiam com a descrição que compôs a lista de CHAs resultante das entrevistas. O mesmo ocorreu com a lista de CHAs do setor de GP do OC fornecida. Portanto, ambas contribuíram para o contraste e a complementação dos descritores propostos pela autora, compondo uma amostra de dois documentos na presente etapa de pesquisa.

O cruzamento dos achados das entrevistas com os resultados da pesquisa documental da revisão de literatura forneceu dados adicionais para a checagem de resultados (Bryman, 2003) e o contraste com os descritores propostos a partir das entrevistas, considerando que não resultaram da adição de CHAs novos. Tal análise é associada a outras técnicas (entrevistas e aplicação de questionários, por exemplo) que fornecem dados e informações, validando ou contrapondo as análises empreendidas (Emmons & McCulloch, 2004; Mogalakwe, 2009). E os itens delimitados até então foram comparados com a literatura levantada na revisão bibliográfica previamente realizada, a fim de produzir uma segunda lista de descritores e sua categorização preliminar – resultado final da presente etapa.

### 3.3 Etapa 2 – Análise teórica

Na segunda etapa de pesquisa, os descritores foram analisados e avaliados novamente a partir da utilização do método levantamento de opiniões – onde os entrevistados contribuíram com seus conhecimentos sobre o campo (Cooper & Schindler, 2014) de gestão de pessoas – com fins de se obter indícios de validação teórica.

Tal etapa se deu com base em entrevistas e na aplicação de um roteiro estruturado, para que os itens resultantes da primeira etapa fossem questionados e avaliados quanto à sua clareza, escrita, qualidade e adequabilidade. As respostas obtidas forneceram insumos para gerar melhorias, agregar sugestões aos itens (tratando-se de termos próprios do contexto ou informações complementares) e possibilitar a verificação da consistência teórica e de escrita dos mesmos.

Tendo em vista que a análise teórica é composta por dois tipos de validação – “A análise teórica é realizada por dois tipos de juízes, sendo uma análise realizada para avaliar a compreensão dos itens (análise semântica) e a outra sobre a pertinência dos itens que o construto representa (análise de juízes)” (Pasquali, 1999, p. 52) –, foram necessárias duas amostras diferentes, a saber: 1) Os juízes; e, 2) Os profissionais das áreas de GP até então abordados no presente estudo. Assim, em primeiro lugar, fez-se uma análise semântica – realizada pelos profissionais e gestores de GP antes consultados –, cujo objetivo foi verificar se todos os itens estavam compreensíveis para o público-alvo de aplicação do instrumento (Pasquali, 1999).

A coleta se deu presencialmente com os mesmos profissionais de GP que foram entrevistados na primeira etapa, e os itens foram apresentados e discutidos. A coleta se deu por meio de uma apresentação em Power Point, compondo uma explicação inicial da pesquisa sobre as categorias que abracam os itens apresentados. Ali, cada *slide* compunha a média de três itens, sendo questionado pela autora se os itens estavam claros, compreensíveis, de acordo com seus contextos organizacionais e adequados para aplicação. Os dados foram tabulados, bem como foram incluídas as sugestões e correções quanto à linguagem técnica de GP e sobre termos específicos e mais utilizados no setor público. Além disso, foram pontuados tanto os itens considerados de extrema importância como aqueles de difícil aplicação no setor público por outros fatores (e.g. legislação). Assim, as análises realizadas a partir das observações apontadas pelos profissionais também sujeitaram os itens à adição de notas explicativas no questionário que seria aplicado.

Ao todo, foram entrevistadas 15 pessoas, apresentando-se a média de duas pessoas por cada organização. Neste íterim, buscou-se certa diversificação quanto aos níveis hierárquicos, conforme a distribuição apresentada na Tabela 36.

Tabela 36

**Distribuição e níveis hierárquicos dos profissionais participantes da validação semântica**

Nível Hierárquico	M1	M2	M3	A1	OC	E1	F1
Alta liderança	1	1	1				1
Média liderança	1	1		1	1		
Operacional/ funcional			1	2	1	2	1

A segunda validação se deu por sete acadêmicas com conhecimentos e experiência na área de GP, e que foram responsáveis pela análise da qualidade dos itens resultantes da etapa anterior de pesquisa, o que entra em consonância com o critério apontado por Coelho Jr. & Abbad (2010).

A amostra de juízes foi composta por quatro docentes da Universidade de Brasília (UnB), com título de doutorado em psicologia, considerando que todas tem doutorado na área de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília. Três praticam docência, são professoras adjuntas do Departamento de Administração (ADM) e uma delas recém aposentou-se e atualmente é pesquisadora colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UnB.

Além das quatro docentes da UnB, uma juíza leciona no Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), atuando nas áreas de Psicologia Organizacional e do Trabalho no Programa de Pós-Graduação em Psicologia; outra leciona na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), no campo de Administração; e a última componente trabalha na Universidade de São Paulo (USP), no Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho (LabPOT).

O processo realizado com os juízes se deu via coleta virtual, por meio da aplicação do Roteiro de Entrevista para a Classificação e Análise de Habilidades dos Profissionais de GP (vide Apêndice F) junto aos juízes. Seu tempo de duração para a resposta foi em média de duas horas, considerando que consistiu na classificação de 92 descritores. Seu envio se deu em 04 de dezembro de 2018, e obteve sua última resposta após aproximadamente três meses, em 21 de março de 2019.



Foi direcionado que os juízes categorizassem os itens, embaralhados, nas dimensões apresentadas no instrumento de validação, sendo permitida a classificação de cada item em apenas uma dimensão proposta. Os juízes também foram responsáveis pela análise de alguns critérios, tais como: clareza dos itens; relevância; adequação à linguagem; e, precisão de mensuração (Coelho Jr. & Abbad, 2010). O mesmo instrumento apresentou um campo em cada item para que os juízes fizessem observações em relação à qualidade de construção dos itens e propusessem possíveis correções ou a exclusão de itens. Apesar de fornecer uma flexibilidade no campo de observações, o roteiro foi considerado estruturado, com base na proposta de uma ordem fixa de itens e categorias, e os juízes escolheram uma resposta de uma série fixa de opções delimitadas pelo entrevistador (Breakwell *et al.*, 2010).

Fez-se uma análise de conteúdo, considerando que para que cada item fosse validado, ele deveria apresentar pelo menos 80% de concordância entre os juízes, e aqueles que não apresentassem tal porcentagem foram descartados do instrumento (Pasquali, 1999). O referido percentual de concordância foi resultante da divisão do número de participantes que concordaram com o item pelo número total de participantes. Além do índice de concordância, foi definido o Índice de Validade do Construto (IVC), que corresponde ao número de validações dividido pelo número total de respostas (Pedreira, Rocha, Santos, Vasconcelos & Reis, 2016). O resultado final da etapa, portanto, foi a lista contendo os descritores referentes às habilidades dos profissionais de GP do estudo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados aqui evidenciados tiveram por norte a apresentação e discussão dos resultados das etapas de revisão bibliográfica, entrevistas, pesquisa documental e validação teórica do presente estudo. Neste sentido, foram construídos descritores representantes de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHAs dos profissionais de Gestão de Pessoas – GP da amostra analisada no âmbito do setor público. Tais descritores foram inicialmente guiados pelos CHAs e categorias identificados na literatura, e então moldados com base nas entrevistas e aperfeiçoados seguindo critérios psicométricos e aplicação de filtros escolhidos e outrora explicados, tendo sido selecionadas, preliminarmente, as habilidades dos profissionais do setor. Em seguida, as descrições e categorias foram construídas conjuntamente com os resultados da análise documental e da literatura. Por fim, foram realizadas as validações semântica e de juízes.

### 4.1 Síntese dos resultados da revisão bibliográfica

Considerando a dissonância conceitual entre desempenho, competências e capacidades, as características identificadas na literatura foram reclassificadas. Dessa forma, os CHAs foram categorizados e discutidos mais especificamente, sendo, de modo profundo, identificados 43 tipos, compondo um número de sete categorias específicas, considerando que dois conhecimentos não foram alocados em nenhuma categoria.

Neste sentido, na Tabela 37, têm-se os conhecimentos identificados conforme expressos na literatura.

Tabela 37 (continua)  
Conhecimentos dos profissionais de Gestão de Pessoas

Conhecimento	Categorias	Recorrência da categoria	Recorrência do conhecimento
Conhecimentos sobre o negócio	Gestão financeira	7	10
	Integração de processos	6	
	Concorrência	5	
	Marketing e vendas	4	
	Clientes	4	
	Recursos das unidades organizacionais	3	
	Estrutura organizacional ( <i>design expertise</i> )	3	

	Capacidade de produção	4	
	Globalização	3	
	Estratégia de negócios	5	
	Planejamento de negócios	3	
	Condições de negócio	2	
	Mercados de capital	2	
	Design de produtos e serviços	2	
	Logística	2	
	Gerenciamento da cadeia de valor	1	
	Perspectiva de valor agregado	1	
	Pesquisa e desenvolvimento	2	
	Fusões e aquisições	1	
	Investimentos e alienações	1	
	Cultura organizacional	1	
	Comunicação	1	
	Regimento interno		
	Características do público-alvo de ações pretendidas	1	
	Tramitação de procedimentos administrativos	1	
	Compensação	5	
	Integração dos sistemas de RH	3	
	Relação entre práticas de RH e planejamento/estratégia da organização	2	
	Recrutamento	2	
	Contratação	2	
Conhecimentos gerais em RH e suas funções	Treinamento e desenvolvimento	3	13
	Gestão de desempenho	3	
	Definição de força de trabalho	1	
	Motivação	2	
	Execução e histórico de pesquisas em GP	1	
	Legislação relevante para GP	1	
	Conhecimentos técnicos em sistemas de computação	4	
Conhecimentos tecnológicos	Tecnologia da informação	4	6
	Sistemas computacionais de GP	5	
	Literatura computacional	1	
	Gerenciamento de projetos	5	
Conhecimentos de gerenciamento	Gerenciamento de riscos	2	2
	Diagnóstico e resolução de problemas	3	

Consultoria interna	1	
Comportamento organizacional	1	
Conhecimentos de construção de confiança e parcerias	1	1
Conhecimentos de pensamento antecipado	1	1

Fonte: elaborado pela autora

Com o aumento da competitividade entre as organizações e maior demanda por novas tecnologias, Brockbank & Ulrich (2003) propuseram um domínio de tecnologias de RH, referentes aos sistemas próprios de RH que os profissionais devem ter domínio.

Na análise dos conhecimentos propriamente dita, foi possível a obtenção de categorias mais amplas na análise de conteúdo. Desde os modelos iniciais (e.g., Ulrich & Brockbank, 1989) sobre os conhecimentos necessários aos profissionais de GP, definiu-se a dimensão de conhecimentos sobre o negócio e os aspectos organizacionais de suma importância tanto para os profissionais de GP quanto de outras áreas. Assim, os conhecimentos relacionados ao negócio compõem os aspectos de funcionamento geral da empresa, bem como suas áreas funcionais (e.g., *marketing*, gestão financeira, logística etc.), estrutura organizacional e cadeia de valor (Tyson, 1999), além dos aspectos estratégicos que guiam e representam a organização (objetivos organizacionais, missão, visão e valores). Mello *et al.* (2016), por exemplo, aponta conhecimentos relacionados à visão sistêmica de processos e da instituição nessa categoria.

Após a análise realizada e reclassificação de alguns conceitos, fez-se uma reunião dos indicadores respectivos aos conteúdos, destacando-se os conhecimentos sobre gestão financeira (Ulrich, 1997; Selmer & Chiu, 2004; Ulrich *et al.*, 2013; Long *et al.*, 2013), e de integração dos processos de negócio – que reúne os conhecimentos sobre os processos de negócio (Gorsline, 1996; Tyson, 1999; Boselie & Paauwe, 2005); de integração dos processos de negócio (Boselie & Paauwe, 2005); e, operações das unidades organizacionais (Long *et al.*, 2013); Katri *et al.*, 2017). Em complemento, Gorsline (1996), Long *et al.* (2013) e Katri *et al.* (2017) apontam que, além das operações, faz-se importante conhecer os recursos presentes em cada uma das unidades.

Ainda na categoria de conhecimentos de negócios, foram identificados conhecimentos respectivos a *marketing* e vendas (Ulrich *et al.*, 1989; Brockbank & Ulrich, 2003, Long *et al.*, 2013) e compreensão dos princípios de *marketing* (Tyson, 1999). E ainda, também foram identificados os conhecimentos relativos a clientes (Brockbank & Ulrich, 2003), suas

necessidades (Gorsline, 1996) e sobre o comportamento do consumidor (Ulrich *et al.*, 1989), considerando-se clientes internos e externos, como, por exemplo, a relação da organização com o governo (Ulrich *et al.*, 1989).

Além dos conhecimentos acerca da clientela, os profissionais de GP também devem estar a par da concorrência (Ulrich *et al.*, 1989; Brockbank & Ulrich, 2003; Huselid *et al.*, 1997), inclusive, às práticas de GP utilizadas pela mesma (Huselid *et al.*, 1997; Wei & Lau, 2005).

Tais profissionais devem ter domínio dos conhecimentos sobre estrutura organizacional (Ulrich *et al.*, 1989; Tyson, 1999), como desenhá-la (Ulrich & Dulebohn, 2015) e como estabelecer conexões entre as unidades organizacionais (Tyson, 1999).

Ulrich *et al.* (1989) e Lawson & Limbrick (1996) também apontam os conhecimentos de capacidade produtiva da empresa, e Gorsline (1996) complementa destacando o domínio sobre a legislação acerca de indústrias.

Ao apontar conhecimentos de negócios, Ulrich *et al.* (1989) e Brockbank & Ulrich (2003) destacam o domínio acerca da globalização e seus acontecimentos. Selmer & Chiu (2004) os especificam como conhecimentos corporativos acerca de negócios globais. Neste sentido, os profissionais também devem evidenciar algum domínio sobre o mercado e que condições o mesmo cria na organização (Gorsline, 1999), considerando tendências sociais, tecnológicas, políticas, ambientais e demográficas que afetam suas empresas respectivas e regiões geográficas (Ulrich *et al.*, 2013).

Outros fatores externos que condicionam a organização incluem mercados de capital (Brockbank & Ulrich, 2003) e ações como investimentos e/ou alienação (desinvestimento) (Ulrich *et al.*, 1989) e fusões e aquisições (Ulrich *et al.*, 1989) de empresas.

Também foram identificados conhecimentos relativos à estratégia de negócios (Blancero *et al.*, 1996; Gorsline, 1996; Khatri *et al.*, 2017) e ao planejamento de negócios (Blancero *et al.*, 1996; Gorsline, 1996). Considerou-se ainda os conhecimentos de compreensão de objetivos organizacionais (Wei & Lau, 2005) como parte destes.

Ainda no mesmo bloco de conhecimentos, foram identificados aqueles relativos a produtos e serviços da organização, no que tange a compreensão sobre o *design* dos mesmos (Ulrich *et al.*, 1989; Brockbank & Ulrich, 2003) e aos processos de logística e canais de distribuição da organização (Ulrich *et al.*, 1989; Khatri *et al.*, 2017).

Por fim, entre os conhecimentos de negócios, são apontados os de: gerenciamento da cadeia de valor (Ulrich *et al.*, 1989), perspectiva de valor agregado (Lawson & Limbrick, 1996), conhecimentos de pesquisa e desenvolvimento (Ulrich *et al.*, 1989), de comunicação

(Ulrich *et al.*, 2013), de cultura organizacional (Khatri *et al.*, 2017) e do regimento interno (Bruno-Faria & Brandão, 2003).

A segunda categoria de conhecimentos se molda a partir daqueles respectivos à área e sua *expertise*, onde os mesmos devem compreender e atuar com o gerenciamento de recursos humanos, os processos, bem como exercer suas funções referentes à entrega de RH (Ulrich *et al.*, 1989; Brockbank & Ulrich, 2003; Gorsline, 1996; Blancero *et al.*, 1996; Ulrich, 1997; Huselid *et al.*, 1997; Selmer & Chiu, 2004; Wei & Lau, 2005; Brandl & Pohler, 2010; Ulrich *et al.*, 2013; Ulrich & Dulebohn, 2015), que compõem entregas, tais como: recrutamento e seleção; treinamento; avaliação de desempenho; e, recompensas (Ulrich *et al.*, 1989; Ulrich *et al.*, 2013; Khatri *et al.*, 2017).

Vale ainda destacar os conhecimentos sobre a utilização de programas específicos e aparatos de utilização para atividades, como, por exemplo, de treinamento (Bruno-Faria & Brandão, 2003). Análises feitas pela área também exigem noções básicas de estatística e consultoria interna (Bruno-Faria & Brandão, 2003; Scott, 2008).

Huselid *et al.* (1997) ainda apontam a posse de pelo menos um conhecimento específico mais aprofundado acerca de um processo de RH por parte do profissional do campo. Tyson (1999), Blancero *et al.* (1996) e Ulrich *et al.* (2013) destacam os conhecimentos de interdependência e integração dos processos de GP.

Blancero *et al.* (1996) ainda especificam a relação entre os conhecimentos de planejamento da área de RH, e sobre como ele “e seus processos se integram com o planejamento de negócios” (p. 340). Similarmente, Gorsline (1996) aponta que o profissional de GP “compreende e valoriza os princípios e melhores práticas de GP e sua conexão com a estratégia futura do negócio” (p.61).

Os conhecimentos relativos à compreensão e domínio de conteúdos e aspectos teóricos/práticos de GP (Côrtes & Meneses, 2017), entre eles: compensação (Ulrich *et al.*, 2013; Khatri *et al.*, 2017), contemplando conhecimentos em recompensas (Berman, 2015), em *surveys* de salários (Berman, 2015), e de conceitos de RH em economia do trabalho (Gorsline, 1996); recrutamento (Ulrich *et al.*, 2013; Katri *et al.*, 2017); contratação ou, segundo Tyson (1999), contratação psicológica, sendo conhecimentos relativos à compreensão dos padrões de contratação (Berman, 2015); treinamento e desenvolvimento de talentos (Ulrich *et al.*, 2013; Katri *et al.*, 2017); e gestão de desempenho (Bruno-Faria & Brandão, 2003; Ulrich *et al.*, 2013; Katri *et al.*, 2017). Além disso, os profissionais devem ter domínio de como esses assuntos têm sido discutidos, pois, segundo Ulrich *et al.* (2013), eles devem saber o histórico de pesquisas de GP.

Bruno-Faria & Brandão (2003) especificam conhecimentos necessários aos profissionais de treinamento, sendo eles: conhecer características do público a quem se destina o evento; ter noções básicas sobre educação a distância; conhecer fatores que interferem na aplicação dos conhecimentos adquiridos no treinamento no local de trabalho; ter noções básicas sobre motivação no trabalho; e conhecer os recursos disponíveis nos equipamentos (telefone, computador, datashow, retroprojektor etc.).

Vale ainda destacar os conhecimentos sobre a utilização de programas específicos e aparatos de utilização para atividades como, por exemplo, de treinamento (Bruno-Faria & Brandão, 2003). Análises feitas pela área também exigem noções básicas de estatística, aplicação de pesquisas e consultoria interna (Bruno-Faria & Brandão, 2003). Por fim, os profissionais de GP também devem estar a par da legislação relevante para a área de RH (Gorsline, 1996).

Mais recentemente, devido ao desenvolvimento tecnológico e à globalização, teve início a exigência de conhecimentos técnicos voltados para a utilização de sistemas da computação. Em paralelo, as organizações e suas áreas funcionais passaram a ser mais exigidas quanto a sua produtividade e adaptação às mudanças em questão (Brockbank & Ulrich, 2003), passando a adotar sistemas voltados às funções da cada área, entre as quais, a de GP (West & Berman, 2001).

A maior utilização de sistemas da informação trouxe consigo uma demanda crescente de conhecimentos técnicos e gerenciamento computacional nas organizações e suas diferentes áreas, sendo tais sistemas e conhecimentos cada vez mais adotados e exigidos pelos profissionais de GP (West & Berman, 2001). Estudos nacionais, como o de IPARDES (1994), também apontam a utilização e desenvolvimento de sistemas computacionais por parte dos profissionais de GP.

A categoria de conhecimentos tecnológicos é relativa a sistemas computacionais/informacionais e sistemas de GP (Blancero *et al.*, 1996; Brockbank & Ulrich, 2003), ou seja, conhecimentos técnicos em sistemas computacionais (Huselid *et al.*, 1997; IPARDES, 1994) e tecnologias de informação (Ulrich *et al.*, 2013; Vasconcelos & Vasconcelos, 2005), que podem se dar diversas formas como, por exemplo, pelo conhecimento dos recursos disponíveis em equipamentos utilizados (computador, telefone, datashow, retroprojektor, etc) (Bruno-Faria & Brandão, 2003). Neste sentido, tal bloco também compõe conhecimentos de facilitação e utilização de *softwares* (Gorsline, 1996) e literatura computacional (Huselid *et al.*, 1997). Kryscynski *et al.* (2018) destacaram que a

demonstração de expertise e os conhecimentos técnicos e tecnológicos são aspectos que contribuem para sua credibilidade frente a organização.

Markoulli *et al.* (2017) e Tyson (1999) abordaram a categoria seguinte como conhecimentos relativos às práticas de gerenciamento, contemplando a gestão de projetos (Gorsline, 1996; Long *et al.*, 2011), a mudança/transição (Gorsline, 1996; Tyson, 1999; Khatri *et al.*, 2017), e os grupos (Blancero *et al.*, 1996).

Segundo Wei & Lau (2005), é necessária a compreensão do comportamentos dos indivíduos para o atingimento de objetivos organizacionais. Blancero *et al.* (1996) complementam com conhecimentos sobre aconselhamento dos indivíduos e como ajudá-los a reconhecerem necessidades pessoais, valores, problemas, alternativas de ação e objetivos.

O gerenciamento de projetos também exige, segundo Gorsline (1996), conhecimentos de consultoria e de resolução de problemas, tratando-se de conteúdos de técnicas de diagnóstico e análises de resolução de problemas. Bruno-Faria (2003) também aponta conhecimentos semelhantes referentes a consultoria interna. Um estudo do IPARDES (1994) ainda aponta que a habilidade de gerenciamento e projetos se dá pela elaboração e avaliação de projetos governamentais, tratando-se do serviço público em específico.

Tratando-se de mudança/transição, Blancero *et al.* (1996) propuseram conhecimentos respectivos ao comportamento organizacional, seus conceitos e teorias. A mesma é composta pela compreensão de princípios básicos, metodologias e processos de análise organizacional e de mudança; e, expertise em desenvolvimento organizacional.

Por fim, há conhecimentos que não se relacionaram com as categorias mais abrangentes, quais sejam: construção de confianças a parcerias (Tyson, 1999); e, compreensão de prováveis consequências ou implicações de ações ou eventos, representando o componente “pensamento antecipado”, proposto por Blancero *et al.* (1996).

As habilidades identificadas apresentaram distribuição equilibrada e, principalmente, caráter relacional quando das habilidades: interpessoal/social, influência sobre as outras pessoas, comunicação, negociação, liderança, trabalho em equipe e habilidades políticas, e técnico/voltado para a organização, em virtude das habilidades gerais de negócios/profissionais, consultoria, resolução de problemas, facilitação, mudança organizacional, desenvolvimento de GP, habilidades analíticas, habilidade/visão estratégica e utilização de sistemas da organização. E apesar da maior frequência das habilidades interpessoais, de negociação e comunicação, o restante das habilidades apresentou distribuição similar e encontra-se na Tabela 38.



Tabela 38 (continua)  
**Habilidades dos profissionais de Gestão de Pessoas**

Habilidades	Categorias	Recorrência da categoria	Recorrência da habilidade
Inovação	Propor estratégias inovadoras e criativas com potencial de implementação	7	10
	Propagar e impulsionar o conceito de inovação em RH	2	
	Empreender ideias, produtos e serviços inovadores	2	
	Modificar/aperfeiçoar processos e mudar trabalhos administrativos	2	
Comunicação	Comunicar-se via mídias escritas e orais com clareza.	12	11
	Saber como apresentar informações efetivamente em diversas circunstâncias	2	
	Fornecer informações úteis e conhecimentos de questões de GP à organização	3	
Habilidades interpessoais, de relacionamentos e/ou sociais	Estabelecer redes de networking e/ou relações estratégicas	6	8
	Realizar parcerias de negócios com pessoas, grupos e/ou coalizoes	4	
	Saber trabalhar em equipe	4	
	Identificar preocupações de outras pessoas e posicionar ideias para elas	1	
Habilidades políticas	Exercer influência	12	7
	Promover/vender a área de GP	4	
	Construir confiança pela utilização de astúcia e perspicácia de negócios	2	
	Ler e entender pessoas/situações	2	
	Negociar com o intuito de construir consensos e resolver disputas	1	
	Trocar informações de qualidade	1	
	Realizar manobras políticas frente a desafios	1	
Habilidades de informação e tecnologia	Aplicar conhecimentos técnicos em sistemas informacionais/computacionais	5	9
	Implementar sistemas tecnológicos de GP	3	
	Analisar de dados informacionais para tomadas de decisões de GP	2	
	Executar e programar tarefas não-rotineiras no computador	2	
	Conectar as pessoas por tecnologias, com o intuito de melhorar relações	1	
	Buscar e utilizar novas tecnologias e métodos	1	

	de trabalho		
Habilidades de entregas de GP	Planejar e executar o recrutamento, seleção e gestão do quadro funcional	3	
	Estabelecer uma estrutura de supervisão e cadeias de comando com padrões apropriados de trabalhos	3	
	Planejar e organizar treinamentos	7	
	Oferecer serviços e planejamento de carreira	2	
	Gerir, avaliar e revisar o desempenho das equipes	5	
	Delimitar sistemas de compensação e benefícios	5	8
	Desenvolver políticas de reconhecimento e incentivo	2	
	Desenvolver políticas de QVT	2	
	Melhorar as relações de funcionários e trabalho	1	
	Realizar pesquisas em GP	2	
Integrar as práticas de GP em soluções alinhadas aos serviços e tipo de organização	2		
Habilidades de performance	Entregar e implementar práticas de GP com efetividade e qualidade técnica	2	
	Executar projetos de GP no prazo definido e dentro do orçamento delimitado	1	7
	Atender às necessidades das unidades organizacionais	1	
	Aplicar políticas de GP, permitindo flexibilidade	1	
Gestão/apoio à mudança organizacional	Facilitar, iniciar, dar suporte para e/ou gerenciar a mudança organizacional de acordo com as necessidades organizacionais	3	
	Delimitar e implementar mudanças pelo ajuste de sistemas e procedimentos	1	
	Informar o restante da organização de maneira sistêmica sobre os planos de mudança	4	
	Reconfigurar as competências frente às mudanças	1	8
	Sustentar a mudança por meio de recursos institucionais	1	
	Sustentar a mudança por meio de recursos institucionais	1	
Habilidades dinâmicas de	Alinhar a capacidade interna de mudança da organização ao ritmo externo de mudança	1	
	Promover/orientar a mudança nos níveis institucional, de iniciativas, e individual	1	
	Adaptar-se e renovar-se, mudando os planos	5	6

GP	de GP		
	Lidar com ambientes/momentos dinâmicos e instáveis	1	
	Reconfigurar e implementar seus recursos de forma que a organização esteja estrategicamente alinhada	1	
Habilidades de consultoria	Identificar e servir os clientes da própria organização (consultoria interna)	3	
	Prestar consultoria externa	3	7
	Alinhar ações da organização às necessidades dos clientes internos	1	
Habilidades analíticas e de resolução de problemas	Desenvolver lógica causal conectando componentes críticos do sistema da organização	2	
	Diagnosticar/abordar, sistematicamente e racionalmente, tarefas, situações ou problemas	2	
	Avaliação riscos para a tomada de decisão	1	
	Garantir medidas apropriadas para os componentes do sistema	2	7
	Introduzir alternativas criativas de resolução de problemas	2	
	Projetar problemas específicos em contextos mais sistêmicos	1	
	Resolver problemas desestruturados, que não tem soluções baseados em regras	1	
	Garantir medidas apropriadas para os componentes do sistema	1	
Habilidades de liderança	Realizar mentoria/coaching interno	5	
	Desenvolver competências de equipes e indivíduos pela utilização de ferramentas e metodologias	5	
	Organizar/alinhar equipes, clarificando tarefas de equipe e atribuições de trabalho	3	6
	Facilitar processos de grupo	2	
	Integrar as equipes de forma estruturada	2	
	Liderar pela visão de longo prazo	2	
	Estabelecer objetivos de equipes e recompensas	1	
Habilidades gerais de negócio	Gerenciar/mediar conflitos de forma construtiva	5	
	Gerenciar projetos de trabalho	3	
	Gerenciar a cultura organizacional	2	2
	Coordenar processos de negócios	1	
	Gerenciar crises	1	
	Gerenciar relações corporativas	1	

---

Gerenciar contratos	1
Gerenciar recursos e orçamento	1
Realizar as análises organizacionais externa e interna	3
Desenvolver uma estratégia organizacional compreensível	6
Executar estratégias organizacionais, com implicações de GP	4
Definir e comunicar uma visão tangível de estratégia, missão, visão e valores para o restante da organização	6
Estabelecer e priorizar cursos de ações, objetivos, métodos e recursos para si mesmo e para os outros.	6
Propor iniciativas de GP alinhadas ao mercado e estratégias de negócios	2
Alinhar as operações de GP com as necessidades das unidades de negócio e condições da organização	2
Reorganizar e replanejar frente a inequidades	1
Aplicar princípios de desenvolvimento organizacional	3

---

Fonte: elaborado pela autora

Com o maior destaque, as habilidades de inovação (Larson & Limbrick, 1996; Selmer & Chiu, 2004) demandada pelos profissionais de GP consistem na exploração e implementação de ideias, processos e produtos inovadores, considerando métodos alternativos (De Jong & DenHartog, 2010; De Jong, 2007; Kleysen & Street, 2001; Ng, Feldman & Lam, 2010; Krause, 2004; Scott & Bruce, 1994; Javed *et al.*, 2017). Neste íterim, os profissionais devem ser capazes de propor estratégias inovadoras e criativas, entregar agilmente produtos novos, modificar/aperfeiçoar processos e mudar trabalhos administrativos de forma valiosa (Javed *et al.*, 2017). Devem também propagar e impulsionar o conceito de inovação em RH na área e equipes (Selmer & Chiu, 2004), considerando a carência da área em tais aspectos.

De fato, tem-se uma demanda por habilidades e comportamentos empreendedores (Tyson, 1999) e inovadores (Javed *et al.*, 2017). As ideias inovadoras podem ser empreendidas de diversos modos, como exemplificam Wei & Lau (2005), que afirmam que depende do profissional ser capaz de conquistar e fazer uso do suporte dos gerentes de nível mais alto em programas inovadores de GP.

A segunda categoria contemplou as habilidades de comunicação (Brockbank & Ulrich, 2003; Zhang *et al.*, 2012; Bondarouk & Brewster, 2016; Mello *et al.*, 2016), que consistem na

capacidade de comunicar-se via mídias escritas e verbais (Scott, 2008; Barnes & Scott, 2012), de modo que as mensagens sejam claras (Ulrich *et al.*, 2013, Long *et al.*, 2013) e tendo em vista tarefas cognitivas (Bondarouk & Brewster (2016). Tem-se também a inclusão da escuta (Blancero *et al.*, 1996), formando a capacidade de entender e comunicar com base na escuta e observação (Wei & Lau, 2005). Selmer & Chiu (2004) ainda conceituam “comunicação” de modo mais abrangente, sendo a capacidade de transmitir intangíveis (imagem da empresa, clima organizacional, respeito, satisfação com o trabalho, criatividade, inovação, competitividade etc.) aos funcionários.

Coube também incluir as “habilidades de apresentação” na categoria de comunicação, que dependem da habilidade do profissional de GP saber como apresentar efetivamente informações em diversas circunstâncias, vender ideias e conquistar suporte de outros atores que apoiem a ideia (Javed *et al.*, 2017), e demonstrar credibilidade pelo questionamento, pela escuta e pelas apresentações (Blancero *et al.*, 1996).

A última habilidade representativa do bloco em questão se refere ao fornecimento de informações relevantes de GP ao restante da organização (gerentes e funcionários de outras áreas) (Khatri *et al.*, 2017), o que inclui a preparação de memorandos/relatórios para distribuição (Khatri *et al.*, 2017) e interpretação de políticas de agência/Estado/federais para as equipes (Preston, 1999).

A categoria seguinte contempla as habilidades interpessoais e de relacionamento e/ou sociais (Brockbank & Ulrich, 2003; Lawson & Limbrick, 1996; Elrich, 1997; West & Berman, 2001; Selmer & Chiu, 2004; ONU, 2006; Scott, 2008; Barnes & Scott, 2012; Long *et al.*, 2013). A mesma contempla abarca tipos de habilidades bem similares, quais sejam: 1) Estabelecimento de *networking* e/ou relações estratégicas (Lawson & Limbrick, 1996; Junni *et al.*, 2015); e, 2) Formação de parcerias de negócios (Selmer & Chiu, 2004; Antwi & Analoui, 2008; Preston, 2009; Khatri *et al.*, 2017).

Segundo Hekks & Satnforth (2014) e Berman (2015), as habilidades de *networking*/relações estratégicas permitem mobilizar e interagir com atores locais/externos à organização (Junni *et al.*, 2015), envolvendo práticas de construção de confiança e políticas. Neste sentido, consistem na construção de um bom relacionamento com atores de gestão (Long *et al.*, 2013), equipes e restante da organização (Khatri *et al.*, 2017), sendo tal relacionamento informativo (Zhang *et al.*, 2012); ou seja, gera confidências e constrói relações, fazendo conexão com as pessoas certas (Scott, 2008; Barnes & Scott, 2012).

Similarmente, têm-se as habilidades de formação de parceria de negócios com outras pessoas, grupos e/ou coalizões (Selmer & Chiu, 2004), que podem se dar via parcerias com a

gestão e/ou com gerentes de linha (Antwi & Analoui, 2008); Khatri *et al.*, 2017), bem como pela realização de *lobby* com *stakeholders* sobre as questões vitais ao escritório e aos trabalhos com outros escritórios para o levantamento de recursos (Preston, 2009). O emprego de tais habilidades pode facilitar determinadas situações à medida que os profissionais de GP são capazes de descentralizar a tomada de decisão, recorrer a fornecedores, melhorar continuamente a qualidade, fazendo uso de determinadas habilidades (reduzir as hierarquias ou reestruturar cadeias de comando, por exemplo) (Selmer & Chiu, 2004).

Além das habilidades supramencionadas, foram identificadas as habilidades de trabalho em equipe (Blancero *et al.*, 1996; Lawson & Limbrick, 1996; Zhang *et al.*, 2012) e de atenção interpessoal – capacidade de identificar preocupações de outras pessoas e posicionar ideias para tal (Blancero *et al.*, 1996).

A literatura aponta a importância da utilização das habilidades políticas pelos profissionais de GP, de modo que possibilite sua maior inserção estratégica na organização (Shehaan *et al.*, 2016). Neste ínterim, o bloco de habilidades políticas de profissionais de GP é relativo, alocando as categorias ler e entender pessoas (Ferris, Treadway & Kolodinsky, 2005) e/ou situações com o intuito de adaptar e avaliar quais táticas de influência melhor se aplicam à situação (Kolondinsky, Treadway & Ferris, 2007). Tais habilidades também fazem uso de aspectos como, por exemplo, astúcia social (Ferris, Treadway & Kolodinsky 2005; Kelly & Gennard; 2007), capacidade de negociação (Lawson & Limbrick, 1996) e promoção da imagem da área de GP (Ulrich *et al.*, 2013; Shehaan, Cieri & Cooper, 2014).

Nas próprias definições de habilidades políticas, identificou-se o uso da influência três vezes. Quando não mencionado o termo “habilidades políticas”, ainda identificou-se a habilidade de influência oito vezes, sendo o termo com maior preponderância no bloco. Neste ínterim, segundo Ferris, Treadway & Kolodinsky (2005), as habilidades políticas representam a habilidade de ler e entender outrem e fazer o uso de tal conhecimento para exercer influência direcionada ao alcance de objetivos. Similarmente, Ferris *et al.* (2007) *apud* Kolondinsky, Treadway & Ferris (2007) as apontam como a capacidade de diagnosticar situações, adaptar e avaliar quais táticas de influência melhor se aplicam de acordo com cada situação. E Shehaan, Cieri & Cooper (2014) afirmam que as habilidades políticas consistem na capacidade de influência da área em demonstrar a expertise sobre a área e assuntos respectivos.

Conceitos isolados sobre a habilidade de influência são propostos por Lawson & Limbrick (1996), denominados gestão da influência e representados por habilidades de: utilizar a razão para influenciar; transformação e influência do seu papel; e, educar e

influenciar gerentes de linha. Aqui, “utilizar a razão para influenciar” entra consonância com o apontado por Shehaan, Cieri & Cooper (2014) quanto ao uso de expertise para o convencimento, como também apontado por Wei & Lau (2005) sobre o profissional de GP exercer influência com base nas capacidades, apesar de não especificar quais. No âmbito nacional, Kilimnik & Rodrigues (2000) também discutem influência dos profissionais de GP, relacionando-a com controle e poder.

Huselid *et al.* (1997) se referem à influência sobre os colegas de outras empresas. Boselie & Paawe (2005) apontam a necessidade por parte de profissionais de GP de detenção de habilidades sociais para conquistar maior influência com gestores de outras áreas. Já Ulrich *et al.* (2013) especificam a necessidade dos profissionais saberem como influenciar os outros de forma positiva pela comunicação clara, consistente e de alto impacto.

Bélanger *et al.* (2017) especifica as habilidades de influência pela utilização de custo-benefício relacionado às atividades da área (demonstrar custos/benefícios de diversos cursos de ação) e pela persuasão racional via argumentos financeiros. Huselid *et al.* (1997) e Wei & Lau (2005) apoiam a segunda definição, apontando a necessidade do profissional de GP em demonstrar o impacto financeiro das atividades de GP.

As habilidades políticas de negociação se apresentam como habilidades que, de diversos modos, faz uso da comunicação, voltando-se a objetivos específicos. Embora possam ter objetivos próprios, busca-se aqui a construção de consensos, do mesmo modo que podem resolver disputas. Entretanto, quando da busca da concretização de interesses próprios, por meio das negociações, podem ocorrer coalizões ou outros tipos de relações com viés político (Ferris *et al.*, 2007a).

Tratando-se da habilidade de promoção/venda da área de GP, a mesma representa a capacidade dos profissionais “de gerenciarem o significado via linguagem, promoção de iniciativas e comunicação do impacto das mesmas (e seu papel) para o restante da organização” (Shehaan, Cieri & Cooper, 2014, p. 196). Também consiste na capacidade de promover-se a convencer o restante da organização da sua compreensão sobre as outras áreas e seu funcionamento, além de demonstrar expertise técnica (Scott, 2008; Barnes & Scott, 2012). Sua utilização tem como consequências e propósito melhorar a identidade da organização para o público externo e interno por tecnologias (Ulrich *et al.*, 2013) e atrair e reter líderes e profissionais qualificados (Berman, 2015).

Por fim, as habilidades políticas também tem como objetivo a colaboração e troca de informações de qualidade e comportamentos colaborativos entre os membros (possibilitando o envolvimento informal dos profissionais de RH) dando suporte para que a área se envolva

nas tomadas de decisão (Shehaan, Cieri & Cooper, 2014, p.196). Além de tais comportamentos, os indivíduos podem fazer uso de manobras políticas frente a desafios que se deparam (Brandl & Pohler, 2009).

As habilidades de tecnologia e informação de RH (West & Berman, 2000; West & Berman, 2001; Bell, Lee, & Yeung, 2001; Brockbank & Ulrich, 2003; Ulrich *et al.*, 2013; Berman, 2015; Bondarouk & Brewster, 2016; Prieto & Santana, 2013) consistem na capacidade de aplicar conhecimentos técnicos em sistemas computacionais de GP (West & Berman, 2000) e informacionais (Lawson & Limbrick, 1996; Berman, 2015; IPARDES, 1994), pois devem saber realizar análises rigorosas de dados computadorizados para a tomada de decisões de GP (Brockbank & Ulrich, 2003), bem como devem ser capazes de executar tarefas não-rotineiras e difíceis de programar (no computador) (Bondarouk & Brewster, 2016).

Além disso espera-se que os profissionais de GP busquem e utilizem novas tecnologias e métodos de trabalho (Prieto & Santana, 2013). Do mesmo modo, devem saber como entregar (Ulrich *et al.*, 2013) e implementar sistemas tecnológicos de GP (Bondarouk & Brewster, 2016). E ainda, aqueles profissionais podem contribuir com as habilidades tecnológicas para as relações das pessoas da organização, conectando-as via tecnologias (Ulrich *et al.*, 2013).

Do mesmo modo que foram identificados conhecimentos respectivos às funções de processos de GP, foram também identificadas habilidades representantes das principais entregas da área, com a percepção de dois aspectos, quais sejam: 1) A área de treinamento teve maior destaque, considerando, inclusive, estudos específicos acerca de habilidades dos profissionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D); e, 2) A divisão feita por atores sobre as entregas de GP de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, gestão de carreira, e recompensas.

Ulrich *et al.* (1989), inicialmente, propõem a divisão de: geração de competências, contemplando as habilidades de realização de recrutamento e seleção, promoção de treinamentos e gerência de carreiras, e reforço de competências, abarcando as atividades de avaliação de desempenho e competências. Apesar da proposta inicial, sobressaiu a organização, abarcando as categorias desenvolvimento e gestão de desempenho, que compunham as atividades de treinamento e desenvolvimento, as atividades de avaliação e gestão de desempenho, e as relativas a recompensas e incentivos (Long *et al.*, 2013; Berman, 2015).



Lawson & Limbrick (1996) propõem a união somente entre treinamento e desempenho na categoria de treinamento e desenvolvimento. E ainda, aqueles autores e Berman (2015) apontam o bloco de planejamento, seleção e alocação de pessoal/gestão funcional separadamente das atividades de desenvolvimento e gestão de desempenho.

Analisando, portanto, o bloco de habilidades respectivas às entregas de GP (Ulrich *et al.*, 1989; Ulrich *et al.*, 2003) ou mesmo à proeficiência nelas (Lawson & Limbrick, 1996), Huselid *et al.* (1997) as define como “capacidades profissionais relacionadas à efetividade técnica da entrega e implementação das práticas de GP” (p.171). Similarmente, Berman (2015) as define como capacidades relacionadas ao papel técnico do profissional de RH, contemplando as atividades de definição de pessoal, gerenciamento de posições funcionais, sistemas de pagamento, gerenciamento desempenho (benefícios, treinamento, avaliação, recompensas e disciplina).

Khatri *et al.* (2017) ainda destaca a necessidade dos profissionais de GP em proporcionar “ferramentas efetivas de GP (e.g., métodos válidos de recrutamento, programas efetivos de treinamento, sistemas de recompensas justos etc.)” (p. 18).

Aprofundando-se nas habilidades de recrutamento, seleção e definição de pessoal (Ulrich *et al.*, 1989; Brockbank & Ulrich, 2003), denominadas planejamento, seleção e alocações (Lawson & Limbrick, 1996) ou definição de pessoal e gerenciamento de posições funcionais (Berman, 2015), as habilidades podem ser assim definidas: atrair pessoas apropriadas (Ulrich *et al.*, 1989; Brockbank & Ulrich, 2003) e recrutar/contratar equipes capazes, habilidosas (Preston, 2009); e, promover pessoas apropriadas, bem como desligar pessoas (Ulrich *et al.*, 1989; Brockbank & Ulrich, 2003).

Considerando a gestão e organização do quadro funcional, Brockbank & Ulrich (2003) e Selmer & Chiu (2004) também propõem as habilidades de organização da estrutura e *design* organizacional, onde os profissionais de GP devem ser capazes de estabelecer uma estrutura organizacional flexível (Selmer & Chiu, 2004). Preston (2009) complementa que estes devem saber delimitar estrutura de supervisão e cadeia de comando, bem como arranjar padrões apropriados de trabalho.

Sobre as habilidades de treinamento, tem-se as propostas de Ulrich *et al.* (1989), Gorsline (1996), Brockbank & Ulrich (2003), Antwi & Analoui (2008), Long *et al.* (2013), Ulrich *et al.* (2013) e Berman (2015). Tal categoria consiste nas habilidades de: planejar e organizar treinamentos de equipe (Ulrich *et al.*, 1989; Brockbank & Ulrich, 2003; Antwi & Analoui, 2008; Berman, 2015; IPARDES, 1994); desenhar programas de desenvolvimento que facilitem a mudança (Ulrich *et al.*, 1989; Brockbank & Ulrich), orquestrando a

aprendizagem contínua frente às mudanças (Ulrich *et al.* 2013); e, preparar talentos através de mudanças funcionais e ofertar serviços de planejamento de carreira (Ulrich *et al.*, 1989; Brockbank & Ulrich).

No estudo de Bruno-Faria & Brandão (2003), os autores propõem habilidades necessárias especificamente aos profissionais de treinamento, sendo elas: (1) capacidade de trabalhar em equipe; (2) redigir sem erros de português; (3) ser capaz de organizar seu trabalho de modo que outra pessoa possa dar continuidade; (4) comunicar-se por escrito com clareza; (5) saber elaborar relatórios e projetos; (6) saber transmitir com clareza aos treinandos as características essenciais dos eventos da organização; (7) ser capaz de adaptar-se a situações novas; (8) ser capaz de orientar os prestadores de serviços de forma clara e objetiva; (9) saber usar o programa Access; (10) saber usar o programa Excel; (11) saber usar o programa PowerPoint; (12) saber fazer mala direta; (13) saber redigir portarias, leis, decretos, ordens de serviço. Ressalta-se que, ainda que essas habilidades tenham sido apontadas pelos autores como esperadas pelos profissionais de T&D, serão reclassificadas de acordo com as categorias propostas na presente revisão de literatura.

Em continuidade, as habilidades de gestão e avaliação de desempenho são as de “revisar e avaliar o desempenho da equipe, fornecer *feedback* de desempenho, e monitorar a entrega de serviços contratados” (p. 641), segundo Linzmayer (2003) e Preston (2009).

Ulrich *et al.* (1989) e Brockbank & Ulrich (2003) especificam as habilidades nas seguintes etapas: 1) Facilitar o estabelecimento de padrões de desempenho claros – em consenso com o proposto por Preston (2009) sobre clarificar as tarefas de equipe e atribuições de trabalho; 2) Desenhar processos de *feedback* – também apontada por Preston (2009); 3) Delimitar/desenhar sistemas de avaliação de *performance* para diferenciar os desempenhos; e, 4) “Delimitar sistemas de avaliação de desempenho para o planejamento de carreiras” (Ulrich *et al.*, 1989, p. 328) – gestão de carreira.

Como habilidades respectivas a recompensas, tanto financeiras como não-financeiras (Ulrich *et al.*, 1989), têm-se as seguintes: delimitar sistemas de compensação/pagamento (Ulrich *et al.*, 1989; Lawson & Limbrick, 1996; Brockbank & Ulrich, 2003; Berman, 2015); delimitar sistemas de benefícios (Ulrich *et al.*, 1989, Lawson & Limbrick, 1996; Brockbank & Ulrich, 2003; Vasconcelos & Vasconcelos, 2005); e, ajudar as equipes a requerer seus direitos de aposentadoria (Antwi & Analoui, 2008). Aqui, Preston (2009) adiciona habilidades relativas ao desenvolvimento de políticas de reconhecimento e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), especificadas também por Lawson & Limbrick (1996) como atividades de saúde e segurança.

Lawson & Limbrick (1996) também apontam que os profissionais de GP devem ter habilidades de realizar pesquisas de GP, podendo ser pela aplicação de métodos quantitativos (IPARDES, 1994) e/ou qualitativos. Essa pesquisas se dão por habilidades de coleta, tratamento e sistematização de informações (IPARDES, 1994).

A última habilidade relacionada às entregas/funções de GP consistem na integração de tais funções. Blancero *et al.* (1996) e Ulrich *et al.* (2013), por exemplo, apontam a importância da união de atividades de GP asseverando que os profissionais da área devem saber “transformar as práticas de RH em soluções integradas e alinhadas aos serviços e tipo de organização, vislumbrando impacto nos resultados da organização em longo prazo” (Blancero *et al.*, 1996, p.392). Por fim, Vasconcelos & Vasconcelos (2005) referem-se às entregas de GP, afirmando que as ferramentas utilizadas pela área devem ser teoricamente embasadas para sua implementação.

Segundo Brockbank & Ulrich (2003), o ideal é que tais práticas sejam performadas sem erros, com o uso de habilidades relacionadas à efetividade técnica da entrega e implementação de práticas de GP, com enfoque na qualidade dos serviços do setor (Huselid *et al.*, 1997).

Long *et al.* (2011) apontam que a área de GP pode conquistar maior credibilidade pelo fornecimento de soluções de desempenho/produzitividade e pela entrega de resultados. Aqueles autores ainda destacam que a área pode estabelecer um histórico confiável.

Javed *et al.* (2017) observam que espera-se que os profissionais de GP sejam capazes de “entregar agilmente produtos novos como também modificar/aperfeiçoar processos e mudar trabalhos administrativos de forma valiosa” (p.3). E Khatri *et al.* (2017) complementam e ainda destacam a entrega de processos de negócio e o atendimento às necessidades das unidades organizacionais.

Mais especificamente, Long *et al.* (2018) apontam que todo profissional deve ser capaz de executar projetos adequadamente, no prazo definido, e dentro do orçamento delimitado – ação relacionada à conquista de credibilidade apontada por Khatri *et al.* (2017).

Tratando-se da aplicação de políticas, Blancero *et al.* (1996) destacam que o profissional de GP deve desenvolver decisões aceitáveis sobre as aplicações das políticas de organização em nível operacional, atendendo ao propósito da política enquanto permite flexibilidade razoável.

Duas outras funções, mais específicas dos profissionais de GP, são suas habilidades como facilitador e as habilidades que desempenha no seu papel de agente de mudança (Brockbank & Ulrich, 2003; Brand *et al.*, 2008). Neste sentido, como defensor da mudança, o

gestor de pessoas oferece suporte do início da mudança e nos projetos envolvidos até o momento de sua implementação, além de atuar como facilitador no processo, direcionando o foco das ações e motivando a execução da mudança (Lundy, 1994; Long *et al.*, 2018) e influenciando/desenvolvendo a aceitação da organização à mudança (Brand *et al.*, 2008).

O bloco de habilidades de “gestão e/ou apoio à mudança organizacional” (Ulrich *et al.*, 1989; Blancero *et al.*, 1996; Lawson & Limbrick, 1996; Brockbank & Ulrich, 2003; Selmer & Chiu, 2004; Panayotopolou & Papalexandris, 2004; Wei & Lau, 2005; Zhang *et al.*, 2012; Ulrich *et al.*, 2013) consiste na “habilidade de facilitar, iniciar, participar, dar suporte e/ou gerenciar mudança organizacional efetiva consistente com as necessidades organizacionais” (Wei & Lau, 2005, p. 1.904). E ainda, Maatman, Bondarouk, & Looise (2010) apontam dois papéis que os profissionais de GP podem ser capazes de fazer frente à mudança, quais sejam: 1) Habilidade de entregar o suporte transacional de RH necessitado pelas unidades de negócios com a combinação de custos, qualidade e funcionalidade requeridos; e, 2) Habilidade de entregar uma transformação das operações das unidades de negócios através de uma combinação de custos, qualidade e funcionalidade.

Ulrich *et al.* (2013) observam o papel do profissional de GP como “defensor da mudança”, apontando que para tanto, o mesmo deve ter o domínio de algumas habilidades, como, por exemplo:

- 1) Alinhar a capacidade interna de mudança da organização ao ritmo externo de mudança;
- 2) Promover/orientar a mudança nos níveis: institucional (mudança de padrões e moldes), de iniciativas e individuais (possibilitando as mudanças das pessoas);
- 3) Elaborar um documento explicando a importância da mudança; e
- 4) Organizar comunicações sistêmicas de informação (Ulrich *et al.*, 2013) sobre os planos de mudança aos funcionários (Long *et al.*, 2013).

Segundo Zhang *et al.* (2012), frente às mudanças organizacionais, os profissionais de GP devem ter a habilidade de delimitar e implementar mudanças via ajuste de sistemas e procedimentos. E ainda, devem saber integrar, construir e reconfigurar competências frente às mudanças organizacionais (Javed *et al.*, 2017), no que tange a gestão por competências da organização.

Frente às mudanças e outras circunstâncias, Ulrich *et al.* (1989) apontam a habilidade de mudança por parte dos profissionais de GP, ou seja, sua flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças organizacionais (Javed *et al.*, 2017). Além das habilidades de mudança de GP serem relacionadas/condicionadas às mudanças organizacionais, também

podem ser entendidas como habilidades dinâmicas (Homem *et al.*, 2009; Javed *et al.*, 2017; Khatri *et al.*, 2017), sendo a capacidade interna de flexibilidade e adaptação dinâmica da área de RH (Javed *et al.*, 2017). Neste sentido, Khatri *et al.* (2017) as especifica como: 1) De se renovar, adaptar e modificar constantemente à medida que o ambiente externo muda; e, 2) Capacidade do RH em adquirir, desenvolver, renovar, reconfigurar e impantar seus recursos, de modo que a organização esteja estrategicamente alinhada.

Em geral, as habilidades dinâmicas são a capacidade de lidar com ambientes/momentos dinâmicos e estáveis. E ainda, os conhecimentos a serem postos em prática são flexíveis, de modo que os profissionais de GP sejam capazes de adaptar mudanças de curto e longo prazo, ou seja, predispostos à mudança de planos (Selmer & Chiu, 2004).

Outro aspecto relevante no relacionamento entre a área de GP e a organização é a prestação de serviços da área com o restante da organização. Gorsline (1996), Elrich (1997), Tyson (1999), e Ulrich & Dulebohn (2015), por exemplo, destacam o papel do profissional de GP como consultor. O mesmo presta consultoria interna (Selmer & Chiu, 2004), no que tange identificar e servir clientes-chave da própria organização, com base em seus segmentos e expectativas, para alinhar as ações da organização às necessidades dos clientes internos (Ulrich *et al.*, 2013). Pode-se também fornecer consultoria externa (Scott, 2008; Barnes & Scott, 2012), onde o profissional deve apresentar contato significativo com os clientes externos (Huselid *et al.*, 1997). Assim, as formas de consultoria e o contato que o profissional devem ter, com base no foco no cliente, são ações de destaque em Blancero *et al.* (1996).

De fato, o papel do profissional de GP como consultor interno da organização (Scott, 2008) evidencia a responsabilidade da área de ofertar apoio à organização compartilhando seus conhecimentos em GP e resolvendo problemas/questões.

A habilidade de resolução de problemas (Long *et al.*, 2011; Bondarouk & Brewster, 2016) parte da premissa que antes mesmo de resolver os problemas, o profissional deve ser capaz de analisá-los e diagnosticá-los (Ulrich *et al.*, 1989; Selmer & Chiu, 2004) e compreender melhor como pode se dar a resolução dos mesmos. Para tanto, os profissionais de GP devem apresentar habilidades analíticas (Blancero *et al.*, 1996; Bondarouk & Brewster, 2016; Kryscynski *et al.*, 2018), que consistem na habilidade de desenvolver certa lógica causal, conectando componentes críticos do sistema da organização (Kryscynski *et al.*, 2018), que permitem que o profissional de GP, sistematicamente e racionalmente, aborde tarefas, situações ou problemas (Bondarouk & Brewster, 2016). Assim, o profissional de GP pode, por exemplo, avaliar riscos na tomada de decisão (Junni *et al.*, 2015) com mais segurança; ou seja, ele trabalha e processa informações, interpretando-as e utilizando-as para a resolução de

problemas (Bondarouk & Brewster, 2016), ao passo que as habilidades analíticas podem garantir medidas apropriadas para os componentes de um sistema, bem como um processo para incorporar *insights* na tomada de decisão (Kryscynski *et al.*, 2018).

Ulrich *et al.* (1989) sugerem que para a resolução de problemas, o indivíduo pode alocar ou projetar problemas menores e mais específicos em cenários/contextos mais sistêmicos. Portanto, é a capacidade cognitiva de conceber ideias, padrões, imagens ou relacionamentos a partir de dados limitados de elementos (Junni *et al.*, 2015). Segundo Selmer & Chiu (2004), os problemas podem ser resolvidos por alternativas criativas. Em consonância, Bondarouk & Brewster (2016) apontam que tais habilidades consideram a resolução de problemas desestruturados e que não apresentam necessariamente soluções com base em regras.

Portanto, para a resolução de problemas, o gestor de pessoas deve fazer uso de seus conhecimentos específicos mostrando proatividade (Kelly & Gennard, 1996), bem como estar preparado para lidar com tarefas cognitivas ou problemas desestruturados, pois tanto a resolução de problemas quanto a proatividade contribuem para as situações que envolvem as habilidades de liderança e trabalho em equipe (Kelly & Gennard, 1996).

Mello *et al.* (2016) aponta a habilidade de liderança como sendo a orientação de equipes e capacidade de desenvolver as pessoas. Apesar de envolverem relacionamentos, o bloco de liderança é mais voltado para o desenvolvimento e a elevação do desempenho dos outros membros (Blancero *et al.*, 1996), contemplando as categorias de: gerenciamento de equipes; desenvolvimento de pessoas; e, liderança pela visão.

O gerenciamento de equipes consiste em organizar/alinhar equipes, clarificando tarefas de equipe, atribuições de trabalho e mantendo-as informadas sobre as decisões-chave (Preston, 2009). Para tanto, os profissionais de GP podem mesclar/combinar habilidades individuais em capacidades organizacionais (culturas, processos e identidade) efetivas e facilitar a auditoria das capacidades na construção da identidade da organização (Preston, 2009; Ulrich *et al.*, 2013). Tal gestão de equipes também demanda habilidade de facilitar processos de grupo a partir da compreensão de suas dinâmicas (Ulrich *et al.*, 2013). O líder de GP também deve guiar suas equipes para o estabelecimento de objetivos de equipes e recompensas visando estabelecer/desenvolver trabalhos efetivos de equipe (Lawson & Limbrick, 1996; Berman, 2015). Além da organização e do alinhamento da equipe, espera-se que o líder de GP também saiba como integrar as equipes de forma estruturada (Selmer & Chiu, 2004; Antwi & Analoui, 2008).

A habilidade de desenvolver pessoas (Blancero *et al.*, 1996; Lawson & Limbrick, 1996; Scott, 2008; Barnes & Scott, 2012; Preston, 2009) abarca o desenvolvimento de competências das equipes ou indivíduos pela utilização ampla de diversas ferramentas e metodologias (Blancero *et al.*, 1996). Tal habilidade ainda pode abarcar a realização de mentoria (Preston, 2009) ou *coaching* interno (Long *et al.*, 2011), de modo que o profissional de GP deve saber como fazer uso efetivo de abordagens para ajudar os indivíduos nas suas tarefas de trabalho (Scott, 2008; Barnes & Scott, 2012).

Segundo Brand *et al.* (2008), o desenvolvimento e a valorização das equipes é possível pela utilização de habilidades de liderança, com base na visão e perspectiva de longo prazo do gestor de GP. Tal habilidade seria a capacidade de mostrar como as ideias de outrem ofertam suporte aos objetivos mais amplos ou valores da organização, ou se relacionam com princípios maiores (Blancero *et al.*, 1996).

O último bloco identificado é referente às habilidades gerais de negócio (Huselid *et al.*, 1997; Panayotopolou & Papalexandris, 2004). O bloco abarcou uma quantidade extensa de habilidades, quais sejam: de gerenciamento; análise/planejamento/execução estratégica; e, de planejamento e organização.

Entre as habilidades de gerenciamento (Huselid *et al.*, 1997; Lawson & Limbrick, 1996; Panayotopolou & Papalexandris, 2004), destacaram-se as de gestão de projetos e as de gestão/facilitação de conflitos. Na facilitação/gerenciamento de conflitos, o indivíduo media conflitos de trabalho de maneira construtiva (Preston, 2009; Long *et al.*, 2011; Mello *et al.*, 2016), objetivando a resolução dos mesmos (Gorsline, 1996). E quanto ao gerenciamento de projetos, o profissional de GP deve saber como liderar, planejar, organizar, priorizar e monitorar projetos de trabalho (Selmer & Chiu, 2004); ou seja, deve ser capaz de alinhar diferentes projetos e prever impacto nos funcionários (Long *et al.*, 2013).

Outra habilidade de gerenciamento é respectiva à habilidade de gerir a cultura organizacional (Lundy, 1994; Brockbank & Ulrich, 2003). Sobre a questão, Selmer & Chiu (2004) apontam as habilidades de coordenação de processos de negócio, gerenciamento de crises e gerenciamento internacional (relações corporativas).

Considerando os relacionamentos internacionais e corporativo, pode ser útil também a habilidade de falar línguas estrangeiras (Huselid *et al.* 1997). Preston (2009) aponta as habilidades de desenvolvimento e gestão de contratos; e de gerenciamento de custos, que se dá pela gestão de orçamento de trabalho, alocação de recursos e identificação/levantamento de fontes alternativas de recursos.

Dando continuidade às habilidades de negócios, a categoria de análise, planejamento e execução estratégica abarca a proposta inicial de Lundy (1994) acerca de habilidades dos profissionais de GEP (Gestão Estratégica de Pessoas), ligada diretamente à transição do papel burocrático de RH para um papel mais estratégico de GP. A primeira habilidade se refere à análise estratégica (Lundy, 1994; Selmer & Chiu, 2004; Zhang *et al.*, 2012), com base na análise das capacidades organizacionais, considerando o potencial da organização (e.g. estrutura, processos etc.) (Lundy, 1994). A etapa em questão é composta pela: análise do ambiente organizacional (de trabalho, sociais, educacionais, demográficos, econômicos e legislativos); e, análise organizacional e da sua capacidade de sustentar seus elementos (estrutura, áreas, sistemas) (Lundy, 1994).

Em seguida, tem-se a necessidade das habilidades estratégicas (Homem *et al.*, 2009), que envolvem o planejamento e a execução da estratégia organizacional, tendo em vista a implementação de planos/iniciativas estratégicas (Selmer & Chiu, 2004; Khatri *et al.*, 2017). Podem também ser entendidas como habilidades de elaborar estratégias (Selmer & Chiu, 2004), co-criar a estratégia organizacional (Ulrich *et al.*, 2013); e/ou desenvolver uma estratégia organizacional compreensível (Khatri *et al.*, 2017).

Segundo Lundy (1994), a etapa em questão consiste em: 1) Delimitar critérios orientadores da cultura da organização e implementação das práticas de GP; e, 2) Aplicar práticas com vista a sustentação da estratégia organizacional e orientação para a efetividade (de acordo com os critérios de GP) – a habilidade de executar estratégias, com implicações de RH (Lawson & Limbrick, 1996; Selmer & Chiu, 2004).

Outros apontamentos sobre as habilidades estratégicas abarcam o envolvimento do profissional de GP na tomada de decisões organizacionais (Brockbank & Ulrich, 2003; Wei & Lau, 2005) e sua capacidade de manter o foco estratégico (Blancero *et al.*, 1996).

Neste ínterim, os profissionais de GP devem fazer uso de uma visão organizacional estratégica (Blancero *et al.*, 1996). A definição e comunicação da visão (Huselid *et al.*, 1997; Wei & Lau, 2005) se dão pela projeção de tendências e visualização de possíveis e prováveis futuros e suas implicações (Blancero *et al.*, 1996). Assim, devem ser capazes de articular e clarificar uma visão tangível, a missão, os valores e a estratégia para o restante da organização (Yeung & Ready, 1995; Preston 2009).

A partir da análise, definição, implementação e comunicação da estratégia, é possível fazer uso de habilidades de planejamento organizacional de modo alinhado à estratégia. Sobre a questão, segundo Panayotopolou & Papalexandris, (2004), é de suma importância o alinhamento de GP com a estratégia de negócios. Neste sentido, Selmer & Chiu (2004)



destacam que a proposição de iniciativas de GP devem ser alinhadas ao mercado e à estratégia do negócio, e condizentes às condições da organização. Portanto, cabe ao profissional de GP participar da criação uma organização unificada em torno de demandas de mercado (Brockbank & Ulrich 2003).

Considerando tais apontamentos, Maatman, Bondarouk, & Looise (2010) delimitam as habilidades de planejamento organizacional de GP na seguinte ordem: 1) Habilidade de alinhar suas próprias operações com as necessidades das unidades de negócio e objetivos ao longo do tempo; 2) Identificação das oportunidades e ameaças encontradas nas unidades de negócios; 3) Habilidade de implementar políticas e práticas de RH e pôr em prática processos que permitam as unidades de negócios explorarem oportunidades e neutralizarem as ameaças ao longo do tempo, com uma combinação apropriada de custos, qualidade.

Mais especificamente, Lawson & Limbrick (1996) afirmam que a habilidade de planejamento consiste na gestão de objetivos e ações. Blancero *et al.* (1996) a especificam como a capacidade de identificar opções e estabelecer cursos de ação, objetivos, métodos e recursos para si mesmo e outros. Em consonância, Preston (2009) aponta o estabelecimento de objetivos claros de desempenho de trabalho, sendo necessária a delimitação clara de agenda e entregas (Scott, 2008; Barnes & Scott, 2012). Aquele autor ainda observa a importância do profissional de GP saber delimitar prioridades entre múltiplos objetivos.

Por fim, são apontadas as habilidades reorganização e replanejamento, frente a inequidades (Berman, 2015), apontadas como habilidades de reclassificação. Também identificaram-se habilidades de desenvolvimento organizacional, por Lawson & Limbrick (1996), Preston (2009) e Zhang *et al.* (2012), apesar dos autores não as descreverem.

Por fim, identificaram-se atitudes, que nos estudos foram apontadas como “habilidades” ou “competências”, por exemplo. Um exemplo seria o proposto por Brockbank & Ulrich (2003), onde as atitudes foram identificadas como “competências” de credibilidade pessoal do profissional de GP. As mesmas são descritas como: “manter palavra com o outro” – descrição relacionada a princípios e valores do indivíduo (Allport, 1935). Do mesmo modo, outros termos foram reclassificados como atitudes e apresentados na Tabela 39.

Tabela 39 (continua)  
**Atitudes dos profissionais de Gestão de Pessoas**

<b>Habilidades</b>	<b>Categorias</b>	<b>Recorrência da categoria</b>	<b>Recorrência da habilidade</b>
Elevar a potência da organização para a mudança	Enfatizar a cooperação no processo de mudança.	1	3
	Buscar reconhecer e compreender os outros.	2	
	Estimular a própria criatividade e a dos outros.	4	
	Inovar e promover a mudança.	2	
	Atualizar-se nas práticas e tendências profissionais.	1	
	Elevar o gerenciamento de conhecimentos tecnológicos e inovadores.	1	
Atenção organizacional e oportunismo	Antecipar o efeito de mudanças externas e internas.	3	3
	Compreensão e atenção de quando existem oportunidades ou da possibilidade das mesmas.	3	
	Aproveitar oportunidades.	1	
Garantir o desenvolvimento organizacional	Preocupar-se com a gestão e continuidade de ações de Gestão de Pessoas – GP.	1	2
	Comprometer-se com os interesses organizacionais, com postura adequada e preservando o patrimônio da organização.	1	
	Assegurar a conduta de profissionais qualificados.	1	
	Acompanhar o mercado, dispondo de mecanismos de identificação de pessoas capacitadas	1	
Empoderamento e desenvolvimento de equipe	Criar um ambiente que encoraja e permite aos indivíduos que exercitem seus poderes pessoais e talentos, bem como assumirem responsabilidades.	2	4
	Encorajar trabalhos em equipe.	1	
	Defender os direitos dos funcionários.	1	
	Manter/fornecer boas oportunidades de treinamento para as equipes.	2	
	Aconselhar/assistir equipes em avanços de carreira.	3	
Inspirar equipes no alcance de alto nível de desempenho.	1		
Credibilidade pessoal	Manter a palavra com o outro, com integridade e ética.	4	4
	Construir relacionamentos com base na confiança.	2	
		1	

	Confidenciar informações com ética e de acordo com a situação.	2	
		1	
	Realizar as funções de RH com ética e de forma transparente	1	
	Aplicar o código de conduta sensivelmente de acordo com a situação		
	Assumir responsabilidades das atividades respectivas		
Relacionamento com <i>stakeholders</i>	Apresentar contato significativo com os clientes.	2	
	Assegurar a entrega pontual de serviços de qualidade.	1	2
	Apresentar eficiência e cortesia.	2	
Facilitar a resolução de problemas/conflitos	Engajar as pessoas na resolução de problemas.	2	
	Assistir as unidades/equipes na resolução de problemas.	1	4
	Comprometer-se na resolução de problemas com os clientes.	1	
	Encorajar a expressão aberta de opiniões e desentendimentos.	2	
Resiliência	Tolerar o estresse.	3	
	Manter a estabilidade de desempenho em situações de pressão.	1	
	Lidar com crises.	1	4
	Adaptar ao estresse, articulando e se comprometendo a uma visão pessoal, gerando alternativas realistas para problemas, situações e exercitando controle apropriado.	1	
	Tolerar e assumir riscos apropriados para o alcance dos objetivos.	2	
Proatividade	Possuir senso de urgência e iniciativa.	2	
	Ser proativo e preocupado com o impacto de ações.	1	3
	Ser proativo na resolução de problemas.	4	
Flexibilidade e adaptabilidade	Ter flexibilidade e criatividade frente à volatilidade de mudanças.	4	
	Desempenhar novos papéis de trabalho a partir de alto grau de inteligência emocional.	1	
	Aprender e mudar rapidamente para responder as demandas da organização.	2	4
	Adaptar-se às mudanças organizacionais, diferentes situações, ambientes e exigências.	1	
	Advogar e aproximar fronteiras	Representar o escritório em reuniões externas/eventos.	1
Autonomia e independência	Buscar situações que apresentam a maximização de liberdade para o	1	1

desenvolvimento			
Decisividade	Apresentar rigor na tomada de decisão com agressividade.	1	3
Aprendizado contínuo	Atualizar-se sobre novos estudos de Gestão de Pessoas e projetos da organização	1	2
Senso visionário e intuitivo			1
Saber lidar com fracassos			1

Com início pelas atitudes relacionadas à gestão da mudança, foram identificadas atitudes relativas ao gerenciamento da mudança (Ulrich *et al.*, 1989), postas como “ênfatar a cooperação de equipes”, “comprometer-se em resoluções de problemas com os clientes”, “encorajar a expressão aberta de opiniões e desentendimentos”, “buscar compreender os outros” e “encorajar a criatividade dos outros”. Kilimnik & Rodrigues (2000) ainda relacionam o conceito de criatividade com a necessidade de criar produtos e serviços. Também foi possível observar a relação das atitudes em questão com as de inovação, considerando que a mesma impulsiona mudanças organizacionais (Preston, 2009; Javed *et al.*, 2017). Brand *et al.* (2008) também abordam o papel do profissional de GP como agente da mudança a destacam a atitude que o mesmo deve dispor de reconhecer as pessoas como parceiras, com base em comportamentos éticos e socialmente responsáveis.

Ulrich *et al.* (2013) apontam a superação de resistência à mudança, o engajamento de atores-chave no processo em questão e a articulação de decisões para iniciar a mudança. Além disso, aqueles autores destacam a necessidade da atitude de assegurar que as ações da organização sejam integradas e sustentadas.

Outra categoria identificada foram as atitudes de atenção organizacional e oportunismo, relacionada aos profissionais de GP sobre aproveitarem as oportunidades de inserção estratégica, bem como as tomadas de decisão. Yeung & Ready (1995), Gorsline (1996) e Blancero *et al.* (1996), por exemplo, afirmam que a atitude consiste na compreensão e atenção de quando existem oportunidades ou são possíveis, de modo que possam ser entregues serviços e adição de valor à comunidade.

Uma categoria que apresentou destaque foi a relacionada ao empoderamento e desenvolvimento de equipes, que consiste na criação de um ambiente que encoraja e permite aos indivíduos exercitarem seus poderes pessoais e assumirem responsabilidades (Blancero *et al.*, 1996). Espera-se que os profissionais de RH defendam os direitos das equipes (Antwi & Analoui, 2008), e as desenvolvam (Preston, 2009), de forma a manter/fornecer oportunidades

de treinamentos para as mesmas, aconselhar/assistir equipes em avanços de carreira, inspirar equipes no alcance de alto nível de desempenho (Antwi & Analoui, 2008).

A categoria seguinte abarca atitudes voltadas ao desenvolvimento organizacional, que consistem inicialmente no compromisso com os interesses organizacionais, pelo qual o profissional deve apresentar postura adequada, dando o exemplo (Braga *et al.*, 2017), para representar a organização como também deve preservar o patrimônio da mesma (Bruno-Faria & Brandão). A garantia do desenvolvimento organizacional, também apoia-se na preocupação com a gestão e a continuidade do desenvolvimento (Selmer & Chiu, 2004) via alta *performance* por parte dos funcionários (Preston, 2009), de modo que assegure a conduta dos profissionais (Berman, 2015). De fato, entregas assim contribuem para a credibilidade pessoal dos profissionais de GP – aspecto destacado na literatura e que a área de GP ainda carece (Sheehan *et al.*, 2013). Para isso, a área de GP também deve atentar-se à seleção adequada de pessoas capacitadas, dispondo de mecanismos que possibilitem a identificação desses profissionais dentro da organização e no mercado (Vasconcelos & Vasconcelos, 2005).

A credibilidade também é construída por atitudes como, por exemplo, manter a palavra com o outro e construir relacionamentos com base na confiança (Brockbank & Ulrich, 2003; Lawson & Limbrick, 1996; Selmer & Chiu, 2004; Ulrich *et al.*, 2013); integridade e ética (Bruno-Faria & Brandão, 2003). Braga *et al.* (2017) destacam a confidencialidade de informações, a depender da situação por parte dos profissionais de GP como também a realização das funções da área de forma ética e transparente. Os autores complementam que é responsabilidade dos profissionais do setor aplicar o código de conduta sensivelmente de acordo com cada situação.

Similarmente, o profissional de GP deve construir um relacionamento com stakeholders, conquistando credibilidade e confiança dos mesmos, especialmente dos clientes. As atitudes referentes à categoria em questão consistem no quanto o profissional mantém contato significativo com os clientes (Ulrich *et al.*, 1989; Huselid *et al.*, 1997), assegurando a entrega pontual de serviços para os mesmos (Huselid *et al.*, 1997) com eficiência e cortesia (Khatri *et al.*, 2017), e primando pela qualidade do trabalho (Bruno-Faria & Brandão, 2003). Tratando-se de outros atores, os profissionais de RH devem atender de forma cordial participantes de ações promovidas pela área como outros prestadores de serviços (Bruno-Faria & Brandão, 2003).

Espera-se também que o profissional de GP seja facilitador nos processos de resolução de problemas e de conflitos, de modo que ele seja capaz de engajar as pessoas na resolução

dos problemas, assistindo as unidades e equipes em tal processo (Blancero *et al.*, 1996; Preston, 2009). E ainda, em relação à resolução de conflitos, o profissional de GP é demandado para encorajar a expressão aberta de opiniões e desentendimentos (Ulrich *et al.*, 1989; Preston, 2009), atuando, muitas vezes, como mediador.

Um tipo de atitude que se destacou entre as outras foi a resiliência que o profissional de GP deve apresentar em situações de crises ou estresse, de modo que ele seja capaz de adaptar-se à situação, gerando uma alternativa realista para lidar com a crise ou com o problema (Blancero *et al.*, 1996; Selmer & Chiu, 2004). Para tanto, o mesmo deve apresentar inteligência emocional para tolerar e assumir os riscos apropriados, considerando os objetivos que pretende alcançar (Huselid *et al.*, 1997; Junni *et al.*, 2015).

Entre as atitudes mais demandadas pela área, de acordo com a literatura, foram apontadas as seguintes: proatividade, flexibilidade e adaptabilidade. A primeira atitude é concernente a senso de urgência e iniciativa empreendidas pela área (Gorsline, 1996) na resolução de problemas (Kelly & Gennard, 1996; Bruno-Faria & Brandão, 2003; Boselie & Paauwe, 2005; Katri *et al.* 2017), sem que necessariamente os profissionais de GP sejam demandados. A segunda atitude consiste na capacidade dos profissionais de GP se adaptarem às mudanças organizacionais, aos ambientes e às exigências (Javed *et al.*, 2017), de modo que também estejam preparados para desempenhar novos papéis a depender do tipo de mudança (Selmer & Chiu, 2004). As três relacionam-se com a atitude de “variedade” proposta por Kilimnik & Rodrigues (2000), descrita pelos autores como característica que profissionais com comportamento inquieto cujos talentos cobrem diversas possibilidades como também apresentam necessidades e valores movidos por desafios.

Com menos frequência, também foi apontada a atitude de autonomia e independência que, de acordo com Kilimnik & Rodrigues (2000), consiste na busca por situações libertadoras voltadas ao desenvolvimento de competências técnicas e funcionais. Em sequência, foram identificadas as atitudes relacionadas à decisividade (Yeung & Ready, 1995; Kryscynski *et al.*, 2018), à busca por aprendizado contínuo (Blancero *et al.*, 1996; Gorsline, 1996), ao senso visionário intuitivo (Yeung & Ready, 1995) e à capacidade de saber lidar com fracassos (Brandl & Pohler, 2010). A busca por aprendizado contínuo pode englobar atitudes relacionadas à atualização constante em conteúdos relacionados à área de Gestão de Pessoas e projetos da organização (Bruno-Faria & Brandão, 2003), por exemplo.

## 4.2 Resultados das entrevistas

O diagnóstico realizado a partir das entrevistas teve como propósito elaborar os descritores das habilidades dos profissionais de GP. Portanto, as entrevistas obtidas com base na amostra em questão direcionaram o delineamento das habilidades necessárias para o desempenho de suas funções.

Como referido na etapa de métodos de pesquisa, o número de descritores foi elevado, optando-se pela utilização de filtros para a redução dos CHAs. Vale destacar que cada fase do presente estudo buscou recapitular os filtros aplicados e seus resultados desde a elencação inicial de CHAs até a definição preliminar das dimensões que contemplam a lista proposta das habilidades selecionadas.

O levantamento inicial de conhecimentos, habilidades e atitudes compôs o número total de 815 CHAs (vide Apêndice B), sendo eles: 204 conhecimentos, 556 habilidades e 55 atitudes. Logo, os filtros aplicados consistiram nas seguintes etapas: 1) Priorização dos descritores mais abrangentes e com maior frequência; 2) Exclusão de descritores representantes dos servidores públicos em geral e das atitudes; e, 3) Exclusão dos conhecimentos e manutenção das relacionadas aos mesmos.

O primeiro filtro priorizou os descritores mais abrangentes e que apresentaram maior frequência. Além disso, foram mantidos os descritores e os entrevistados considerados mais relevantes, resultando em um total de 335 CHAs (vide Apêndice C), abarcando 96 conhecimentos, 207 habilidades e 32 atitudes.

Nas análises, foram identificados descritores genéricos aos servidores públicos de forma geral e, durante as entrevistas, foi possível notar que alguns não tinham relevância para o setor de GP, enquanto outros foram destacados como aspectos de extrema necessidade pela área de GP e seus profissionais. Portanto, o segundo filtro resultou na exclusão de descritores genéricos aos servidores públicos, com exceção de alguns que foram mantidos por apresentarem mais ênfase nas entrevistas.

No mesmo crivo, observou-se ainda que as atitudes não contribuiriam para a análise, considerando que poderiam ser identificadas como comuns aos profissionais do setor público em geral, bem como não seriam mutualmente exclusivas entre as categorias a serem delimitadas para os descritores. Logo, as atitudes foram excluídas da análise por sua transversalidade entre possíveis categorizações e conteúdo comum do que se espera dos servidores públicos.

De fato, algumas atitudes foram frequentemente apontadas como importantes ao setor de GP: “resolver demandas com agilidade”, por exemplo, que mesmo sendo comum e transversal a servidores públicos em geral, poderia ser considerada por sua importância e necessidade percebida nas entrevistas. Entretanto, ainda que se destacassem atitudes assim, seu número foi proporcionalmente irrisório quando comparado a atitudes muito generalizáveis ao setor público como um todo, e não especificamente ao setor de GP, como, por exemplo, “valorizar a diversidade de equipes e complementariedade de conhecimentos” e “resolver problemas proativamente, sem que seja necessariamente de responsabilidade própria” – atitudes benéficas a qualquer servidor.

Com as filtragens iniciais, foi possível diferenciar preliminarmente os possíveis blocos de categorias representativas dos CHAs, sendo diferenciadas pelos níveis hierárquicos dos descritores resultantes das entrevistas. Assim, as categorias iniciais dividiram-se em: CHAs de alta liderança; de média liderança; e, de nível operacional e funcional (contemplando os sistemas/funções de GP). Logo, com a classificação inicial, perceberam-se CHAs transversais entre as categorias propostas, resultando na exclusão dos mesmos em uma terceira filtragem.

Com o segundo filtro, foi possível reduzir a quantidade de CHAs para um número de 115, sendo 11 conhecimentos e 101 habilidades (Apêndice D), a começar pelos conhecimentos e habilidades gerenciais.



No quarto filtro, foram consideradas a maior complexidade das habilidades e a relação de subordinação de conhecimentos e habilidades (Gagné *et al.*, 1988). Além disso, alguns conhecimentos não eram aplicáveis a diferentes tipos de organizações públicas por sua especificidade. Como exemplo tem-se a diferença entre os conhecimentos de profissionais de GP de empresas públicas celetistas e os profissionais de ministérios. Os primeiros devem ter conhecimentos acerca da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, e os de ministérios devem saber detalhes de aspectos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, de legislação de pessoal. Logo, muitos conhecimentos foram excluídos devido à relação com ditames específicos, restando poucos conhecimentos (em somente um nível hierárquico) que podem ser contemplados pelas habilidades. Os filtros aplicados resultaram no número final de 92 habilidades, sendo ambos apresentados na Tabela 40. Ressalta-se que o segundo e terceiro filtro foram realizados juntamente.

Tabela 40

**Resultados numéricos dos filtros aplicados**

CHAs	Número inicial	Filtros			
		1	2	3	4
Conhecimentos	204	96	11	-	-
Habilidades	556	207	101	-	92
Atitudes	55	32	-	-	-
Total	815	335	115	-	92

Os últimos filtros consistiram, então, na exclusão de conhecimentos, que eram abarcados por determinadas habilidades já estabelecidas, além da manutenção de habilidades, sendo complementadas por conteúdos concernentes a conhecimentos excluídos.

Com a terceira e quarta filtragem, o número de descritores foi reduzido para 104 habilidades (cinco da categoria de alta liderança, 49 de média liderança e 50 operacionais/funcionais). Neste sentido, as categorias foram renomeadas, juntadas, separadas, sendo possível identificar os conjuntos de habilidades com conteúdos e/ou naturezas aproximadas de trabalho contemplados nos níveis hierárquicos gerenciais e operacionais. As dimensões preliminares quanto a descritores similares em termos de objeto – consistentes e unitários – de acordo com Pasquali (2010), compondo a contagem final de 92 descritores representativos de habilidades, apresentadas e categorizadas na Tabela 41.

Tabela 41

**Categorização proposta das habilidades gerenciais**

	Habilidades	Entrevistas
<b>Habilidades de Gestão Organizacional</b>	<b>Habilidades estratégicas</b>	
	Propor estratégias de alinhamento de resultados de desempenho dos servidores e gestores à progressão dos mesmos.	3
	Corrigir desvios de formação cultural dos servidores, tendo em vista os valores e o papel que devem assumir no serviço público.	3
	Propor intervenções no Congresso a ações que possam prejudicar o planejamento da área de Gestão de Pessoas.	2
	Propor soluções para causas de indicadores de GP que expressem falhas de gestão (ex. absenteísmo e afastamentos).	4
	Diagnosticar a cultura da organização de acordo seus valores, histórico e tratamento entre hierarquias.	3
	<b>Habilidades de planejamento</b>	
	Direcionar o planejamento estratégico organizacional, pela ótica de GP, na definição de diretrizes operacionais e comportamentais.	4
	Propor políticas e planos de GP alinhados a diretrizes organizacionais realistas e condizentes com as necessidades atuais do serviço público.	8
	Estabelecer modelos e objetivos para a área de GP e seus subsistemas em uma lógica gradativa de resultados (curto, médio e longo prazo).	7
	Administrar as perspectivas operacional e estratégica de GP, impulsionando a frente de desenvolvimento de Gestão Estratégica de Pessoas.	6
	<b>Gestão da mudança</b>	
	Frente a mudanças organizacionais, reorganizar as metodologias e planejamento (estrutura, processos e terminologias) de GP.	5
	Reestruturar as equipes de trabalho do setor de GP em razão de mudanças organizacionais.	8
	Estruturar programas e projetos com vistas à implementação de processos de mudança organizacional.	6
	<b>Projetos e ações de GP</b>	
	Avaliar a viabilidade dos planos de GP de acordo com a disposição política, cultura organizacional, recursos disponíveis e necessários para a execução.	4
Revisar os prazos da implementação das ações de GP de acordo o ritmo da absorção do público pretendido ("dois passos para trás para dar um para frente").	5	
Identificar e monitorar riscos em cenários de implementação de ações de GP, considerando a possibilidade de cultura refratária.	4	
Implementar projetos e processos técnicos de GP com trajetórias estruturadas frente a riscos de intervenção política.	9	
<b>Habilidades Políticas</b>	<b>Negociação</b>	

Negociar com diversas instâncias os recursos e condições necessários à efetivação das políticas e planos do setor de GP.	5
Definir uma decisão conjunta entre GP e a outra parte da negociação com o menor custo possível e evitando conflitos.	7
Negociar as propostas do setor de GP com diversas instâncias considerando as diretrizes atuais da administração pública.	3
Apresentar os planos de GP na negociação com cautela, evitando restrições à discussão e estimulando a continuidade do diálogo.	3
Estruturar previamente à negociação o que pode ser tecnicamente aportado com base nos limites de atuação de GP e os da outra parte.	5
Estabelecer confiança entre as partes da negociação, demonstrando credibilidade, compromisso e disposição da área de GP com a outra parte.	4
<b>Relacionamento político</b>	
Adequar a linguagem de GP e tratamento ao nível hierárquico do interlocutor e características do público que representa.	5
Questionar o alinhamento de demandas políticas com os objetivos da área de GP e diretrizes do serviço público no momento.	5
Priorizar o atendimento de demandas políticas de GP que resultem na otimização/automação de processos e agreguem valor ao cenário atual do serviço público.	5
Compartilhar experiências técnicas/gerenciais com agentes de GP de outros órgãos em capacitações, eventos e fóruns (ex. Fórum de técnicos do SIPEC).	7
<b>Persuasão/ argumentação/ convencimento</b>	
Argumentar tecnicamente sobre a capacidade de as políticas e planos de GP influenciarem positivamente os resultados organizacionais.	6
Demonstrar estatisticamente os custos e benefícios da ideia defendida pela área de GP, apresentando intenções, riscos e resultados esperados.	5
Argumentar tecnicamente no caso de proposições contrárias aos intentos do setor de GP.	3
<b>Estabelecer parcerias estratégicas</b> alinhando interesses em comum com pessoas comprometidas.	12
Defender os interesses do setor de GP junto a ministros, senadores, deputados e etc.	6
Criar redes de sustentação interna de trabalho da área de GP com detentores de conhecimentos no setor público e na academia.	10
Articular-se com atores-chave (da própria organização e/ou outros órgãos) para realização de projetos de GP, considerando as expectativas e o papel de cada um na colaboração.	7
Realizar trocas de recursos/serviços disponíveis entre as partes, estabelecendo uma relação "ganha-ganha".	4
Formar grupos de trabalho de GP com responsáveis da gestão organizacional e implementação de mudanças, participando de decisões estratégicas.	3
Articular-se com o público alvo do projeto pretendido por GP através de comunicação fluida com o mesmo e as unidades da organização.	7
Adquirir patrocínios para implementação de projetos por convencimento, mostrando o impacto de GP nos custos e contextos político/estratégico.	4

---

---

	<b>Gestão da equipe</b>	
	Articular as atividades executadas pelas unidades e equipes do setor de GP em processos interdependentes de trabalho.	9
	Promover ações de transmissão de conhecimentos entre os profissionais das diversas unidades que compõem o setor de GP.	11
	Demonstrar para as equipes do setor de GP o impacto das ações da área nos resultados corporativos, sua importância e as expectativas da gestão.	5
	Definir metas interdependentes para as unidades do setor de GP em conjunto as equipes responsáveis.	9
	Monitorar as equipes de GP quanto ao atingimento de metas e qualidade de entregas.	9
<b>Habilidades de Gestão Setorial</b>	Transmitir feedbacks objetivos e claros (nos pontos positivos e negativos) à equipe de GP considerando os objetivos da área.	6
	Mediar conflitos de trabalho de maneira construtiva.	6
	<b>Impulsionamento de inovação e GEP</b>	
	Empregar a perspectiva de inovação voltada para GEP tendo em vista as regulamentações a cumprir.	6
	Selecionar para a área de GP pessoas capacitadas nos conteúdos da mesma e engajadas com a frente estratégica.	7
	Estabelecer melhorias de GP visando a otimização de processos e utilização de sistemas de TI.	11
	Adaptar modelos e processos de GP para sistemas em conjunto com a área de TI.	7
	Sensibilizar os servidores da GP sobre a importância e utilidade de sistemas próprios da área.	9
	Manipular informações de sistemas computacionais de GP.	9

---

Na categoria de habilidades gerenciais, o primeiro conjunto de blocos identificados compôs a dimensão de habilidades gestão organizacional (16 descritores), voltadas para as atividades e os processos de: gestão estratégica, planejamento de objetivos e ações da área de GP, gestão de mudanças organizacionais e de projetos promovidos pelo setor. A segunda dimensão identificada foi formada por habilidades de cunho político (21), tais como: negociação, persuasão, argumentação, convencimento, estabelecimento de parcerias estratégicas e as de relacionamento com agentes políticos (deputados, senadores etc). A última dimensão gerencial foi formada por blocos de habilidades de gestão setorial (13), voltadas para o próprio setor de GP, que envolve habilidades de gestão de equipe e impulsionamento de atividades de inovação e otimização dos processos da área. Aqui, o impulsionamento também seria voltado para que a área assumisse um papel mais estratégico e não tanto operacional, com ações de Gestão Estratégica de Pessoas – GEP – algo apontado nas entrevistas.

A categoria de habilidades operacionais manteve-se coerente com as dimensões previamente identificadas, observando-se também a união de algumas. Determinadas funções ou operações foram reunidas por processos na medida em que concatenavam esforços de diversas áreas, gerando resultados comuns a partir de insumos únicos. Neste sentido, foi possível observar nas entrevistas as atividades interligadas e, por isso, a união dos esforços de diversas áreas e pessoas. Como exemplo têm-se as atividades referentes às funções de gestão de competências, de desempenho, carreira, reconhecimento e incentivo, TD&E e relação – aprofundada a seguir (Tabela 42). Portanto, a primeira dimensão identificada foi a de “habilidades de pesquisa” (cinco descritores), mudando-se a nomenclatura inicial (“operações de GP”).

Tabela 42

**Categorização proposta das habilidades funcionais**

Habilidades		
<b>Habilidades de Pesquisa</b>	Aplicar técnicas de pesquisa (ex., entrevistas, grupos focais, questionários e análises documentais) com vistas à extração das informações úteis para a tomada de decisão do setor de GP	9
	Elaborar instrumentos de pesquisa de GP para fins de diagnóstico organizacional e setorial	6
	Analisar os resultados das pesquisas de GP quantitativamente e qualitativamente.	6
	Direcionar a prestação de serviços para as demais unidades organizacionais a partir dos resultados de pesquisas e avaliações empreendidas pelo setor de GP.	8
	Divulgar os planos, programas e projetos do setor de GP a serem realizados (ex.: pesquisa de clima, avaliações, capacitações e seleção interna).	6
<b>Processos seletivos (internos e concursos) e alocação</b>		
<b>Gestão da Força de Trabalho</b>	Propor a realização de concursos e ações de movimentação com base no orçamento disponível e em indicadores do próprio órgão (ex. aposentadorias, cargos disponíveis na estrutura).	4
	Elaborar pedidos de concurso com base no tempo e perspectivas de cargos/carreira a longo prazo.	3
	Delimitar um perfil mínimo e ideal de servidor para as áreas demandantes de seleção interna embasando-se em indicadores de desempenho e competências do cargo.	4
	Realizar processos seletivos internos e/ou concursos de remoção por meio de testes de personalidade, preferências de área, análise currículos, provas situacionais e/ou entrevistas.	4
	Alocar servidores ingressantes nas vagas mais alinhadas com suas experiências e preferências, priorizando as necessidades institucionais para a alocação.	6
	<b>Dimensionamento da força de trabalho</b>	
	Planejar a necessidade de pessoas e recursos na área a partir de análises de força de trabalho, produtividade e custos atuais.	6
(Re) Distribuir atividades de acordo com as necessidades da área, processos de trabalho e pessoas disponíveis.	6	
<b>Gestão de competências</b>		
<b>Ciclo de desenvolvimento e desempenho no trabalho</b>	Delimitar o modelo institucional de competências com base no diagnóstico de competências técnicas, pessoais/relacionais, e de liderança.	7
	Revisar e adequar as competências do modelo institucional às especificidades de cada cargo, área e atividades.	4

---

### **Gestão de desempenho**

Desenvolver medidas de desempenho individual representativas do trabalho dos funcionários.	6
Estabelecer mecanismos formais de articulação entre os desempenhos das lideranças e respectivos subordinados.	5
Estabelecer mecanismos formais de alinhamento entre os desempenhos dos funcionários e os resultados e metas setoriais e institucionais.	5
Identificar junto dos funcionários os motivos das lacunas identificadas em processos de gestão e avaliação de desempenho.	5
Ajustar o ciclo de gestão do desempenho aos processos de trabalho, à estrutura organizacional e às características dos funcionários.	4
Desenvolver mecanismos de reconhecimento dos funcionários em consonância com o desempenho técnico e comportamental dos mesmos.	6

### **Gestão de carreira, reconhecimento e incentivo**

Realizar ações de reconhecimento por equipes, individual e de alinhamento com os valores da organização.	5
Estabelecer mecanismos de desenvolvimento nas carreiras e de progressão salarial alinhados ao atingimento de metas e resultados.	6
Planejar o desenvolvimento das carreiras com base na distribuição atual das pessoas e necessidades atuais/futuras da organização.	3
Estabelecer trilhas de desenvolvimento de carreiras equilibrando requisitos de desenvolvimento técnico e gerencial desde o ingresso do servidor.	6

### **Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)**

Planejar trilhas de aprendizagem e modelos de capacitação vinculados aos processos de trabalho.	6
Estruturar ambientes multifacetados de aprendizagem com recursos para desenvolvimento no cargo e execução de processos de trabalho.	4
Desenvolver mecanismos de autoavaliação cognitiva para gestão própria da aprendizagem dos servidores.	2
Desenvolver ações de capacitação com vistas à integrar os novos funcionários à organização com base nas competências estabelecidas no modelo institucional.	9
Identificar necessidades de capacitação com base em indicadores (ex. obesidade, afastamentos) e resultados de diagnóstico de competências.	11
Elaborar planos de capacitação com base nos resultados da avaliação de desempenho e de levantamento de necessidades.	9
Aplicar avaliações dos efeitos das ações de capacitação na aprendizagem e desempenho dos funcionários.	6
Coordenar ciclos de aprendizagem quanto ao planejamento de conteúdos e atividades práticas.	5
Verificar o alinhamento dos pedidos de capacitação com as atribuições dos servidores diretrizes do plano anual de capacitação	5
Capacitar gestores de outras áreas quanto ao seu papel no gerenciamento estratégico, de processos e de pessoas.	8

---

	Organizar a realização de cursos, palestras, ead, seminários no próprio órgão ou em outros.	6
	<b>Clima organizacional</b>	
	Comparar resultados anteriores e atuais das pesquisas de clima.	7
	Instruir os dirigentes e gestores quanto à interpretação e utilização dos resultados de pesquisas de clima organizacional junto de suas equipes.	6
	<b>Qualidade de vida no trabalho</b>	
<b>Bem estar</b>	Estruturar ações de qualidade de vida no trabalho preventivas a partir das lacunas identificadas nos resultados da pesquisa de clima organizacional.	7
	Estruturar programas de benefícios e auxílios com vistas à retenção dos funcionários.	3
	Promover ações voltadas à igualdade de gênero, raça e diversidade.	3
	Investigar, junto aos servidores, causas de indicadores que reflitam epidemiologia (ex. adoecimentos, afastamentos).	5
	Desenvolver programas e ações com vistas à provisão de suporte psicossocial aos gestores e servidores.	4

---



A segunda dimensão vislumbrada foi a de “gestão do quadro funcional” (7), englobando: as funções de processo seletivo externo (concurso) e interno; a definição de perfil profissional; e, a (re)distribuição do quadro de pessoal. O bloco em questão compreendeu das habilidades concernentes aos processos de dimensionamento da força de trabalho – categoria anteriormente proposta. Devido à proximidade de conteúdos, tal categoria foi diluída e seus itens foram contemplados pela dimensão proposta, considerando que os mesmos se referiam às análises da força de trabalho e à distribuição de atividades dali decorrentes.

A terceira e mais ampla dimensão foi nomeada como “ciclo de desenvolvimento e desempenho no trabalho” (23), com a proposta de unir as funções de: definição/revisão de competências – insumo para os outros processos; avaliação e gestão do desempenho; reconhecimento e incentivo; carreiras; e, TD&E (referente a capacitações). Os mesmos foram elencados na ordem em questão pela complementariedade dos itens de cada função, de modo que a dimensão possa ser visualizada somente como um processo, compondo o ciclo proposto.

A quarta e última dimensão da categoria de habilidades operacionais/funcionais é a de “bem-estar” (7), formada pelos processos da gestão do clima organizacional e de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT. Neste sentido, em grande parte das entrevistas, foi apontado como as pesquisas e os processos de gestão do clima são insumo prioritário para os indicadores e as ações de QVT das organizações. Ou seja, por mais que os entrevistados representassem áreas exclusivas de QVT ou fossem profissionais responsáveis pela mesma, tinha-se a afirmação da importância da *interface* entre as funções, seus conhecimentos e suas habilidades.

#### **4.3 Contraste de descritores com a pesquisa documental e bibliográfica**

A categorização proposta dos descritores foi realizada com base na estrutura dos processos do setor de Gestão de Pessoas das organizações estudadas

A categorização proposta dos descritores entra em consenso com a estrutura dos processos do setor de GP das organizações aqui analisadas, identificados nas entrevistas e nos documentos dali advindos. Além disso, as dimensões e os descritores construídos foram contrastados com as habilidades e categorias identificadas na literatura.

Embora a literatura embase como os processos e as áreas funcionais de GP se organizam, tratando-se do funcionalismo público, a organização de atividades e a busca pela facilitação de processos em um ambiente burocrático direcionaram o presente estudo a organizar logicamente as habilidades, principalmente operacionais, considerando a *interface* entre os processos de GP e a organização das áreas no setor. Tal proposição de categorias buscou, portanto, dimensionar as habilidades considerando os processos de GP de modo lógico, bem como pela similaridade e natureza de conteúdos de cada entrega de GP.

Assim, optou-se por priorizar a categorização advinda das entrevistas. A partir da categorização, os itens identificados na análise documental e na revisão de literatura serviram de base para confirmar as habilidades identificadas e compor a frequência de cada descritor construído.

#### 4.3.1 Contraste com a análise documental

Inicialmente, na análise documental, Foram considerados dois documentos, sendo um respectivo a um ministério e o outro a um órgão de controle. Ambos documentos apresentam detalhamento de competências, suas respectivas descrições e CHAs. Nessa análise, o número de conhecimentos e habilidades foi irrisório, sendo assim, consideradas somente as habilidades para a apresentação de resultados. Portanto, apresenta-se o resultado da pesquisa documental, com as respectivas habilidades reunidas (de ambas organizações) e contrastadas com os itens resultantes das entrevistas. Os resultados da pesquisa documental e contraste com os itens apresentam-se na tabela 43.

Tabela 43

#### Contraste das habilidades propostas com os resultados da pesquisa documental

Categorias	Habilidades	Recorrência da habilidade		Recorrência da categoria	
		Documentos	Entrevistas	Documentos	Entrevistas
Gestão funcional	Controlar a execução de contratos e convênios	2	-	1	-
	Atender ao público geral	2	-		
Recrutamento e seleção	Realizar concursos	1	1		
	Dimensionar a quantidade necessária de pessoas	1	1	2	1
	Definir perfis para seleção interna	1	1		

	Analisar os resultados de ações educacionais em comparação com os objetivos de aprendizagem	2	-		
	Conduzir processos de desenvolvimento de competências com foco nos objetivos de aprendizagem	2	1		
Capacitação e desenvolvimento	Desenhar as ações educacionais com foco nas necessidades do público alvo	2	1	2	1
	Orientar ações educacionais com foco no desenvolvimento do público alvo	2	1		
	Utiliza ambientes virtuais ou métodos de ensino-aprendizagem a distância para apoiar o desenvolvimento de competências.	1	1		
	Realizar avaliações de desempenho	2	1		
Gestão de desempenho	Elaborar orientações para progressão e promoção funcional	1	1	2	1
	Orientar servidores em estágio probatório	1	-		
Gestão de provimento, mobilidade e desligamento de pessoas	Contratar produtos ou serviços que atendam as necessidades definidas	2	-	1	1
	Distribuir a força de trabalho	1	1		
Valorização e qualidade de vida no trabalho	Apoiar o servidor por meio de atendimentos em saúde e prevenção	2	1		
	Realizar exames de saúde para levantamento de informações que subsidiem decisões organizacionais	1	1	2	1
Planejamento institucional	Organizar estrutura administrativa, considerando procedimentos e processos	1	1	1	1
	Se utilizar de técnicas de planejamento	1	1		
Comunicação	Elaborar documentos a	1	-	1	-

	partir de análises, argumentação e síntese				
	Se utiliza de produtos de comunicação audiovisual ou radiofônica	-	-		
Habilidades tecnológicas e informacionais	Desenvolver sistemas de GP	1	1		
	Utilizar programas de informática para o cumprimento de atividades	1	1	1	1
Desenvolvimento sustentável	Orientar a atuação para ao desenvolvimento sustentável, reduzindo impactos ao meio ambiente	1	-	1	-
Diagnóstico e intervenção organizacional	Aplicar metodologias de diagnóstico e intervenção que subsidiem decisões ou mudanças no âmbito da organização	1	1		
	Utilizar ferramentas estatísticas para análises de dados	1	1	1	1
	Extraí informações dos sistemas de TI da organização para subsidiar os trabalhos.	1	-		
	Calcular e organizar valores em planilhas e sistemas	1	1		
Gestão da informação e conhecimentos	Utilizar métodos e técnicas apropriados para a gestão da informação e do conhecimento	1	1	1	-
Gestão de riscos	Gerenciar riscos como forma de subsidiar a tomada de decisão	1	1	1	-
Inovação institucional	Utilizar processos e práticas de inovação para incentivar e desenvolver novas formas de pesquisar e solucionar desafios	1	1	1	1
Interação social	Interagir em contextos internos e externos	1	1	1	-
Legislação e normas	Aplicar legislação e as normas vigentes aos processos	2	-	2	2
Divulgação	Divulgar processos de GP para o restante da organização	1	1	1	-
Modelos e	Aplicar modelos de	1	-	1	-

práticas de gestão de pessoas	gestão de pessoas em sua atuação, contribuindo para o funcionamento da organização.				
Tradução	Transpor informações de uma língua para a outra garantindo a compreensão e clareza das informações passadas.	1	-	1	-

A principal diferença percebida foi que uma organização apresenta enfoque nos processos e atividades de GP, especificamente e, diferente da outra organização, não objetiva abarcar aspectos gerais do que se espera de um servidor público. A segunda organização, especifica competências, as descreve, e aponta os CHAs de cada uma, propondo habilidades do que se espera especificamente do profissional de GP como também habilidades relacionadas ao seu papel como profissional (e.g. comunicação escrita).

Comparando os resultados da pesquisa documental com as habilidades resultantes das entrevistas, percebe-se que as habilidades gerenciais (gestão organizacional, setorial e habilidades políticas) não são abarcadas pelo que foi identificado nos documentos. Diferentemente, as habilidades funcionais propostas pela autora são similares às propostas nas organizações, principalmente no que tange a organização de habilidades de acordo com processos de GP. Tratando-se dos processos de GP (seleção, TD&E, desempenho, qualidade de vida no trabalho), a proposta da autora apenas diferencia-se na organização das categorias, por qual reuniu os blocos de desenvolvimento, treinamento, gestão de desempenho, reconhecimento/incentivo e gestão de carreira em somente um bloco.

A lista de habilidades proposta diferencia-se dos achados de pesquisa documental no que tange as habilidades relacionadas ao papel do servidor público ou qualquer profissional, de forma geral. Isso ocorreu devido à filtragem realizada na proposição das habilidades, em que foram desconsideradas aquelas referentes ao que se espera do servidor público de forma geral, mantendo-se somente as habilidades específicas ao papel do profissional de GP.

#### **4.3.2 Contraste com os resultados da revisão de literatura**

Ao analisar a Tabela 28, que compõe os resultados da revisão de literatura, foi possível perceber que os resultados levantados constituíram habilidades gerais e, em grande parte, equivalentes às habilidades de gestão propostas pela autora. Habilidades como, por exemplo,

de influência, negociação, políticas, liderança, facilitação de projetos e mudança organizacional, se enquadram em categorias de gestão propostas.

Neste sentido, quando comparados os achados a partir das entrevistas com os resultados de revisão da literatura acerca das habilidades, observam-se as frequências apontadas na Tabela 44.

Tabela 44

### Contraste das habilidades propostas com os resultados da revisão de literatura

Categorias	Habilidades	Recorrência da habilidade		Recorrência da categoria	
		Literatura	Entrevistas	Literatura	Entrevistas
Inovação	Propor estratégias inovadoras e criativas com potencial de implementação	7	6		
	Propagar e impulsionar o conceito de inovação em RH	2	2	10	-
	Empreender ideias, produtos e serviços inovadores	2	6		
	Modificar/aperfeiçoar processos e mudar trabalhos administrativos	2	11		
Comunicação	Comunicar-se via mídias escritas e orais com clareza.	11	-		
	Saber como apresentar informações efetivamente em diversas circunstâncias	2	6	10	-
	Fornecer informações úteis e conhecimentos de questões de GP à organização	2	6		
Habilidades interpessoais, de relacionamentos e/ou sociais	Estabelecer redes de networking e/ou relações estratégicas	5	12		
	Realizar parcerias de negócios com pessoas, grupos e/ou coalizões	4	12	8	-
	Saber trabalhar em equipe	3			
	Identificar preocupações de outras pessoas e posicionar ideias para elas	1	5		
Habilidades políticas	Exercer influência	11	6		
	Promover/vender a área de GP	4	5	7	10
	Construir confiança pela utilização de astúcia e	2	4		

	perspicácia de negócios				
	Ler e entender pessoas/situações	2	5		
	Negociar com o intuito de construir consensos e resolver disputas	1	7		
	Trocar informações de qualidade	1	7		
	Realizar manobras políticas frente a desafios	1	-		
	Aplicar conhecimentos técnicos em sistemas informacionais/computacionais	3	9		
	Implementar sistemas tecnológicos de GP	2	-		
	Analisar dados informacionais para tomadas de decisões de GP	1	6		
Habilidades de informação e tecnologia	Executar e programar tarefas não-rotineiras no computador	1	-	9	-
	Conectar as pessoas por tecnologias, com o intuito de melhorar relações	1	-		
	Buscar e utilizar novas tecnologias e métodos de trabalho	1	11		
	Planejar e executar o recrutamento, seleção e gestão do quadro funcional	3	1		
	Estabelecer uma estrutura de supervisão e cadeias de comando com padrões apropriados de trabalhos	3	-		
	Planejar e organizar treinamentos	6	6		
	Oferecer serviços e planejamento de carreira	2	6		
Habilidades de entregas de GP	Gerir, avaliar e revisar o desempenho das equipes	5	1	7	-
	Delimitar sistemas de compensação e benefícios	4	3		
	Desenvolver políticas de reconhecimento e incentivo	2	6		
	Desenvolver políticas de QVT	2	7		
	Melhorar as relações de funcionários e trabalho	1	-		
	Realizar pesquisas em GP	1	9		
	Integrar as práticas de GP em	2	9		

soluções alinhadas aos serviços e tipo de organização					
Habilidades de performance	Entregar e implementar práticas de GP com efetividade e qualidade técnica	2	9		
	Executar projetos de GP no prazo definido e dentro do orçamento delimitado	1	9	7	-
	Atender às necessidades das unidades organizacionais	1	-		
	Aplicar políticas de GP, permitindo flexibilidade	1	5		
Gestão/apoio à mudança organizacional	Facilitar, iniciar, dar suporte para e/ou gerenciar a mudança organizacional de acordo com as necessidades organizacionais	3	2		
	Delimitar e implementar mudanças pelo ajuste de sistemas e procedimentos	1	5		
	Informar o restante da organização de maneira sistêmica sobre os planos de mudança	3	-		
	Reconfigurar as competências frente às mudanças	1	-	7	2
	Sustentar a mudança por meio de recursos institucionais	1	6		
	Sustentar a mudança por meio de recursos institucionais	1	-		
	Alinhar a capacidade interna de mudança da organização ao ritmo externo de mudança	1	-		
	Promover/orientar a mudança nos níveis institucional, de iniciativas, e individual	1	5		
Habilidades dinâmicas de GP	Adaptar-se e renovar-se, mudando os planos de GP	3	5		
	Lidar com ambientes/momentos dinâmicos e instáveis	1	-	6	-
	Reconfigurar e implementar seus recursos de forma que a organização esteja estrategicamente alinhada	1	8		
Habilidades de consultoria	Identificar e servir os clientes da própria organização (consultoria interna)	3	8		
	Prestar consultoria externa	3	-	7	8
	Alinhar ações da organização	1	8		



às necessidades dos clientes internos					
Habilidades analíticas e de resolução de problemas	Desenvolver lógica causal conectando componentes críticos do sistema da organização	2	-		
	Diagnosticar/abordar, sistematicamente e racionalmente, tarefas, situações ou problemas	2	10		
	Avaliação riscos para a tomada de decisão	1	4		
	Garantir medidas apropriadas para os componentes do sistema	2	-	7	-
	Introduzir alternativas criativas de resolução de problemas	2	-		
	Projetar problemas específicos em contextos mais sistêmicos	1	-		
	Resolver problemas desestruturados, que não tem soluções baseados em regras	1	-		
	Garantir medidas apropriadas para os componentes do sistema	1	-		
Habilidades de liderança	Realizar mentoria/coaching interno	5	6		
	Desenvolver competências de equipes e indivíduos pela utilização de ferramentas e metodologias	4	-		
	Organizar/alinhar equipes, clarificando tarefas de equipe e atribuições de trabalho	2	5		6
	Facilitar processos de grupo	2	-		
	Integrar as equipes de forma estruturada	2	9		
	Liderar pela visão de longo prazo	2	-		
	Estabelecer objetivos de equipes e recompensas	1	9		
Habilidades gerais de negócio	Gerenciar/mediar conflitos de forma construtiva	4	6		
	Gerenciar projetos de trabalho	3	4		
	Gerenciar a cultura organizacional	2	-	2	-
	Coordenar processos de negócios	1	-		
	Gerenciar crises	1	-		

Gerenciar relações corporativas	1	-
Gerenciar contratos	1	-
Gerenciar recursos e orçamento	1	5
Realizar as análises organizacionais externa e interna	3	4
Desenvolver uma estratégia organizacional compreensível	4	4
Executar estratégias organizacionais, com implicações de GP	3	-
Definir e comunicar uma visão tangível de estratégia, missão, visão e valores para o restante da organização	3	-
Estabelecer e priorizar cursos de ações, objetivos, métodos e recursos para si mesmo e para os outros.	5	7
Propor iniciativas de GP alinhadas ao mercado e estratégias de negócios	1	8
Alinhar as operações de GP com as necessidades das unidades de negócio e condições da organização	2	8
Reorganizar e replanejar frente a inequidades	1	-
Aplicar princípios de desenvolvimento organizacional	3	-

Diante do exposto, na literatura pesquisada foi possível observar menor enfoque nas habilidades exclusivamente operacionais, sendo levantadas habilidades de consultoria, analíticas e de sistemas da computação. Considerando a decisão pela exclusão de conhecimentos no presente estudo, portanto, algumas habilidades operacionais acolhem os conhecimentos identificados na literatura, destacando-se aqueles da categoria conhecimentos/*expertise* de RH (Ulrich *et al.*, 1989; Brockbank & Ulrich, 2003; Brandl & Pohler, 2010), que se refere à processos e funções de gestão de pessoas (e.g., treinamento, gestão do desempenho), à noção básica sobre motivação no trabalho (Tyson, 1999), às noções de consultoria interna (Gorsline, 1996), aos conhecimentos em computação e aos sistemas informacionais de GP (Blancero *et al.*, 1996; Gorsline, 1996; Huselid, 1997; Brockbank & Ulrich, 2003; Ulrich *et al.*, 2013).

Vale salientar que quando considerado o filtro utilizado na exclusão de habilidades gerais e/ou transversais aos servidores públicos (e não aos profissionais de GP, especificamente), algumas habilidades identificadas na literatura divergem das selecionadas e apresentadas na lista proposta pela autora. Entre as habilidades da literatura mencionadas foram identificadas as que se seguem:

- 1) Habilidades interpessoais/sociais: relacionadas à orientação adequada a relacionamentos e conexão com as pessoas desejadas (Brockbank & Ulrich, 2003);
- 2) Comunicação: foi desconsiderada no que tange as categorias da literatura referentes à transmissão de informações (escrita e oral), transparência e manutenção de pessoas informadas (Brockbank & Ulrich, 2003; Zhang et al., 2012; Bondaourk & Brewster, 2016);
- 3) Resolução de problemas: frente a problemas inesperados/desequilibrados em tarefas que exigem conhecimentos da área (Bondarouk & Brewster, 2016), de modo que o indivíduo aja com rapidez e proatividade (Kelly & Gennard, 1996; Boselie & Paauwe, 2005);
- 4) Liderança: desenvolvimento de funcionários (Lawson & Limbrick, 1996); Scott (2008); Barnes & Scott (2012); Preston (2009) e alinhamento das equipes, tarefas e atribuições respectivas de trabalho (Preston, 2009); e
- 5) Flexibilidade: adaptar-se bem às mudanças (Javed *et al.*, 2017), entendido também como habilidades dinâmicas (Khatri *et al.*, 2017).

No contraste com a literatura, as habilidades ali identificadas, bem como os conceitos representativos, são substancialmente mais amplas em comparação aos achados deste estudo. Embora apresentem relação com as dimensões e itens propostos, o que foi identificado na literatura serviu de referência confirmatória para o que foi proposto, e não tanto à exposição de divergências.

Adentrando-se na exposição de resultados e discussão, em um contraste inicial, foi possível perceber que quase nenhum bloco proposto pela autora confirmava os identificados na literatura, ainda que grande parte dos itens identificados na literatura se assemelhasse àqueles levantados nas entrevistas. Portanto, para o contraste, foram consideradas as subcategorias propostas pela autora, sendo os blocos de habilidades organizados de forma ampla e não contributivos no contraste.

No que tange a questão da inovação, apesar de não corresponder ao mesmo bloco proposto pela autora, esta abarcou grande parte das habilidades identificadas nas entrevistas,

referentes ao incentivo da perspectiva de inovação (Selmer & Chiu, 2004) em GP e ao aperfeiçoamento/à otimização de processos (Javed *et al.*, 2017). Uma das diferenças se deu no item identificado na literatura como propagar e impulsionar a inovação em RH (Selmer & Chiu, 2004) que, na lista proposta de habilidades, foi delimitado como uma subcategoria gerencial.

Não foram propostos blocos de habilidades de “comunicação” e de “habilidades interpessoais/de relacionamento/sociais”, mesmo com descritores relativos aos conteúdos na lista resultante das entrevistas, pois apesar de serem habilidades mencionadas na literatura e nas entrevistas, fizeram parte das habilidades excluídas na filtragem por sua generalização a qualquer servidor público, e não aos servidores de GP, em particular. Tal fato também se deu mais especificamente com a habilidade de trabalhar em equipes (respectiva ao bloco de habilidades interpessoais) pelos mesmos motivos.

As habilidades interpessoais identificadas nas entrevistas foram relativas ao estabelecimento de *networking* (Junni *et al.*, 2015; Larson & Limbrick, 1996);, parcerias de negócios (Selmer & Chiu, 2004) e identificação de preocupações (Blancero *et al.*, 1996) – sendo mais relacionadas ao bloco de habilidades políticas, conforme proposto pela autora. No que tange as habilidades de comunicação, a habilidade de “comunicar-se via mídias escritas e orais” foi identificada nas entrevistas, sendo, porém, excluída devida sua abrangência aos servidores públicos como um todo.

Similarmente ao que foi percebido na literatura, foi identificado o bloco de habilidades políticas a partir das entrevistas com os profissionais de GP, apresentando também descritores e conteúdos semelhantes entre si. Ainda assim, o presente estudo identificou e especificou mais categorias do que o apontado na literatura, considerando que foram propostas quatro categorias de habilidades políticas (Ferris, Treadway & Kolodinsky, 2005; Ferris *et al.*, 2007; Kolodinsky, Treadway & Ferris, 2007; Kelly & Gennard, 2007; Shehaan, Cieri & Cooper, 2014; Bélanger *et al.*; 2017). Foram propostas quatro tipos de habilidades políticas, sendo elas: a negociação (Lawson & Limbrick, 1996), relacionamento político – que pode envolver, por exemplo, a troca de informações colaborativas (Shehaan, Cieri & Cooper, 2014) –, persuasão/argumentação/convencimento (Bélanger *et al.*, 2017) e estabelecimento de parcerias estratégicas (Selmer & Chiu, 2004), compondo uma média de cinco descritores por categoria. Logo, foi perceptível a diferença entre a literatura por seus itens serem mais abstratos, fazendo uso de termos que, apesar de transmitirem uma mensagem compreensível, não possuem caráter muito técnico ou tampouco transmitem comportamentos observáveis.

Termos como “astúcia” (Ferris, Treadway & Kolodinsky, 2005; Kelly & Gennard, 2007), “perspicácia” (Ulrich *et al.*, 2013) e “influência” (Lawson & Limbrick, 1996; Huselid *et al.*, 1997; Wei & Lau, 2004; Scott, 2008; Barnes & Scott, 2012; Ulrich *et al.*, 2013) Bélanger *et al.*, 2017) , por exemplo, apresentam abstração como habilidade, tendo em vista que não é clara a aplicação de conhecimentos (Gagné *et al.*, 1988). Têm-se ainda termos que, além de abstratos, podem ser pejorativos, como, por exemplo, a habilidade de “realizar manobras políticas frente a desafios” (Brandl & Pohler, 2009, p.1041).

No presente estudo, buscou-se aprofundar nas entrevistas como seria aplicada cada habilidade e que conhecimentos seriam necessários para tal. Logo, a descrição das habilidades políticas apresentou mais especificidade e caráter mais técnico, considerando que as subcategorias propostas pelo estudo, a de negociação abarca os itens de “negociar com o intuito de construir consensos e promover disputas”, “ler e entender as pessoas/situações” e “construir confiança pela utilização de astúcia e perspicácia em negócios”; a de relacionamento político se relaciona com “trocar informações de qualidade”; a de persuasão/argumentação/convencimento abarca as habilidades de “exercer influência”, “promover/vender a área de GP”; e, a de parcerias estratégicas contempla as de “trocar informações de qualidade” e “construir confiança pela utilização de astúcia e perspicácia em negócios”.

Diferentemente do percebido na literatura, as habilidades de informação e tecnologia identificadas nas entrevistas tiveram relação direta com utilização de sistemas de GP. Na literatura, o bloco de inovação era mais relacionado à otimização de processos e criatividade (Javed *et al.*, 2017), enquanto nas entrevistas, as habilidades de inovação eram apontadas como aquelas relacionadas à utilização de sistemas computacionais e informacionais – o que pode ser observado nas habilidades de inovação identificadas nas entrevistas como, por exemplo, no descritor “estabelecer melhorias de GP para sistemas informacionais”.

As habilidades entendidas como as de “tecnologia e informação” apontadas nas entrevistas se referiram à sensibilização dos profissionais de GP sobre a importância dos sistemas computacionais/informacionais da área ou a própria habilidade respectiva à utilização de tais sistemas. Portanto, em comparação às habilidades identificadas nas entrevistas, as da literatura detêm maior quantidade/diversificação em aspectos como, por exemplo, Implementar sistemas de GP (Bondarouk & Brewster, 2016), programação computacional (Bondarouk & Brewster, 2016) e conectar as pessoas da organização por sistemas (Ulrich *et al.*, 2013).

Por fim, o item de análise de dados informacionais (Brockbank & Ulrich, 2003) corresponde a uma habilidade proposta pela autora, no nível hierárquico operacional, sendo a habilidade de pesquisa que consiste na análise qualitativa e quantitativa de dados de pesquisas.

A categoria seguinte consiste nas entregas de GP e difere do proposto, tendo em vista que foi apontada pela literatura, de forma geral, como uma categoria abarcando os subsistemas de GP, enquanto a presente pesquisa propôs uma categoria para cada bloco de processos de conteúdos similares, sendo respectivas a: gestão da força de trabalho (recrutamento, seleção, dimensionamento); desenvolvimento e gestão do desempenho (gestão do desempenho, gestão de carreira, reconhecimento e incentivo, e treinamento); e, bem-estar (QVT e gestão do clima).

As habilidades relativas aos processos de GP propostas no presente estudo seguem uma lógica de processos contínuos, mesmo entre os blocos. Neste ínterim, as habilidades operacionais de GP foram mais especificadas e destrinchadas e, quando comparadas ao proposto pela literatura, as habilidades de um só bloco podem ser contempladas por uma habilidade de entrega de GP da literatura. Um exemplo seria a entrega de “planejar, executar o recrutamento, seleção e gestão do quadro funcional” (Ulrich *et al.*, 1989; Lawson & Limbrick, 1996; Brockbank & Ulrich, 2003; Preston, 2009), que abarca todas as habilidades do bloco de “gestão da força de trabalho”, proposto pela autora. O mesmo se dá com as habilidades de entrega de “gerir, avaliar e revisar o desempenho” (Ulrich *et al.*, 1989; Lawson & Limbrick, 1996; Brockbank & Ulrich, 2003; Preston, 2009; Long *et al.*, 2013; Berman, 2015), apontando-se apenas uma recorrência para ambos os casos, tratando-se das entrevistas.

Aqui, quase todos os sistemas de GP contemplados nas entrevistas foram abarcados pela literatura, com exceção da gestão do clima organizacional, que não foi explicitamente apontado, embora haja um item que aponta uma função de GP relacionada às “relações de funcionários e trabalho” (Lawson & Limbrick, 1996, p. 78). E ainda, um aspecto da literatura que não foi tratado com clareza nas entrevistas foi em relação ao mapeamento/desenho (*design*) da estrutura organizacional (Brockbank & Ulrich, 2003; Selmer & Chiu, 2004), como explicita o item “estabelecer uma estrutura de supervisão e cadeias de comando com padrões apropriados de trabalho”. Uma habilidade próxima identificada nas entrevistas foi relativa à gestão da mudança organizacional, descrita como “frente a mudanças organizacionais, reorganizar as metodologias e planejamento (estrutura, processos e terminologias) de GP”.

As habilidades relativas à *performance* (Brockbank & Ulrich, 2003) assemelham-se às habilidades de gestão propostas pela autora, respectivas à implementação de projetos e às políticas de GP. Há ideias similares com a flexibilidade na aplicação de políticas, considerando-se aspectos como, por exemplo, cultura refratária e possibilidade de revisão de prazos por conta disso. Tem-se ainda um item respectivo à gestão de equipes, onde o líder deve ser responsável por monitorar a qualidade técnica dos serviços de GP, correspondente ao item “entregar e implementar práticas de GP com qualidade técnica”.

O bloco de “gestão/apoio à mudança organizacional” (Ulrich *et al.*, 1989; Blancero *et al.*, 1996; Lawson & Limbrick, 1996; Selmer & Chiu, 2004; Panayotopolou & Papalexandris, Wei & Lau, 2005; Zhang *et al.*, 2012; Ulrich *et al.*, 2013) corresponde a uma subcategoria gerencial proposta pela autora, onde o primeiro item identificado na literatura representa a habilidade de gestão da mudança como um todo. Tratando-se dos outros itens referentes à literatura, foi possível notar que são mais diversificados quando comparados aos propostos pela autora, que consistem na reorganização de metodologia e planejamento de GP, e apoio à mudança organizacional pela estruturação de projetos (e.g. capacitações) e ações para tal, que pode corresponder e/ou complementar os itens “promover/orientar a mudança nos níveis institucional, de iniciativas, e individual”.

Há dois itens que correspondem a uma habilidade proposta pela autora, ainda que não seja específica de gestão da mudança, descrita como “implementar projetos e processos técnicos de GP com trajetórias estruturada frente a riscos de intervenção política”, que pode ser relacionada aos itens apontados na literatura (bloco de gestão da mudança): “sustentar a mudança por meio de recursos institucionais”. Portanto, tem-se uma dissonância entre os itens identificados na literatura quando comparados aos propostos no presente estudo, ainda que correspondam a categorias igualmente denominadas.

A seguir, as habilidades dinâmicas de GP (Khatri *et al.*, 2017) não corresponderam a nenhum bloco de habilidades de GP, identificando-se duas habilidades equivalentes a descritores resultantes das entrevistas. Neste sentido, foi possível identificar na literatura a “habilidade de reconfigurar e implementar os recursos de GP de forma que a organização esteja estrategicamente alinhada” (Khatri *et al.*, 2017, p.2), similar aos seguintes descritores: “frente a mudanças organizacionais, reorganizar as metodologias e planejamento (estrutura, processos e terminologias) de GP” e “propor políticas e planos de GP alinhados a diretrizes organizacionais e condizentes com as necessidades atuais do serviço público”. A outra habilidade de “adaptar-se e renovar-se, mudando os planos de GP” também corresponde a

“frente a mudanças organizacionais, reorganizar as metodologias e planejamento (estrutura, processos e terminologias) de GP”.

De fato, as habilidades de mudança propostas no presente estudo assemelham-se às “habilidades dinâmicas” identificadas na literatura, tendo em vista que ambas se referem à capacidade de mudança de GP e à (re)adaptação a novas mudanças/circunstâncias. A única habilidade de gestão da mudança da organização (e não somente à área de GP) proposta pela autora é interpretada como de suporte/apoio à mudança, pelo fornecimento de recursos e planos para tal, pois, aqui se apontaram as habilidades de planejamento organizacional, que já abarcam outras responsabilidades da área de GP com a organização, a serem discutidas posteriormente.

Portanto, considerando que os descritores devem ser mutuamente exclusivos (Bardin, 2011), buscou-se evitar repetições entre os itens quanto a aspectos apontados de planejamento organizacional, que poderiam ser aplicados no contexto de mudança organizacional.

As habilidades de consultoria (Gorsline, 1996; Elrich, 1997; Tyson, 1999; Selmer & Chiu, 2004; Scott, 2008; Barnes & Scott, 2012; Ulrich & Dulebohn, 2015) foram muito apontadas nas entrevistas como uma etapa final do processo de pesquisa em diversas áreas e processos de GP (e.g. pesquisa de clima, avaliação de desempenho etc.). Assim, os itens identificados na literatura, com exceção da consultoria externa (Scott, 2008; Barnes & Scott, 2012), foram apontados na bloco de “habilidades de pesquisa” proposto pela autora, pelo descritor “direcionar a prestação de serviços para as demais unidades organizacionais a partir dos resultados de pesquisas e avaliações empreendidas pelo setor de GP”.

Em continuidade, as habilidades analíticas e de resolução de problemas (Long *et al.*, 2011; Bondarouk & Brewster, 2016) foi um dos blocos excluídos da análise do presente estudo por representar habilidades comuns a qualquer servidor público. Mesmo assim, algumas habilidades podem ser percebidas integradas em alguns descritores propostos no estudo.

Alguns destaques relacionados ao item “diagnosticar/abordar sistematicamente e racionalmente tarefas, situações ou problemas” (Kryscynski *et al.*, 2018, p.19) podem ser percebidos no bloco de habilidades políticas da lista aqui proposta, quanto aos descritores: “estruturar previamente à negociação o que pode ser tecnicamente aportado com base nos limites de atuação de GP e da outra parte”, “argumentar tecnicamente sobre os planos de GP influenciarem positivamente os resultados organizacionais” ou “adquirir patrocínios para a implementação de projetos por convencimento, mostrando o impacto de GP nos custos e contextos político/estratégico”.



Tratando-se, em específico, da habilidade de avaliação de riscos para a tomada de decisão (Jurni *et al.*, 2015), esta pode ser percebida pelas entrevistas nos descritores “identificar e monitorar riscos em cenários de implementação das ações de GP considerando a possibilidade de cultura refratária” e “demonstrar estatisticamente os custos, benefícios da ideia defendida pela área de GP, apresentando intenções, riscos e resultados esperados”.

As habilidades de liderança abarcam o bloco de habilidade de gestão setorial (do setor de GP), no que tange as habilidades de gestão de equipe. Alguns itens identificados são amplos, podendo tratar de aspectos como, por exemplo, a mentoria (Preston, 2009) e *coaching* (Long *et al.*, 2011), que pode ser relacionada à habilidade de transmissão de *feedback*, apontada pela autora.

Outro item que equivale ao proposto pela autora é o de “estabelecer objetivos de equipes e recompensas” (Lawson & Limbrick, 1996), com exceção do termo “recompensas”, que é específico à função de reconhecimento e incentivo – categoria apontada em outro bloco do presente estudo.

Os outros itens de liderança correspondem aos propostos pela autora, com exceção dos tangentes a desenvolvimento de competências (Blancero *et al.*, 1996) e liderar pela visão a longo prazo (Lawson & Limbrick, 1996).

As habilidades de gestão de equipe propostos neste estudo consistem na definição/transmissão de um propósito e objetivos de GP para equipes, de modo que enxerguem sua função na área e a importância da área dentro da organização. Além disso, o líder de GP deve manter a qualidade, unir a equipe por meio de atividades interdependentes e promover a transmissão de conhecimentos entre as equipes via modo sistêmico e integrado de trabalho.

Por fim, o bloco de habilidades gerais de negócio (Huselid *et al.*, 1997; Panayotopolou & Papalexandris, 2004) não equivale a um bloco proposto pela autora. Entretanto, algumas habilidades coincidem entre o identificado na literatura e o que foi identificado a partir das entrevistas. O gerenciamento de conflitos (Preston, 2009), por exemplo, apesar de ter sido apontado nas entrevistas, não foi classificado como uma habilidade de negócios, mas sim, respectivo à gestão de equipes. O gerenciamento de projetos (Selmer & Chiu, 2004; Blancero *et al.*, 1996; Long *et al.*, 2013) foi proposto pela autora de modo que seja “avaliada a viabilidade dos planos de GP de acordo com a disposição política, cultura organizacional, recursos disponíveis e necessários para isso”, o que também se relaciona ao item de “realizar análises organizacionais externa a interna”, por serem avaliados e considerados os diversos fatores no tangente à possibilidade da implementação de projetos de GP.

O termo “gerenciamento de recursos e orçamento” (Preston, 2009) possui definições e possibilidades amplas. Um exemplo seria a habilidade respectiva à capacitação, onde o profissional de GP deve ser capaz de “verificar o alinhamento dos pedidos de capacitação com as atribuições dos servidores e diretrizes do plano anual de capacitação”, que o permite exercer a forma de gestão supramencionada. Outro aspecto seria o processo de pedido e aprovação de concursos, que também envolve a gestão de recursos e orçamento, tendo em vista que os concursos devem se realizados com base no orçamento disponível, pelo que foi levantado nas entrevistas. E, por fim, os itens respectivos ao: desenvolvimento de estratégia (Lundy, 1994; Selmer & Chiu, 2004; Wei & Lau, 2005; Ulrich *et al.*, 2013; Khatri *et al.*, 2017); estabelecimento de cursos/ações/objetivos (Blancero *et al.*, 1996; Lawson & Limbrick, 1996; Preston, 2009); proposição de iniciativas de GP alinhadas ao mercado (Selmer & Chiu, 2004); e, alinhamento das operações de GP com as necessidades/condições da organização (Brockbank & Ulrich, 2003; Selmer & Chiu, 2004; Panayotopolou & Papalexandris, 2004), são todos abarcados pelo bloco de habilidades de gestão organizacional no que tange as habilidades de planejamento organizacional – subcategoria aqui proposta que trata de habilidades como, por exemplo, “estabelecer modelos e objetivos para a área de GP e seus subsistemas em uma lógica gradativa de resultados (curto, médio e longo prazo)” ou “propor políticas e planos de GP alinhados a diretrizes organizacionais realistas e condizentes com as necessidades atuais do serviço público”.

Vale destacar que as outras habilidades de gerenciamento e de planejamento que não foram contempladas nas entrevistas ou foram apontadas que os profissionais de GP não tinham autonomia e/ou não era da responsabilidade da área as atividades respectivas às habilidades identificadas na literatura aqui analisada.

Apesar dos itens coincidirem com atributos identificados na literatura, suas categorizações e conceitos diferem em alguns casos. Primeiramente, essa dissonância se deve às diferenças do contexto brasileiro e internacional. Além disso, a literatura traz maior diversidade quanto às organizações analisadas e o setor que representam.

Em segundo lugar, os conceitos diferem quanto a sua nomenclatura, em que diversas vezes os mesmos atributos são apontados como competências em alguns estudos e como habilidades ou mesmo conhecimentos em outros. Dessa forma, foram considerados todos os atributos (competências, habilidades, conhecimentos, atitudes) para a presente discussão. Entretanto, somente aqueles apontados como habilidades compuseram a frequência dos itens.

Portanto, considerando que o propósito da pesquisa é identificar habilidades no contexto do setor público brasileiro, optou-se por priorizar a categorização advinda das

entrevistas e análise documental, considerando que a fonte principal foi as entrevistas, devida à quantidade baixa de documentos identificados.

O contraste com os itens identificados na análise documental e revisão bibliográfica também agregou na recorrência dos descritores de habilidades resultantes das entrevistas. As tabelas apresentam a frequência dos descritores de acordo com cada uma das etapas (entrevistas, revisão de literatura e pesquisa documental) e encontram-se no Apêndice E.

Considerando os papéis de liderança de GP, Yeung & Ready (1995) afirmam que os líderes de RH assumem papéis distintos englobando os seguintes aspectos: capacidade de articular uma visão tangível, além de valores e estratégia; ser um catalisador de estratégia e mudança cultural; atingir resultados; e, exibir uma visão forte para os clientes.

Lawson & Limbrick (1996) também delimitam um modelo com dois papéis de nível sênior ao profissional de GP, tais como: liderança organizacional e funcional; gestão de objetivos e ações; gestão da influência; e, conhecimentos de negócios, considerando o foco estratégico. Em complemento, Pucik (1988) aponta a importância de os gestores de RH comunicarem conteúdos estratégicos e mudanças organizacionais. Este autor também reforça o planejamento de RH e o envolvimento da área nas atividades/processos da organização. E ainda, em complemento, Ulrich *et al.* (1989) asseveram como papel do profissional de GP o de gerenciamento da mudança, com base nos conhecimentos necessários sobre o negócio da organização, ou seja, o funcionamento das áreas e organização fora do RH.

Brockbank & Ulrich (2003) apontam, entre os papéis de GP, aquele com foco em contribuições estratégicas, voltado para o gerenciamento de cultura, o envolvimento nas tomadas de decisão de negócios e as demandas de mercado. Lawson & Limbrick (1996) já destacam a questão da liderança organizacional como responsabilidade da GP, no que tange o direcionamento na mudança, a gestão de objetivos e as ações empreendidas pela área. E do mesmo modo, Lundy (1994) afirma que, para que seja possível a implementação da GEP nas organizações, é preciso observar as capacidades estratégicas do profissional de GP, bem como aquelas relacionadas ao planejamento e à análise organizacional, levando em consideração o potencial da organização.

Portanto, as habilidades de responsabilidade dos executivos de GP, referentes à gestão organizacional, são apontadas como habilidades estratégicas, de planejamento organizacional, condução de projetos de GP e gestão da mudança.

Lawson & Limbrick (1996) destacam outra dimensão do nível sênior de executivos de GP denominada “gestão da influência”, relacionada às habilidades de negociação, objetividade, construção de *network*/coalizões e habilidades de comunicação. As mesmas são

aprofundadas e complementadas como sendo comportamentos de persuasão, argumentação e convencimento por Bélanger *et al.* (2017), Ferris *et al.* (2005), que as nomeiam como habilidades políticas; portanto, as mesmas seriam habilidades de negociação, relacionamento político, persuasão, argumentação, convencimento e estabelecimento de parcerias estratégicas.

Quanto à liderança funcional, especificamente do setor de GP, Lawson & Limbrick (1996) atentam para as habilidades dos gestores da área em gerenciar suas equipes. Aqueles autores ainda apontam a expectativa externa sobre o papel dos gestores de RH quanto a: renovação organizacional – abordagem inovadora e proativa; garantia de produtividade da área de RH; e, elevação do nível de competência das equipes de RH.

A mesma análise realizada na literatura resultou nas frequências expostas na tabela 48, englobando as dimensões operacionais/funcionais de forma que o modelo de Lawson & Limbrick (1996) considera o papel de proeficiência em técnica em GP nas funções estratégicas de GP, observando os seguintes aspectos: planejamento, seleção e alocações de GP; treinamento e desenvolvimento; compensação e benefícios; saúde e segurança; e, relações entre os funcionários e o trabalho (clima organizacional).

Considerando os processos e as atividades das funções de GP, aqueles autores destacam a necessidade da realização de pesquisas com objetivos de desenvolvimento organizacional a partir das mesmas. Portanto, tem-se a necessidade do preparo na realização de pesquisas por parte dos profissionais do setor de GP em seus diversos núcleos e processos, ou seja, as habilidades relativas a processos e ações de pesquisas de GP.

Quanto às outras funções, a divisão inicialmente existente na literatura em relação aos atributos dos profissionais de GP foi relativa à gestão das competências, onde se tem a etapa de geração de competências, que inclui atributos direcionados à realização de seletivos e ao desenvolvimento (atividades de treinamento e serviços de planejamento de carreira), bem como voltados à etapa de reforço das competências, compondo a avaliação e gestão de desempenho (Ulrich *et al.*, 1989).

Entretanto, a união apontada entre as funções de seleção e desenvolvimento de pessoas ocorre diferentemente no serviço público, de modo que a presente pesquisa não obteve tal logro em seus resultados práticos, diferenciando-se do prescrito, uma vez que em muitas situações, a entrada dos servidores se dá por concurso público, onde apenas conteúdos são avaliados por conhecimentos, não havendo uma seleção por competências comportamentais. Neste ínterim e pelo o que foi indentificado nas entrevistas, tais funções dividiram-se.

Futuramente, Brockbank & Ulrich (2003) já propõem as entregas de RH considerando a separação das referidas funções, nomeando-as como “definição de pessoal” e “treinamento e desenvolvimento”.

Entre proficiências técnicas de GP, Lawson & Limbrick (1996) apontam primeiramente aquela de planejamento, seleção e alocação de pessoal e suas atividades – função que pode considerar o replanejamento de pessoas e, portanto, sua distribuição. Logo, propõe-se a primeira dimensão de habilidades de “gestão do quadro de pessoal” no que tange aos processos seletivos e à distribuição de pessoas na organização.

No mérito de treinamento e desenvolvimento tem-se a proposição voltada ao desenvolvimento pelas entregas pela área de RH, onde Ulrich *et al.* (1989) propõem aquelas que demandam atributos voltados ao desenvolvimento de competências, pelo oferecimento de treinamentos e planejamento de carreiras. Segundo aqueles autores, a etapa seguinte seria o reforço de competências, que exige atributos voltados ao estabelecimento e à avaliação de desempenho por parte dos profissionais de RH. Por fim, eles apontam os sistemas de recompensas e incentivos em decorrência dos resultados de desempenho, sendo, portanto, processos elencados.

De fato, para que os processos ocorram de forma lógica, os profissionais de RH devem ser capazes de desenvolver competências por processos de TD&E, planejando o desenvolvimento de carreiras. Em seguida, a manutenção das competências é gerida pela delimitação de padrões esperados de desempenho, que também são avaliados, gerando insumos para as ações de reconhecimento e incentivo. É, portanto, um processo integrado de desenvolvimento dos indivíduos, gestão de suas competências, desempenho e reconhecimento e incentivo, que exige que os profissionais tenham habilidades relativas aos processos e às ações de TD&E, desempenho, gestão de carreira e reconhecimento e incentivo.

Poucas pesquisas abordam as habilidades dos profissionais de GP relacionadas às ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e gestão do clima organizacional. Entre as pesquisas identificadas, Preston (2009) aponta habilidades relacionadas a QVT e cuidados com a saúde dos funcionários. Entre as atividades de GP destacadas por Lawson & Limbrick (1996), identificam-se habilidades de cuidado com a segurança e saúde dos funcionários. Brockbank & Ulrich (2003) abordam o tema de recompensas, sugerindo habilidades voltadas à delimitação de benefícios. Lawson & Limbrick (1996) também apontam a responsabilidade de GP em cuidar das relações de trabalho, considerando-se como um aspecto relacionado a gestão de clima organizacional, mesmo não identificando-se claramente algum estudo abordando esse processos. Optou-se por reunir esses construtos em uma categoria, devido a

realização dessas atividades em grande parte das organizações, aspecto identificado na pesquisa documental. Dessa forma, as habilidades de bem-estar são relativas a processos/ações de gestão de clima organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Com os descritores de habilidades elaborados e categorias propostas, os mesmos passaram pela análise dos itens, que consiste na validação teórica (semântica e de juízes), apresentadas na seção seguinte.

#### 4.4 Validação Teórica

Com a conclusão da elaboração dos itens, deu-se início à análise dos mesmos, com base na avaliação de especialistas e validação semântica (Pasquali, 2010). Primeiramente, promoveu-se a validação semântica com o intuito de confirmar a compreensão dos descritores por parte do público-alvo do instrumento.

Neste sentido, foram entrevistadas 15 pessoas, salientando a média de duas pessoas por organização. A entrevista de validação se deu pela apresentação dos itens em Microsoft Power Point, contendo a média de três itens por *slide*, sendo que a cada leitura dos itens, foi questionado se os mesmos eram claros, compreensíveis e adequados ao contexto da organização. Alguns apontamentos, correções e sugestões foram recorrentes, e grande parte foi aproveitada na melhoria da escrita dos itens.

Nessa etapa promoveu-se a definição sobre quais descritores deveriam ser mantidos, descartados ou modificados. Os juízes classificaram as habilidades embaralhadas nas categorias propostas, sendo necessário o mínimo de 80% de aprovação para que cada classificação inicialmente e item propostos pela autora fossem mantidos (Pasquali, 1999).

Os dados coletados foram analisados para avaliar a concordância entre os especialistas, calculando-se o índice de Validade de Conteúdo do Item – *i-IVC*) (Lynn 1986; Rubio *et al.*, 2003; Polit & Beck, 2006).

Entre os itens propostos, 30 itens apresentaram um índice de concordância entre os juízes acima de 80% sobre sua adequação às facetas apresentadas. Tratando-se dos itens restantes, 10 itens apresentaram 71% de concordância, 23 itens apresentaram 57% de concordância, 12 itens obtiveram 43% de concordância, nove itens apresentaram 29% de concordância, seis itens apresentaram 14% e um item não apresentou concordância alguma.

Considerando os resultados iniciais de validação dos juízes, os itens com a porcentagem abaixo de 80% foram revistos, considerando correções e sugestões dos juízes e profissionais de GP, quando considerado cabível pela autora. Após a revisão a partir dos apontamentos, os itens foram novamente analisados, sendo eliminados somente aqueles que apresentaram o índice de concordância (entre os juízes) inferior a 50%. Os índices de concordância referentes à validação semântica e de juízes são apontados em duas tabelas (Apêndice G), juntamente com as correções e observações apontadas, a começar pela discussão dos resultados da validação teórica das habilidades gerenciais.

Em virtude da análise semântica, foram excluídos 6 itens, considerando que ainda que fossem compreensíveis, não teriam viabilidade de aplicação. Alguns itens receberam correções referentes ao tipo de organização a qual o item correspondia. Neste ínterim, buscou-se complementar os itens para torná-los mais abrangentes aos diferentes tipos de organizações públicas, abarcando a administração direta e indireta. O item 3 (“Propor intervenções no Congresso Nacional – CN a ações que possam prejudicar o planejamento da área de Gestão de Pessoas”), por exemplo, considera somente o CN como instância superior direta. Entretanto, as empresas públicas consideram outros órgãos, como, por exemplo, a Secretaria de Coordenação e Governança de Empresas Estatais – SEST. Assim, fez-se a inclusão do termo “instâncias superiores” para abranger as opções, sendo que as mesmas também foram exemplificadas no item.

Outro item que exemplifica tal situação é o de número 26 (“compartilhar as experiências técnicas/gerenciais com agentes de GP de outros órgãos em capacitações, eventos e fóruns, por exemplo, o fórum de técnicos do Sistema de Pessoal Civil – SIPEC”), que menciona um fórum específico somente da administração direta – aspecto que foi pontuado nas entrevistas realizadas em empresas públicas (administração indireta). Neste sentido, foi questionado se havia um termo que abarcasse o contexto da empresa, sendo expresso que o item poderia ser mantido do mesmo modo, pois, sua intenção era clara e poderia ser adequada ao contexto da empresa.

Outros itens foram pontuados por não serem muito realistas e adeptos ao contexto do setor público. Considerando que os itens eram voltados às habilidades existentes e desejadas, algumas descrições foram interpretadas como ambiciosas na validação semântica. Por exemplo, embora o item 1 (“propor estratégias de alinhamento de resultados de desempenho dos servidores e gestores à progressão dos mesmos”) seja atrelado a um dos principais problemas dos servidores públicos, sua aplicação seria impedida por leis que vinculam o desempenho e a progressão ao tempo de serviço.

Outros itens apresentaram conotação pejorativa, apontando aspectos como, por exemplo, “desvio cultural” ou “manipulação de dados”. Um exemplo seria o item 2, referente à correção “de desvios de formação cultural dos servidores, tendo em vista os valores e o papel que devem assumir no serviço público”. Aqui não se considerou exatamente qual seria o papel esperado do servidor público, para um parâmetro de comparação. Além disso, o servidor pode ter um comportamento positivo que foge do padrão; logo, não seria benéfico “corrigi-lo”. Outro item do tipo seria a habilidade de “propor intervenções no CN às ações que possam prejudicar o planejamento da área de GP”.



Outras correções foram pontuadas quanto à autonomia/responsabilidade da área para algumas questões. Tanto pessoas de alta liderança quanto de nível operacional foram questionadas sobre o item “questionar o alinhamento de demandas políticas com os objetivos da área de GP e diretrizes do serviço público no momento”, afirmando que “não cabe à área questionar, mas sim, avaliar, direcionar e/ou alinhar, tendo em vista os acontecimentos e as demandas políticas” (S1, S7, S9, S11).

Em outros itens, percebeu-se que alguns termos mudaram o sentido do descritor, acarretando até mesmo na classificação do mesmo. Neste sentido, alguns termos remetem instantaneamente às funções específicas como, por exemplo, o item “Selecionar para a área de GP pessoas capacitadas nos conteúdos da mesma e engajadas com a frente estratégica”, onde os entrevistados apontaram como respectivo à área de recrutamento e seleção. Assim, foi recomendado trocar o verbo “selecionar” por “identificar”, considerando que selecionar pode remeter à realização de concurso público. E ainda, outro item que gerou certa confusão foi “(Re) Distribuir atividades de acordo com as necessidades da área, processos de trabalho e pessoas disponíveis”, onde se recomendou a troca da palavra “pessoas” por servidores, evitando a confusão com os empregados terceirizados.

Tratando-se da validação de juízes, 17 itens apresentaram a concordância acima de 80%, três apresentaram 71% de concordância, 11 itens obtiveram 57% de concordância, sete itens apresentaram 43% de concordância, cinco itens apresentaram 29% de concordância e seis itens obtiveram 14% de concordância entre os juízes.

Um dos aspectos mais observados foi a classificação convergente das facetas de gestão organizacional e gestão setorial, de modo que os juízes apresentaram dúvidas sobre a categorização de alguns itens entre as facetas. Inclusive, um dos juízes apontou que “a faceta correspondente às habilidades de gestão setorial gera dúvidas quanto à classificação de alguns itens (se deve ser na faceta 1 ou 2), uma vez que também está relacionado a gestão da organização” (J2). Aqui, a confusão entre as dimensões de “habilidades de gestão organizacional” e “habilidades de gestão setorial” se deu pela transversalidade de alguns itens entre as categorias. Um juiz, por exemplo, apontou que alguns itens da segunda categoria, relacionados ao impulsionamento da GEP, poderiam também ser habilidades de responsabilidade da gestão organizacional. Logo, perceberam-se 24 categorizações de itens respectivos a gestão organizacional, indicando-os como habilidades setoriais, e sete categorizações de itens de gestão setorial, classificando-os como habilidades de gestão organizacional.

Tais categorias haviam sido divididas na proposta inicial com o intuito de organizar e demonstrar a diferenciação de responsabilidades entre os níveis de gestão. A divisão em questão tinha considerado os níveis hierárquicos mais elevados (e.g. alta liderança), que demandam habilidades de impacto organizacional mais direto como, por exemplo, a proposição de planos e políticas de cunho estratégico. Do mesmo modo, a diferenciação buscou demonstrar as habilidades específicas de média liderança (e.g. coordenações) que, dependendo da organização, são responsáveis pela gestão da área de GP especificamente e não ocupam uma posição que permite alguma participação em decisões organizacionais/estratégicas.

Ainda assim, tal diferenciação varia muito entre as organizações, bem como varia a complexidade das habilidades em virtude da posição hierárquica; ou seja, mesmo que um líder máximo faça uso de habilidades mais estratégicas e relacionadas à organização, ele também deve apresentar habilidades de gestão de equipe (propostas na categoria de gestão setorial). Do mesmo modo, um coordenador de uma área específica de GP pode ser demandado a participar em reuniões ocasionalmente para opinar sobre projetos específicos relacionados às atividades da própria área, mas que também são de impacto organizacional e estratégico.

Em consonância com a dimensão proposta por Lawson & Limbrick (1996) (“liderança organizacional e setorial”), optou-se reunir as categorias de gestão organizacional e gestão setorial em uma só categoria. Consequentemente, alguns itens que anteriormente seriam excluídos, passaram a ser considerados em virtude da fusão das categorias em questão.

Outro aspecto observado foi o deslocamento de alguns itens na categoria proposta, onde o item em questão apresentou acima de 80% de concordância por parte dos juízes, porém, em outra categoria diferente da proposta pela autora. Os itens identificados na situação em questão foram: 1) Formar grupos de trabalho de GP com responsáveis da gestão organizacional e implementação de mudanças, participando de decisões estratégicas; e, 2) Mediar conflitos de trabalho de modo construtivo.

O primeiro, inicialmente proposto como uma habilidade política, foi categorizado por seis juízes na categoria de gestão organizacional, apresentando 86% de IVC. Um juiz ainda comentou no campo de observações que “o item poderia ser da categoria de gestão organizacional ou setorial”, confirmando a fusão de categorias anteriormente apontada. O item referente à mediação de conflitos, proposto como habilidade de gestão setorial, também foi classificado por seis juízes, especificamente, na categoria de habilidades políticas.

Tais “redirecionamentos” foram acatados, com exceção da habilidade relacionada a gestão de mudanças “Reestruturar as equipes de trabalho do setor de GP em razão de mudanças organizacionais”, que foi interpretado como um item da faceta de gestão da força de trabalho. Entretanto, manteve-se o item por sua demanda frequente originada de mudanças de gestão governamental, sendo uma habilidade necessariamente vinculada a um tipo de mudança que normalmente exige direcionamento e acompanhamento dos gestores da área de GP.

Aprofundando-se em alguns itens específicos, a habilidade de “propor estratégias de alinhamento de resultados de desempenho dos servidores e gestores à progressão dos mesmos” recebeu um apontamento quanto a sua classificação. Entretanto, optou-se por manter o item na categoria de gestão organizacional por ser uma habilidade de responsabilidade de gestão e não funcional, tratando-se do setor público. No mesmo item, foi acatada a sugestão de retirar o termo “progressão”, por gerar confusão – algo apontado pelos juízes – e por não se aplicar no setor público, considerando a legislação vigente – algo apontado na análise semântica.

Diante do exposto, foram apontadas correções e melhorias de escrita, que foram acatadas.

As habilidades estratégicas são próprias dos profissionais de GP da alta liderança e apresentaram menor taxa de validade quando comparadas às outras habilidades de gestão por apresentarem maior abstração. Tal questão pode ser observada quando dos termos específicos (e.g. “tratamento entre hierarquias”) ou mesmo sobre como se daria a aplicação da habilidade. Um exemplo seria o item “Corrigir desvios de formação cultural do servidores, tendo em vista os valores e o papel que devem assumir no serviço público”, que recebeu questionamentos quando ao termo “desvios de formação cultural” e sobre como se daria tal “correção”, considerando a autonomia do setor de GP.

Outros termos também foram considerados abstratos, tratando-se das habilidades de gestão organizacional, como, por exemplo, o “ritmo de absorção” e a “cultura refratária”. Aqui, as correções foram acatadas, sendo possível aproveitar termos e sugestões fornecidas tanto na validação semântica quanto na de juízes.

Entre as habilidades gerenciais, a categoria de habilidades políticas apresentou, em geral, maiores índices de concordância, sendo que grande parte dos itens apresentaram acima e 80% de concordância com a categoria proposta pela autora. Repetiram-se algumas correções, tratando-se de autonomia da área para, por exemplo, “questionar o alinhamento de demandas políticas com os objetivos da área de GP e diretrizes do serviço público no

momento”, onde o verbo deveria ser trocado, como no caso onde o verbo “questionar” foi trocado pelo verbo “avaliar”.

Tratando-se das habilidades de gestão setorial, termos como, por exemplo, “impulsionamento de inovação e de GEP” ainda apresentam abstração, tendo em vista que as habilidades de inovação e voltadas para a GEP não apresentam muitas discussões na literatura. Ainda assim, o termo em questão foi destacado nas entrevistas como aspecto importante e necessário no serviço público. Portanto, se deram algumas mudanças, mas, os itens referentes à inovação, à utilização de tecnologias e ao impulsionamento da frente estratégica de GP foram mantidos.

Os mesmos entrevistados contribuíram com sua participação no bloco de habilidades funcionais, cujo resultados, a iniciar pela categoria de “gestão da força de trabalho”, na qual os responsáveis pela área de um dos Ministérios partícipes da presente pesquisa apontaram correções relacionadas à ordem que as habilidades estavam organizadas. Neste sentido, estes observaram que antes da realização do concurso, é preciso saber “se é necessário o concurso pela identificação das necessidades relacionadas a quantitativo. Deve-se questionar o que a área precisa. Qual resultado ela está procurando alcançar... Dessa forma, será possível identificar as reais necessidades das unidades que a área atende”. Portanto, antes de qualquer coisa, faz-se importante definir quantas pessoas são necessárias para cada unidade, considerando as necessidades de longo prazo da organização e de cada área.

Foi acatada a ordem sugerida das habilidades, sendo: 1) Propor a realização de concursos e ações de movimentação com base no orçamento disponível e em indicadores do próprio órgão (aposentadorias e cargos disponíveis na estrutura, por exemplo); 2) Elaborar pedidos de concurso com base no tempo e nas perspectivas de cargos/carreira a longo prazo; 3) Delimitar um perfil mínimo e ideal de servidor para as áreas demandantes de seleção interna, com base em indicadores de desempenho e competências do cargo; 4) Realizar processos seletivos internos e/ou concursos de remoção via testes de personalidade, preferências de área, análise currículos, provas situacionais e/ou entrevistas; 5) Alocar servidores ingressantes nas vagas mais alinhadas com suas experiências e preferências, priorizando as necessidades institucionais para a alocação; 6) Planejar a necessidade de pessoas e recursos na área a partir de análises de força de trabalho, produtividade e custos atuais; e, 7) (Re) Distribuir as atividades de acordo com as necessidades da área, processos de trabalho e pessoas disponíveis.

Um item pontuado na validação semântica foi referente às habilidades de proposição de concursos e de movimentação interna. Em sua proposição inicial, foram identificados itens

muito semelhantes referentes às atividades em questão, optando-se, anteriormente, pela união dos dois para atender o critério de exclusividade por Pasquali (2010), resultando no item “Propor a realização de concursos e movimentação com base no orçamento disponível e em indicadores do próprio órgão”. Entretanto, na validação semântica, foi apontado que as ações de movimentação interna não necessariamente se dão com base no orçamento, mas sim, com base nas vagas disponíveis, no número de interessados nas mesmas e se os candidatos atendem os pré-requisitos para assumirem a vaga pretendida. Assim, o termo “movimentação” foi retirado do item, tendo em vista que já tinha sido abarcado pelo itens relativos a concursos de remoção/seleção interna (“realizar processos seletivos internos e/ou concursos de remoção por meio de testes de personalidade, preferências de área, análise currículos, provas situacionais e/ou entrevistas”) e de alocação (“alocar servidores ingressantes nas vagas mais alinhadas com suas experiências e preferências, priorizando as necessidades institucionais para a alocação”).

Outro aspecto percebido se deu no tangente ao modelo institucional de competências adotado pelos órgãos. Tratando-se do item “delimitar o modelo institucional de competências com base no diagnóstico de competências técnicas, pessoais/relacionais e de liderança”, algumas organizações confirmaram que fazem uso de tal modelo, enquanto outras apontam que sempre se utilizaram de outras classificações, como, por exemplo, competências de acordo com os processos ou divididas de forma simples, entre técnicas e comportamentais. As mesmas afirmaram que estão adotando o modelo novo, instituído pelo Tribunal de Contas da União – TCU.

Tratando-se da validação de juízes, 13 itens apresentaram a concordância acima de 80%, sete itens apresentaram 71% de concordância, 12 itens obtiveram 57% de concordância, cinco itens apresentaram 43% de concordância e quatro apresentaram 29% de concordância entre os juízes.

Na análise dos juízes, observou-se certa ambiguidade na classificação das habilidades de pesquisa. Assim, dois juízes classificaram a mesma habilidade de pesquisa (“direcionar a prestação de serviços para as demais unidades organizacionais a partir dos resultados de pesquisas e avaliações empreendidas pelos setores de GP”) em duas a três dimensões diferentes. Caso similar ocorreu com a habilidade “Divulgar os planos, programas e projetos do setor de GP a serem realizados (pesquisa de clima, avaliações, capacitações e seleção interna, por exemplo)”, evidenciando que mesmo se propondo uma dimensão exclusiva para as atividades de pesquisa (por ser transversal a diversas funções de GP), a mesma continua sendo associada a outras facetas. Analisando especificamente os dois itens, optou-se por

manter o primeiro, acatando sugestões de adoção de um termo mais claro, e excluindo-se o segundo.

Foram pontuados termos que mudaram o sentido da descrição, como, por exemplo, foi sugerido que nos itens “Planejar a necessidade de pessoas e recursos na área a partir de análises de força de trabalho, produtividade e custos atuais” e “(Re) Distribuir atividades de acordo com as necessidades da área, processos de trabalho e pessoas disponíveis” – referentes ao processo de dimensionamento –, fossem substituídos os termos “área” por “organização” para ser transmitida mais claramente a ideia de dimensionamento. Em sua forma original, ambos os itens poderiam passar a ideia de gestão de equipes ou atividades na área de GP, especificamente.

Na categoria de gestão do desempenho e desenvolvimento, dois itens relativos à gestão de competências apresentaram baixo índice de concordância em relação à faceta. Na classificação, os juízes classificaram os itens, em grande parte, como habilidades de liderança nas facetas de gestão organizacional ou setorial. Tal ação pode ter sido originada pela vinculação do termo “institucional” ao gerenciamento organizacional. Ambas as habilidades foram destacadas nas entrevistas, referentes às atividades cujos resultados (competências mapeadas) guiam o restante das atividades mais estratégicas de GP, como, por exemplo, as de capacitação, avaliação de desempenho etc. Assim, optou-se por manter os itens do modo que foram propostos, tendo em vista que apresentam a compreensão pelos entrevistados na validação semântica e que são relativas a atividades que ocorrem nas organizações públicas.

Ainda se tratando da faceta de gestão de desempenho e desenvolvimento, foram questionados alguns termos, como, por exemplo, “autoavaliação cognitiva” e “ciclos educativos”, que, embora transmitissem a ideia que fossem relacionados à faceta de “gestão de desempenho e desenvolvimento”, apresentavam abstração.

Tratando-se da categoria de bem-estar, grande parte dos itens apresentaram concordância entre os juízes, com exceção dos itens referentes à gestão do clima organizacional, onde se optou pela exclusão de um item e a retenção do outro a ser detalhado posteriormente. Neste sentido, lograram-se os resultados da validação semântica (com os itens já modificados) e os de validação de juízes respectivos às habilidades funcionais, apresentadas na Tabelas 45 e 46.

Tabela 45

**Resultados consolidados da validação teórica das habilidades gerenciais**

Dimensões	Habilidades gerenciais	Semântica	Resultado	Juízes	Semântica juízes
Gestão Organizacional e Setorial	1. Propor estratégias de alinhamento de resultados de desempenho dos servidores e gestores <u>ao desenvolvimento</u> dos mesmos.	93%	Aceito	86%	Aceito
	2. <u>Adequar a formação cultural</u> dos servidores, tendo em vista os valores e o papel que devem assumir no serviço público.	79%	Excluído	43%	Excluído
	3. Propor intervenções <u>em instâncias decisórias (e.g. Congresso Nacional, SEST)</u> a ações que possam <u>influenciar</u> o planejamento da área de Gestão de Pessoas.	100%	Aceito	57%	Aceito
	4. Propor soluções para indicadores de GP que expressem <u>oportunidades/necessidades de melhoria</u> (ex. absentéismo e afastamentos).	100%	Aceito	43%	Excluído
	5. <u>Propor ações condizentes com a cultura da organização, considerando seus valores e histórico.</u>	86%	Aceito	29%	Excluído
	6. Direcionar o planejamento estratégico organizacional, pela ótica de GP, na definição de diretrizes operacionais e comportamentais.	100%	Aceito	100%	Aceito
	7. Propor políticas e planos de GP alinhados a diretrizes organizacionais realistas e condizentes com as necessidades atuais do serviço público.	100%	Aceito	100%	Aceito
	8. Estabelecer modelos e objetivos para a área de GP e seus subsistemas <u>em planejamentos de</u> curto, médio e longo prazo.	100%	Aceito	71%	Aceito
	9. Administrar as perspectivas operacional e estratégica de GP frente a organização.	50%	Aceito	57%	Aceito
	10. Formar grupos de trabalho de GP com responsáveis da gestão organizacional e implementação de mudanças, participando de decisões estratégicas.	100%	Aceito	86%	Aceito
	11. Reorganizar as metodologias e planejamento (estrutura, processos e terminologias) de GP frente a mudanças organizacionais.	100%	Aceito	100%	Aceito

---

12. Reestruturar as equipes de trabalho do setor de GP em razão de <u>demandas e</u> mudanças organizacionais.	100%	Aceito	43%	Mantido
13. Estruturar programas e <u>ações</u> com vistas à implementação de processos de mudança organizacional.	100%	Aceito	100%	Aceito
14. Avaliar a viabilidade dos planos de GP de acordo com a disposição política, cultura organizacional, recursos disponíveis e necessários para a execução.	100%	Aceito	71%	Aceito
15. <u>Acompanhar</u> a implementação das ações de GP, considerando <u>a aceitação por parte</u> do público pretendido.	79%	Excluído	43%	Excluído
16. Identificar e monitorar riscos em cenários de implementação de ações de GP, considerando a possibilidade de <u>resistência a mudança</u> .	86%	Aceito	100%	Aceito
17. Implementar projetos e processos técnicos de GP com trajetórias estruturadas frente a riscos de intervenção política.	100%	Aceito	57%	Aceito
18. Articular as atividades executadas pelas unidades e equipes do setor de GP em processos interdependentes de trabalho.	100%	Aceito	71%	Aceito
19. Promover ações de <u>compartilhamento</u> de conhecimentos entre os profissionais das diversas unidades que compõem o setor de GP.	100%	Aceito	43%	Mantido
20. Demonstrar para as equipes do setor de GP o impacto das ações da área nos resultados corporativos, sua importância e as expectativas da gestão.	100%	Aceito	86%	Aceito
21. Definir metas interdependentes para as unidades do setor de GP em conjunto as equipes responsáveis.	100%	Excluído	100%	-
22. Monitorar as equipes de GP quanto ao atingimento de metas e qualidade de entregas.	100%	Aceito	71%	Aceito
23. Transmitir feedbacks objetivos e claros (nos pontos positivos e negativos) à equipe de GP considerando os objetivos da área.	100%	Aceito	57%	Aceito
24. <u>Empregar a perspectiva de GEP</u> tendo em vista a <u>legislação</u> a cumprir.	86%	Aceito	57%	Aceito

---



	25. <u>Identificar</u> para a área de GP pessoas capacitadas nos conteúdos da mesma e engajadas com a frente estratégica.	93%	Aceito	43%	Mantido
	26. Estabelecer melhorias de GP visando a <u>inovação</u> , otimização de processos e utilização de sistemas <u>informatizados</u> .	93%	Aceito	86%	Aceito
	27. Adaptar modelos e processos de GP para sistemas <u>informatizados</u> em conjunto com a área de TI.	93%	Aceito	86%	Aceito
	28. Sensibilizar os servidores da GP sobre a importância e utilidade de sistemas <u>informatizados</u> próprios da área.	100%	Aceito	43%	Mantido
	29. Manipular informações de sistemas computacionais de GP.	86%	Excluído	57%	Excluído
	30. Negociar com diversas instâncias os recursos e condições necessários à efetivação das políticas e planos do setor de GP.	100%	Aceito	100%	Aceito
	31. <u>Negociar com outros atores</u> , <u>buscando obter decisões conjuntas</u> , com o menor custo possível e evitando conflitos.	93%	Aceito	86%	Aceito
	32. Mediar conflitos de trabalho de maneira construtiva.	100%	Aceito	86%	Aceito
	33. Negociar as propostas do setor de GP com diversas instâncias considerando as diretrizes atuais da administração pública.	100%	Aceito	100%	Aceito
Habilidades políticas	34. Apresentar os planos de GP na negociação com cautela, estimulando a continuidade do diálogo.	100%	Aceito	86%	Aceito
	35. Estruturar previamente à negociação o que pode ser tecnicamente aportado com base nos limites de atuação de GP e os da outra parte.	100%	Aceito	100%	Aceito
	36. Estabelecer confiança entre as partes da negociação, demonstrando credibilidade, compromisso e disposição da área de GP com a outra parte.	93%	Aceito	57%	Aceito
	37. Adequar a linguagem de GP e tratamento ao nível hierárquico do interlocutor e características do público que representa.	93%	Aceito	57%	Aceito

---

38. <u>Avaliar</u> o alinhamento de demandas políticas com os objetivos da área de GP e diretrizes do serviço público no momento.	100%	Aceito	43%	Mantido
39. Priorizar o atendimento de demandas políticas de GP que resultem na otimização/automação de processos e agreguem valor ao cenário atual do serviço público.	100%	Aceito	0%	Excluído
40. Compartilhar experiências técnicas/gerenciais com agentes de GP de outros órgãos em capacitações, eventos e fóruns (ex. Fórum de técnicos do SIPEC).	100%	Aceito	43%	Mantido
41. Argumentar tecnicamente sobre a capacidade de as políticas e planos de GP influenciarem positivamente os resultados organizacionais.	100%	Aceito	43%	Mantido
42. Demonstrar estatisticamente os custos e benefícios das <u>propostas e políticas defendidas</u> pela área de GP, apresentando intenções, riscos e resultados esperados.	100%	Aceito	57%	Aceito
43. Argumentar tecnicamente no caso de proposições contrárias aos intentos do setor de GP.	100%	Aceito	57%	Aceito
44. Estabelecer parcerias estratégicas alinhando interesses em comum com pessoas comprometidas.	100%	Aceito	86%	Aceito
45. Defender os interesses do setor de GP junto a ministros, senadores, deputados e etc.	100%	Aceito	86%	Aceito
46. <u>Estabelecer redes de parcerias com detentores de conhecimentos de GP, do setor público e da academia (universidades), visando dar sustentação ao trabalho interno da área.</u>	100%	Aceito	57%	Aceito
47. Articular-se com atores-chave (da própria organização e/ou outros órgãos) para realização de projetos de GP, considerando as expectativas e o papel de cada um.	100%	Aceito	57%	Aceito
48. Realizar trocas de recursos/serviços disponíveis entre as partes, estabelecendo uma relação "ganha-ganha".	100%	Aceito	57%	Aceito
49. Articular-se com o público alvo do projeto pretendido por GP através de comunicação fluida com o mesmo e as unidades da organização.	93%	Aceito	100%	Aceito
50. Adquirir patrocínios para implementação de projetos por convencimento, mostrando o impacto de GP nos custos e contextos político/estratégico.	100%	Aceito	100%	Aceito

---

Diante do exposto, após algumas mudanças e reorganizações advindas das validações semântica e de juízes, 36 itens foram aceitos, sete itens foram excluídos e sete itens foram mantidos, apesar de não apresentarem índice de concordância acima de 50%. Estes últimos foram mantidos devido a sua importância para a área de GP no setor público, sendo um aspecto destacado nas entrevistas.

Assim, quatro itens já foram excluídos na validação semântica, pois, segundo as entrevistas empreendidas, os mesmos não se aplicam à realidade, sendo barrados por questões legislativas ou mesmo estruturais, considerando alguns fatores, como, por exemplo, a distância hierárquica de instâncias descentralizadas ou a falta de autonomia do setor de GP para a realização de determinadas ações.

Com a validação de juízes, em grande parte, os itens que apresentaram o índice de concordância abaixo de 50% foram excluídos, completando cinco habilidades. Entretanto, alguns itens que apresentaram 43% de concordância foram mantidos, por serem consideradas, nas entrevistas de validação semântica, como habilidades fundamentais e necessárias na área de GP, especificamente. Apesar do índice de concordância, todas apresentaram uma porcentagem que variou entre 93% e 100%. Neste sentido, as habilidades foram mantidas, sendo acatadas todas as sugestões de melhoria advindas da validação semântica e de juízes.

Quanto às habilidades funcionais, aplicou-se o mesmo critério em que sugestões foram acatadas e os itens foram revisados. Assim, também foram considerados os itens que apresentaram índice de concordância entre os juízes acima de 50%. Os resultados respectivos à validação em questão, bem como à validação semântica se encontram em evidência na Tabela 46.

Tabela 46

**Resultados consolidados da validação teórica das habilidades funcionais**

Dimensões	Habilidades funcionais	Semântica		Juízes	
Pesquisa	51. Aplicar técnicas de pesquisa (ex., entrevistas, grupos focais, questionários e análises documentais) com vistas à extração das informações úteis para a tomada de decisão do setor de GP.	93%	Aceito	86%	Aceito
	52. Elaborar instrumentos de pesquisa de GP para fins de diagnóstico organizacional e setorial.	93%	Aceito	100%	Aceito
	53. Analisar os resultados das pesquisas de GP quantitativa e qualitativamente.	93%	Aceito	86%	Aceito
	54. <u>Prestar consultoria interna</u> para as demais unidades organizacionais a partir dos resultados de pesquisas e avaliações empreendidas pelo setor de GP.	71%	Mantido	43%	Mantido
	55. Divulgar os planos, programas e projetos do setor de GP (ex.: pesquisa de clima, avaliações, capacitações e seleção interna).	86%	Aceito	29%	Excluído
Gestão da força de trabalho	56. Planejar/ <u>dimensionar</u> a necessidade de pessoas e recursos na <u>organização</u> a partir de análises de força de trabalho, produtividade e custos.	100%	Aceito	57%	Aceito
	57. (Re) Distribuir as <u>atribuições entre os servidores</u> de acordo com as necessidades da <u>organização</u> , processos de trabalho e pessoas disponíveis.	93%	Aceito	57%	Aceito
	58. Delimitar um perfil mínimo e ideal de servidor para as áreas demandantes de seleção interna embasando-se em indicadores de desempenho e competências do cargo.	100%	Aceito	57%	Aceito
	59. Realizar processos seletivos internos e/ou concursos de remoção por <u>meio de testes e metodologias diversas (e.g. testes de conhecimentos específicos, testes de personalidade, levantamento de preferências de área, análise currículos, provas situacionais e/ou entrevistas)</u> .	100%	Aceito	86%	Aceito
	60. Alocar servidores ingressantes nas vagas mais alinhadas com suas experiências e preferências, priorizando as necessidades institucionais.	100%	Aceito	100%	Aceito
	61. Propor a realização de concursos com base no orçamento disponível e em indicadores do	100%	Aceito	86%	Aceito

	próprio órgão (ex. aposentadorias, cargos disponíveis na estrutura);				
	62. Elaborar pedidos de concurso com base <u>nas necessidades de pessoal a longo prazo e orçamento disponível.</u>	79%	Aceito	71%	Aceito
Desenvolvimento e desempenho no trabalho	63. Delimitar o modelo institucional de competências com base no diagnóstico de competências técnicas, pessoais/relacionais, e de liderança.	86%	Aceito	29%	Mantido
	64. Revisar e adequar as competências do modelo institucional às especificidades de cada cargo, área e atividades.	86%	Aceito	29%	Mantido
	65. Desenvolver medidas de desempenho individual representativas do trabalho dos funcionários.	100%	Aceito	57%	Aceito
	66. Estabelecer mecanismos formais de <u>vinculação</u> entre os desempenhos das lideranças e respectivos subordinados.	86%	Aceito	57%	Aceito
	67. Estabelecer mecanismos formais de alinhamento entre os desempenhos dos funcionários e os resultados e metas setoriais e institucionais.	93%	Aceito	71%	Aceito
	68. <u>Analisar</u> junto dos funcionários os motivos das lacunas percebidas em processos de gestão e avaliação de desempenho.	93%	Aceito	43%	Excluído
	69. Ajustar o ciclo de gestão do desempenho aos processos de trabalho, à estrutura organizacional e às características dos funcionários.	86%	Aceito	57%	Aceito
	70. Desenvolver mecanismos de reconhecimento dos funcionários em consonância com o desempenho técnico e comportamental dos mesmos.	100%	Aceito	86%	Aceito
	71. Realizar ações de reconhecimento por equipes, individual e por/pelo alinhamento com os valores da organização.	86%	Aceito	86%	Aceito
	72. Estabelecer mecanismos de desenvolvimento nas carreiras e de progressão salarial alinhados ao atingimento de metas e resultados.	93%	Excluído	86%	-
73. Planejar o desenvolvimento das carreiras com base nas necessidades atuais e futuras da organização.	86%	Aceito	57%	Aceito	

	74. Estabelecer trilhas de desenvolvimento de carreiras que possibilitam o desenvolvimento técnico e gerencial desde o ingresso do servidor.	100%	Aceito	57%	Aceito
	75. Planejar trilhas de aprendizagem e ações de capacitação vinculados aos processos de trabalho.	93%	Aceito	71%	Aceito
	76. Estruturar ambientes <u>virtuais</u> de aprendizagem com recursos para desenvolvimento no cargo e execução de processos de trabalho.	93%	Aceito	86%	Aceito
	77. Desenvolver mecanismos de autoavaliação cognitiva para gestão própria da aprendizagem dos servidores.	71%	Excluído	29%	Excluído
	78. Desenvolver ações de capacitação com vistas à integrar os novos funcionários à organização com base nas competências estabelecidas no modelo institucional.	100%	Aceito	86%	Aceito
	79. Identificar necessidades de capacitação com base em <u>indicadores (ex. reclamações sobre serviços prestados, atrasos, etc.)</u> e resultados de diagnóstico de competências.	100%	Aceito	100%	Aceito
	80. Elaborar planos de capacitação com base nos resultados do levantamento de necessidades ( <u>institucional, setorial e/ou individual</u> ) e da avaliação de desempenho.	100%	Aceito	43%	Mantido
	81. <u>Avaliar</u> os efeitos das ações de capacitação na aprendizagem e desempenho dos funcionários.	86%	Aceito	71%	Aceito
	82. Coordenar <u>sistemas de treinamento (e retroalimentação)</u> , considerando o planejamento de conteúdos e atividades práticas.	64%	Aceito	57%	Aceito
	83. Verificar o alinhamento dos pedidos de capacitação com as atribuições dos servidores diretrizes do plano anual de capacitação	100%	Aceito	57%	Aceito
	84. Capacitar gestores quanto ao seu papel no gerenciamento estratégico, de processos e de pessoas.	93%	Aceito	86%	Aceito
	85. Organizar a realização de <u> cursos, palestras, seminários (presenciais, semi-presenciais ou Ead)</u> no próprio órgão ou em outros.	100%	Aceito	71%	Aceito
Bem estar	86. Comparar resultados anteriores e atuais das pesquisas de clima.	100%	Aceito	43%	Excluído

---

87. Instruir os dirigentes e gestores quanto à interpretação e utilização dos resultados de pesquisas de clima organizacional junto às suas equipes.	100%	Aceito	43%	Mantido
88. Estruturar ações de qualidade de vida no trabalho preventivas a partir das lacunas identificadas na pesquisa de clima organizacional.	100%	Aceito	100%	Aceito
89. Estruturar programas de benefícios e auxílios com vistas à retenção dos funcionários, e <u>considerando os limites legais da legislação.</u>	93%	Aceito	57%	Aceito
90. Promover ações voltadas à igualdade de gênero, raça e diversidade.	93%	Aceito	71%	Aceito
91. Investigar, junto aos servidores, causas de indicadores epidemiológicos (ex. adoecimentos, afastamentos).	86%	Aceito	57%	Aceito
92. Desenvolver programas e ações com vistas à provisão de suporte psicossocial aos gestores e servidores.	93%	Aceito	71%	Aceito

---

Conforme o exposto, ao todo, cinco habilidades foram excluídas e 32 habilidades foram aceitas a partir da validação de juízes (grau de concordância acima de 50%). Alguns itens que apresentaram o IVC inferior a 50% foram mantidos, iniciando-se pelo “direcionamento de serviços a partir de pesquisas de GP”, onde o primeiro termo não era de clara de compreensão. Neste íterim, acatou-se a sugestão de trocar o termo em questão por consultoria interna, papel apontado na literatura (Gorsline, 1996; Elrich, 1997; Tyson, 1999; Ulrich & Dulebohn, 2015) sobre o profissional de GP. Também foram mantidos os itens referentes à gestão por competências (Ulrich *et al.*, 1989; Brockbank & Ulrich, 2003).

Tratando-se da categoria de bem-estar, optou-se excluir o item “comparar resultados anteriores e atuais das pesquisas de clima” por ser transversal à categoria de “habilidades de pesquisa”, apresentando equivalência ao item de análise de dados. O outro item referente ao clima – “Instruir os dirigentes e gestores quanto à interpretação e utilização dos resultados de pesquisas de clima organizacional junto de suas equipes” – foi mantido, apesar do índice de concordância de 43%, por ser o único item que tratou da gestão de clima – tópico destacado nas entrevistas de validação semântica e que entre as sete organizações, cinco utilizam da pesquisa de clima e as outras demonstram intenção de realizarem.

Frisa-se que os itens com pouca concordância entre os juízes que foram mantidos, contemplam um instrumento preliminar. Dessa forma, possivelmente ainda serão testados e poderão fornecer mais subsídios para a decisão definitiva de sua exclusão ou não com base em sua aplicação em campo.

De todo modo, as categorias e os itens respectivos finais se mantiveram divididos entre habilidades gerenciais e habilidades funcionais, contemplando suas respectivas dimensões. A iniciar pelas gerenciais, suas categorias abarcam habilidades de: gestão organizacional e setorial, e habilidades políticas, apresentadas na Tabela 47.

Tabela 47

**Categorias e itens finais das habilidades gerenciais dos profissionais de GP**

Habilidades Gerenciais	
Habilidades de gestão organizacional e setorial	1. Propor estratégias de alinhamento de resultados de desempenho dos servidores e gestores ao desenvolvimento dos mesmos.
	2. Propor intervenções em instâncias decisórias (e.g. Congresso Nacional, SEST) a ações que possam influenciar o planejamento da área de Gestão de Pessoas.
	3. Direcionar o planejamento estratégico organizacional, pela ótica de GP, na definição de diretrizes operacionais e comportamentais.
	4. Propor políticas e planos de GP alinhados a diretrizes organizacionais realistas e condizentes com as necessidades atuais do serviço público.
	5. Estabelecer modelos e objetivos para a área de GP e seus subsistemas em



---

planejamentos de curto, médio e longo prazo.

6. Administrar as perspectivas operacional e estratégica de GP frente a organização.
  7. Formar grupos de trabalho de GP com responsáveis da gestão organizacional e implementação de mudanças, participando de decisões estratégicas.
  8. Reorganizar as metodologias e planejamento (estrutura, processos e terminologias) de GP frente a mudanças organizacionais.
  9. Reestruturar as equipes de trabalho do setor de GP em razão de demandas e mudanças organizacionais.
  10. Estruturar programas e ações com vistas à implementação de processos de mudança organizacional.
  11. Avaliar a viabilidade dos planos de GP de acordo com a disposição política, cultura organizacional, recursos disponíveis e necessários para a execução.
  12. Identificar e monitorar riscos em cenários de implementação de ações de GP, considerando a possibilidade de resistência a mudança.
  13. Implementar projetos e processos técnicos de GP com trajetórias estruturadas frente a riscos de intervenção política.
  14. Articular as atividades executadas pelas unidades e equipes do setor de GP em processos interdependentes de trabalho.
  15. Promover ações de compartilhamento de conhecimentos entre os profissionais das diversas unidades que compõem o setor de GP.
  16. Demonstrar para as equipes do setor de GP o impacto das ações da área nos resultados corporativos, sua importância e as expectativas da gestão.
  17. Monitorar as equipes de GP quanto ao atingimento de metas e qualidade de entregas.
  18. Transmitir feedbacks objetivos e claros (nos pontos positivos e negativos) à equipe de GP considerando os objetivos da área.
  19. Empregar a perspectiva de GEP tendo em vista a legislação a cumprir.
  20. Identificar para a área de GP pessoas capacitadas nos conteúdos da mesma e engajadas com a frente estratégica.
  21. Estabelecer melhorias de GP visando a inovação, otimização de processos e utilização de sistemas informatizados.
  22. Adaptar modelos e processos de GP para sistemas informatizados em conjunto com a área de TI.
  23. Sensibilizar os servidores da GP sobre a importância e utilidade de sistemas informatizados próprios da área.
- 
24. Negociar com diversas instâncias os recursos e condições necessários à efetivação das políticas e planos do setor de GP.
  25. Negociar com outros atores, buscando obter decisões conjuntas, com o menor custo possível e evitando conflitos.
  26. Mediar conflitos de trabalho de maneira construtiva.
  27. Negociar as propostas do setor de GP com diversas instâncias considerando as diretrizes atuais da administração pública.
  28. Apresentar os planos de GP na negociação com cautela, estimulando a continuidade do diálogo.
  29. Estruturar previamente à negociação o que pode ser tecnicamente aportado com base
- 

Habilidades  
políticas

---

nos limites de atuação de GP e os da outra parte.

30. Estabelecer confiança entre as partes da negociação, demonstrando credibilidade, compromisso e disposição da área de GP com a outra parte.
  31. Adequar a linguagem de GP e tratamento ao nível hierárquico do interlocutor e características do público que representa.
  32. Avaliar o alinhamento de demandas políticas com os objetivos da área de GP e diretrizes do serviço público no momento.
  33. Compartilhar experiências técnicas/gerenciais com agentes de GP de outros órgãos em capacitações, eventos e fóruns (ex. Fórum de técnicos do SIPEC).
  34. Argumentar tecnicamente sobre a capacidade de as políticas e planos de GP influenciarem positivamente os resultados organizacionais.
  35. Demonstrar estatisticamente os custos e benefícios das propostas e políticas defendidas pela área de GP, apresentando intenções, riscos e resultados esperados.
  36. Argumentar tecnicamente no caso de proposições contrárias aos intentos do setor de GP.
  37. Estabelecer parcerias estratégicas alinhando interesses em comum com pessoas comprometidas.
  38. Defender os interesses do setor de GP junto a ministros, senadores, deputados e etc.
  39. Estabelecer redes de parcerias com detentores de conhecimentos de GP, do setor público e da academia (universidades), visando dar sustentação ao trabalho interno da área.
  40. Articular-se com atores-chave (da própria organização e/ou outros órgãos) para realização de projetos de GP, considerando as expectativas e o papel de cada um.
  41. Realizar trocas de recursos/serviços disponíveis entre as partes, estabelecendo uma relação "ganha-ganha".
  42. Articular-se com o público alvo do projeto pretendido por GP através de comunicação fluida com o mesmo e as unidades da organização.
  43. Adquirir patrocínios para implementação de projetos por convencimento, mostrando o impacto de GP nos custos e contextos político/estratégico.
- 

As habilidades funcionais mantiveram suas categorias, divididas em habilidades de: pesquisa em GP; gestão da força de trabalho; gestão de desenvolvimento e desempenho; e, bem-estar. As categorias e respectivas habilidades/itens apresentam-se na Tabela 48, a seguir.

Tabela 48

**Categorias e itens finais das habilidades funcionais dos profissionais de GP**

Habilidades funcionais	
Habilidades de pesquisa em GP	44. Aplicar técnicas de pesquisa (ex., entrevistas, grupos focais, questionários e análises documentais) com vistas à extração das informações úteis para a tomada de decisão do setor de GP.
	45. Elaborar instrumentos de pesquisa de GP para fins de diagnóstico organizacional e setorial.
	46. Analisar os resultados das pesquisas de GP quantitativa e qualitativamente.
	47. Prestar consultoria interna para as demais unidades organizacionais a partir dos resultados de pesquisas e avaliações empreendidas pelo setor de GP.
Gestão da força de trabalho	48. Planejar/dimensionar a necessidade de pessoas e recursos na organização a partir de análises de força de trabalho, produtividade e custos.
	49. (Re) Distribuir as atribuições entre os servidores de acordo com as necessidades da organização, processos de trabalho e pessoas disponíveis.
	50. Delimitar um perfil mínimo e ideal de servidor para as áreas demandantes de seleção interna embasando-se em indicadores de desempenho e competências do cargo.
	51. Realizar processos seletivos internos e/ou concursos de remoção por meio de testes e metodologias diversas (e.g. testes de conhecimentos específicos, testes de personalidade, levantamento de preferências de área, análise currículos, provas situacionais e/ou entrevistas).
	52. Alocar servidores ingressantes nas vagas mais alinhadas com suas experiências e preferências, priorizando as necessidades institucionais.
	53. Propor a realização de concursos com base no orçamento disponível e em indicadores do próprio órgão (ex. aposentadorias, cargos disponíveis na estrutura);
	54. Elaborar pedidos de concurso com base nas necessidades de pessoal a longo prazo e orçamento disponível.
Gestão de desenvolvimento e desempenho	55. Delimitar o modelo institucional de competências com base no diagnóstico de competências técnicas, pessoais/relacionais, e de liderança.
	56. Revisar e adequar as competências do modelo institucional às especificidades de cada cargo, área e atividades.
	57. Desenvolver medidas de desempenho individual representativas do trabalho dos funcionários.
	58. Estabelecer mecanismos formais de vinculação entre os desempenhos das lideranças e respectivos subordinados.
	59. Estabelecer mecanismos formais de alinhamento entre os desempenhos dos funcionários e os resultados e metas setoriais e institucionais.
	60. Ajustar o ciclo de gestão do desempenho aos processos de trabalho, à estrutura organizacional e às características dos funcionários.
	61. Desenvolver mecanismos de reconhecimento dos funcionários em consonância com o

---

desempenho técnico e comportamental dos mesmos.

62. Realizar ações de reconhecimento por equipes, individual e por/pelo alinhamento com os valores da organização.
  63. Planejar o desenvolvimento das carreiras com base nas necessidades atuais e futuras da organização.
  64. Estabelecer trilhas de desenvolvimento de carreiras que possibilitam o desenvolvimento técnico e gerencial desde o ingresso do servidor.
  65. Planejar trilhas de aprendizagem e ações de capacitação vinculados aos processos de trabalho.
  66. Estruturar ambientes virtuais de aprendizagem com recursos para desenvolvimento no cargo e execução de processos de trabalho.
  67. Desenvolver ações de capacitação com vistas à integrar os novos funcionários à organização com base nas competências estabelecidas no modelo institucional.
  68. Identificar necessidades de capacitação com base em indicadores (ex. reclamações sobre serviços prestados, atrasos, etc.) e resultados de diagnóstico de competências.
  69. Elaborar planos de capacitação com base nos resultados do levantamento de necessidades (institucional, setorial e/ou individual) e da avaliação de desempenho.
  70. Avaliar os efeitos das ações de capacitação na aprendizagem e desempenho dos funcionários.
  71. Coordenar sistemas de treinamento (e retroalimentação), considerando o planejamento de conteúdos e atividades práticas.
  72. Verificar o alinhamento dos pedidos de capacitação com as atribuições dos servidores diretrizes do plano anual de capacitação
  73. Capacitar gestores quanto ao seu papel no gerenciamento estratégico, de processos e de pessoas.
  74. Organizar a realização de cursos, palestras, seminários (presenciais, semi-presenciais ou Ead) no próprio órgão ou em outros.
- 
75. Instruir os dirigentes e gestores quanto à interpretação e utilização dos resultados de pesquisas de clima organizacional junto às suas equipes.
  76. Estruturar ações de qualidade de vida no trabalho preventivas a partir das lacunas identificadas na pesquisa de clima organizacional.
  77. Estruturar programas de benefícios e auxílios com vistas à retenção dos funcionários, e considerando os limites legais da legislação.
  78. Promover ações voltadas à igualdade de gênero, raça e diversidade.
  79. Investigar, junto aos servidores, causas de indicadores epidemiológicos (ex. adoecimentos, afastamentos).
  80. Desenvolver programas e ações com vistas à provisão de suporte psicossocial aos gestores e servidores.
- 

Bem estar

Conforme o exposto, mantiveram-se as categorias de habilidades funcionais, inicialmente propostas no presente estudo, divididas em: habilidades de pesquisas de GP; habilidades de gestão de desenvolvimento e desempenho; e, de bem-estar. As de pesquisa abarcam os processos de pesquisa desde a aplicação de técnicas até a análise de resultados e prestação de consultoria para a organização, considerando os resultados.

A etapa de gestão de desenvolvimento e desempenho contempla os seguintes processos, de forma interdependente: gestão por competências; gestão de desempenho; ações de reconhecimento e incentivo; gestão de carreira; e, TD&E. A gestão por competências fornece a base para os outros processos da categoria supramencionada, considerando que por meio de tal habilidade são estipuladas as competências em nível institucional, setorial e individual. As mesmas são organizadas em competências técnicas, relacionais/pessoais e de liderança.

Com a definição das competências obtêm-se padrões de desempenho a serem seguidos, avaliados e geridos. Com os desempenhos e sua gestão delimitada, são promovidas ações de reconhecimento e incentivo, conforme tais desempenhos, entre outros aspectos a serem considerados no serviço público (e.g. tempo de serviço). Do mesmo modo, a questão encontra-se alinhada à gestão e progressão da carreira dos servidores.

Definidas as competências necessárias à organização/áreas/indivíduos; os padrões de desempenho a serem avaliados e geridos; as ações de reconhecimento/incentivo e progressão de carreira, tem-se a necessidade de planejar trilhas de aprendizagem, tendo em vista os comportamentos esperados e as trajetórias a serem delineadas. Neste ínterim, o TD&E engloba as habilidades de planejamento de aprendizagem dos servidores, o treinamento de ingressantes na organização para alinhá-los às exigências da mesma, bem como as habilidades de elaboração e execução do próprio treinamento.

Por fim, a categoria de bem-estar possui habilidades relacionadas aos processos e às atividades de gestão de clima organizacional, e de QVT.

## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa objetivou desenvolver itens representativos das habilidades dos profissionais de Gestão de Pessoas – GP de organizações públicas. A mesma contemplou duas etapas, abarcando a construção de descritores de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHAs dos profissionais em questão, bem como a reunião de evidências de validade teórica dos descritores até que fosse proposta uma lista de habilidades.

A primeira etapa consistiu na construção inicial de 815 CHAs, sendo possível analisar e refinar a lista ao número de 315 capacidades, abarcando os devidos CHAs, atingindo, assim, o primeiro objetivo específico: identificar as capacidades esperadas dos profissionais de GP no setor público. Identificaram-se os CHAs a partir de três fontes, onde a principal se deu pela realização de entrevistas com profissionais da área em organizações públicas. As outras fontes foram: revisão de literatura, onde se identificaram os CHAs dos profissionais de GP investigados na literatura internacional e brasileira; e, por pesquisa documental, que contemplou o levantamento e análise de documentos organizacionais, abarcando os CHAs específicos de profissionais dos setores de GP amostrados na pesquisa.

Considerando o número exacerbado de descritores e respeitando critérios psicométricos, chegou-se ao número de 92 habilidades representativas do que é esperado dos profissionais de GP no setor público. E ainda, a lista ainda foi contrastada com os resultados da revisão de literatura e da pesquisa documental.

A lista de habilidades foi dividida em habilidades gerenciais e funcionais. Inicialmente, as primeiras abarcaram as categorias de habilidades de gestão organizacional, habilidades políticas e de gestão de setorial. As habilidades funcionais dividiram-se nas categorias de: habilidades de pesquisa; habilidades de gestão da força de trabalho; gestão de desenvolvimento e desempenho; e, habilidades de bem-estar.

A segunda etapa, referente ao segundo objetivo específico, se deu com base na reunião de evidências de validade teórica dos descritores e de categorias propostas pela autora. Com a realização da validação semântica (com os profissionais de GP das organizações contempladas na pesquisa) e a validação de juízes (com especialistas/acadêmicos de psicologia), a lista final e aprimorada de habilidades abarcou 87 itens, ainda respectivos em níveis/blocos de níveis hierárquicos gerencial e funcional. As categorias de habilidades gerenciais finais foram de habilidades de gestão organizacional e setorial, e as de habilidades políticas; e as categorias das habilidades funcionais mantiveram-se as mesmas.

Assim, as categorias apontaram evidências de validade interna, sendo uma das principais contribuições da pesquisa proporcionar um levantamento das habilidades necessárias aos profissionais de GP de organizações públicas, considerando diferentes tipos de administração, podendo ser direta ou indireta. A lista de habilidades propostas abrange diferentes níveis hierárquicos e funções de GP, apresentando aspectos necessários ao profissional, tanto de natureza relacional como técnica.

A contribuição acadêmica da presente pesquisa fornece discussões acerca da utilização e descrição dos CHAs, apresentando ainda uma reclassificação destes identificados na literatura. E ainda, o estudo propõe a construção detalhada de um instrumento no que tange uma pesquisa qualitativa, onde se tem descrição detalhada sobre como foi construído o instrumento, seu contraste com a literatura e com a pesquisa documental; e, por fim, como se dá a etapa de validação teórica.

O estudo também contribui academicamente para a discussão do tema de características do profissional de GP. Os estudos identificados na literatura brasileira que tratam do tema, além de serem poucos, apresentam lacunas sobre a utilização estruturada de métodos de construção e validação de instrumentos representativos de comportamentos, desempenhos ou CHAs de profissionais de GP. Logo, o estudo supre tal lacuna, por fazer uso de métodos de construção do instrumento que representa as habilidades de profissionais de GP.

Sua contribuição teórica também consiste em propor um instrumento construído desde a revisão e análise da literatura. O mesmo foi elaborado pelo alinhamento consiso entre as etapas de revisão bibliográfica, realização de entrevistas em campo e da pesquisa documental. Diferente de qualquer estudo já proposto, a presente pesquisa fornece um instrumento de habilidades que abarca todas as funções estratégicas de GP como também o papel gerencial esperado dos profissionais e GP no setor público.

Institucionalmente, a presente pesquisa é relevante para as organizações públicas da administração direta e indireta, por fornecer um panorama do que se espera da área de GP, esclarecendo tanto para as organizações sobre o que a área deve fazer para ubicar-se mais estratégica e gerar mais impacto dentro das organizações, bem como um panorama para as próprias áreas. Assim, esclarecendo o que se espera da área de GP para as organizações, espera-se sua maior inserção nas mesmas, buscando gerar resultados na Administração Pública em geral, pelo impulsionamento da atuação da Gestão Estratégica de Pessoas – GEP.

Em âmbito profissional, a contribuição do presente estudo pode proporcionar instrumentos de treinamento/capacitação de profissionais de GP, bem como incentivar os

gestores a fornecerem meios para que os profissionais desenvolvam as habilidades aqui descritas.

A principal limitação se deu em relação à quantidade de descritores de CHAs, que inicialmente foi exacerbada e não seria adequada para a aplicação de um questionário, por exemplo. A delimitação e validação dos itens propostos em si enfrentou dificuldades quanto à disponibilidade e disposição de juízes em sua validação pela quantidade de itens. Portanto, considerando a dificuldade já enfrentada para validar as 92 habilidades, seria ainda desafiador validar teoricamente uma lista maior contendo CHAs.

Entre as limitações existentes vale destacar a diversificação da amostra, considerando que ainda que ela tenha sido diversificada, a proporção entrevistas que formaram a lista de itens diferencia-se entre aquelas que foram realizadas com a média liderança e aquelas que foram realizadas com a alta liderança – fato que se deu quando da identificação de um número muito maior de profissionais de média liderança, percebendo-se a oportunidade de maior aprofundamento nas habilidades de alta liderança, especificamente.

Outra limitação foi o tempo previsto para a pesquisa, que não permitiu que a pesquisa avançasse até a etapa de reunião de evidências de validade estatística – proposta inicial do presente estudo. Portanto, como agenda de pesquisa, sugere-se que sejam realizadas mais entrevistas exclusivamente com profissionais de GP de liderança máxima, e que o instrumento seja aplicado em uma amostra de profissionais do serviço público, com o intuito de realizar a validação estatística do itens e das categorias propostas pela autora.

Por fim, ainda vale destacar a complexa transição do papel tradicional e burocrático do profissional de GP para assumir um papel estratégico, principalmente tratando-se do setor público. Ainda assim, a área possui grande potencial de mudança em diversos aspectos no contexto em questão, de modo que é cada vez mais demandada em comportamentos inovativos e que promovam impacto organizacional. Logo, a presente pesquisa buscou fornecer um panorama sobre as habilidades que tais profissionais necessitam para assumir o papel de gestor estratégico de pessoas, capacitados em promover/gerir/trabalhar com a área e seus conteúdos, de modo a impactar nos resultados organizacionais e estratégicos.



**REFERÊNCIAS**

- Abbad, G. D. S., Lima, G. B. D. C., & Veiga, M. R. M. D. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias.
- Abbad, G. D. S. et al. (2012a). Impacto do treinamento no trabalho: medida em amplitude. In Abbad, G. D. S. (2012c). *Medidas de avaliação de treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Org.) *The handbook of social psychology* (pp. 798-844). Worcester: Clark University.
- Alpander, G. G., & Botter, C. H. (1982). *Human resources management planning*. Amacom.
- Amaral, H. K. (2014). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, 57(4), 549-563.
- Antwi, K. B., & Analoui, F. (2008). Reforming public sector: Facing the challenges of effective human resource development policy in Ghana. *Journal of management Development*, 27(6), 600-612.
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. *Tradução de Luís Antero Retos, Augusto Pinheiro*. São Paulo: Edições, 70.
- Barnes K., B., & Scott, B. (2012). The influential internal consultant. *Industrial and commercial training*, 44(7), 408-415.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage (CAHRS Working Paper# 97-09). *Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*. p. 147-164.

- Becerra, M. (2008). A resource-based analysis of the conditions for the emergence of profits. *Journal of Management*, 34(6), 1110–1126
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human resource management*, 38(4), 287-301.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets: The groundbreaking Harvard business program. New York/London.*
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1985). *Human Resource Management New York.*
- Bélanger, J., Haines III, V. Y., & Bernard, M. (2017). Human resources professionals and the cost/benefit argument: rational persuasion in action in municipal organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24.
- Bell, B. S., Lee, S. W., & Yeung, S. K. (2006). The impact of e-HR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, 45(3), 295-308.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), 171-184.
- Bendassolli, P. F, Borges-Andrade J. E. (2015). *Dicionário de Psicologia do Trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo.*
- Berman, E. M. (2015). HRM in development: lessons and frontiers. *Public Administration and Development*, 35(2), 113-127.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The Effects of flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human resource Practices on firm Performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.

- Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L. (1996). Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. *Human Resource Management*, 35(3), 383-403.
- Bloom, B. S., KRATHWOHL, D. R., & MASIA, B. B. (1973). Taxonomia de objetivos educacionais: domínio afetivo. *Porto Alegre: Globo*, 2.
- Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., Mourão, L. (2006). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71.
- Braga, B. M., Keyso de Miranda Kubo, E., & Oliva, E. (2017). Dilemas Éticos Enfrentados por Profissionais de Recursos Humanos: Explorando Cursos de Ação. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 21(6).
- Brand, A., F., Tolfo, S. D., Pereira, M., & Almeida, M. I. (2008). Atuação estratégica da área de gestão de pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área. *Gestão & Regionalidade*, 24(71).
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 8(3).
- Brandl, J., & Pohler, D. (2010). The human resource department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, 49(6), 1025-1046.
- Breakwell, G. M., Hammond, S., Fife-Schaw, C., Smith, J. A., & Haase, V. G. (2010). Métodos de pesquisa em psicologia. In *Métodos de pesquisa em Psicologia*. Artmed.

- Brewster, C., Larsen, H. H., & Mayrhofer, W. (2000). Human resource management: A strategic approach?. In *Human Resource Management in Northern Europe* (pp. 39-65). Blackwell Publishing Ltd.
- Brockbank, W., & Ulrich, D. (2003). Competencies for the new HR. *Ann Arbor, MI: University of Michigan, Society of Human Resource Management, and Global Consulting Alliance.*
- Bruno-Faria, M. D. F., & Brandão, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56.
- Bryman, A. (2003). *Research methods and organization studies* (Vol. 20). Routledge.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Human resource function competencies in European companies. *Personnel review*, 34(5), 550-566.
- Burke, J. W. (Ed.). (1989). *Competency based education and training*. Psychology Press.
- Buyens, D., & De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 70-89.
- Camões, M. R. D. S., & Meneses, P. P. M. (2013). Análise dos instrumentos governamentais utilizados na implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal.
- Camões, M. R. D. S., & Meneses, P. P. M. (2016). Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problema in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel Selection in Organizations*, 3570, 35-70.
- Campbell, J. P., Gasser, M. B., & Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability. *Individual Differences and Behavior in Organizations*, 258, 299.
- Campbell, J. P. (2012). Behavior, Performance, and Effectiveness in the Twenty-first. *The Oxford handbook of organizational psychology*, 1, 159.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organisational culture. *Reading: Addison-Wesley*.
- Cantarello, S., Filippini, R., & Nosella, A. (2012). Linking human resource management practices and customer satisfaction on product quality. *The international journal of human resource management*, 23(18), 3906-3924.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. L., & Vilhena, R. M. P. (2005). A Gestão por Competências. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*, 41-77.
- Casagrande, R., & PROHMANN, J. I. D. P. (2003). Competências básicas: um estudo para a identificação e construção de definições. *XXVII Encontro Anual da ANPAD. Atibaia: ANPAD*.
- Coelho Junior, F. A., & da Silva Abbad, G. (2010). Construção e validação de uma escala de avaliação de impacto em profundidade de um treinamento a distância em uma organização do setor bancário brasileiro. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 16(1).
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). Research methods. *Boston, MA: Irwin*.
- Côrtes, F. G., Meneses, P. P., F. A. M., Demo, G., (2016). Gestão estratégica de pessoas: Revisão da produção nacional de 2006 a 2015 e agenda de pesquisa para o contexto brasileiro. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*.

- Côrtes, F. G., & Meneses, P. P. M. (2017). Gestão estratégica de pessoas no legislativo federal: desafios e possibilidades. In *Anais do Congresso Consad de Gestão Pública* (pp. 1–18).
- Damásio, B. F., Borsa, J. C. (2017). *Manual de desenvolvimento de instrumentos psicológicos*. São Paulo: Vetor.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Dejoux, C. (2001). *Les compétences au cœur de l'entreprise*. Éditions d'Organisation.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Devanna, M. A., Fombrun, C., Tichy, N., & Warren, L. (1982). Strategic planning and human resource management. *Human Resource Management*, 21(1), 11-17.
- Dias, P. (2001). Comunidades de conhecimento e aprendizagem colaborativa. *EC N. d. E.-M. d. Educação (ed.), Redes de aprendizagem, redes de conhecimento*. Lisboa.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 161-176.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente.

- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review*, 18(3), 397-428.
- Elhrlich, C. J. (1997). Human resource management: A changing script for a changing world. *Human Resource Management (1986-1998)*, 36(1), 85.
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (Eds.). (2004). *The psychology of gratitude*. Oxford University Press.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.
- Fombrun, C. J., Devanna, M. A., & Tichy, N. M. (1984). The human resource management audit. *Fombrun, Charles J./Tichy, Noel M./Devanna, Mary A.(Hg.): Strategic Human Resource Management. New York usw*, 235-248.
- da Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., da Silva Filho, A. I., & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-1476.

- da Fonseca, D. R. D. (2013). Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal.
- da FONSECA, D. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, 2(2), 117-133.
- Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa.
- Gagné, R. M., Briggs, L. J., & Wager, W. W. (1988). Instructional design. *New York: Holt, Rinehart, Winston*.
- Galang, M. C., & Ferris, G. R. (1997). Human resource department power and influence through symbolic action. *Human Relations*, 50(11), 1403-1426.
- Gannon, J. M., Doherty, L., & Roper, A. (2012). The role of strategic groups in understanding strategic human resource management. *Personnel Review*, 41(4), 513-546.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. D. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Gonczi, A. (1999). 12 Competency-based learning. *Understanding learning at work*, 180.
- Gonczi, A. (2001). Análisis de las tendencias internacionales y de los avances en educación y capacitación laboral basadas en normas de competencias. *ARGÜELLES, Antonio y GONCZI, Andrew. Educación y capacitación basada en normas de competencias: una perspectiva internacional. México: Limusa*.
- Gorsline, K. (1996). A competency profile for human resources: No more shoemaker's children. *Human Resource Management*, 35(1), 53-66.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.



- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The international journal of human resource management*, 22(8), 1686-1702.
- GUIMARÃES, T. D. A., Bruno-Faria, M. D. F., & Brandão, H. P. (2006). Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- HEIDER, F. The psychology of interpersonal relations . New York: John Wiley & Sons, 1958.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43.
- Hillway, T. (1964). *Introduction to research*.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Homem, I., Poleto Oltramari, A., & Gisele Bessi, V. (2009). A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 13(2).
- Ingraham, P. W., & Rubaii-Barrett, N. (2007). Human resource management as a core dimension of public administration. Foundations of Public Administration Series.
- IPARDES. (1994). Programa de Capacitação de Recursos Humanos para o Planejamento e a Gestão Governamental. Projeto Escola de Governo. *Revista do Serviço Público*, v. 45, n. 2, 235-236.
- IPMA-HR (2002). Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource Professionals. [www.ipma-hr.org](http://www.ipma-hr.org)
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.

- Jacobson, W. S., & Sowa, J. E. (2015). Strategic human capital management in municipal government: An assessment of implementation practices. *Public Personnel Management*, 44(3), 317-339.
- Javed, A., Anas, M., Abbas, M., & Khan, A. I. (2017). Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior. *Journal of Human Resource Management*, 20(1), 31-41.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., Liu, Y., & Cooper, C. L. (2015). Guest editors' introduction: The role of human resources and organizational factors in ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(S1).
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218.
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407.
- Kelly, J., & Gennard, J. (1996). The role of personnel directors on the board of directors. *Personnel Review*, 25(1), 7-24.
- Kelly, J., & Gennard, J. (2007). Business strategic decision making: the role and influence of directors. *Human Resource Management Journal*, 17(2), 99-117.
- Ketkar, S., & Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1009-1038.
- Kilimnik, Z. M., & Rodrigues, S. B. (2000). Trajetórias, transições e âncoras de carreiras: um estudo comparativo e de recursos humanos. *Organizações & Sociedade*, 7(17), 145-171.

- Khatri, N., Gupta, V., & Varma, A. (2017). The relationship between HR capabilities and quality of patient care: the mediating role of proactive work behaviors. *Human Resource Management, 56*(4), 673-691.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital, 2*(3), 284-296.
- Kolodinsky, R. W., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2007). Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model. *Human Relations, 60*(12), 1747-1777.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The Leadership Quarterly, 15*(1), 79-102.
- Krscynski, D., Reeves, C., Stice-Lusvardi, R., Ulrich, M., & Russell, G. (2018). Analytical abilities and the performance of HR professionals. *Human Resource Management, 57*(3), 715-738.
- Lawson, T. E., & Limbrick, V. (1996). Critical competencies and developmental experiences for top HR executives. *Human Resource Management, 35*(1), 67-85.
- Le Boterf, G. (1994). De la compétence. *Essai sur un attracteur étrange*.
- Le Boterf, G. (2000). Construire les compétences individuelles et collectives.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human resource development international, 8*(1), 27-46.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Manager: rhetoric and realities* (anniversary edition).

- Legge, K. (2006). Human resource management. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. S. Tolbert (Eds.), *The Oxford handbook of work and organization* (pp. 220-241). New York: Oxford University Press.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Levin, K. A. (2006). Study design III: Cross-sectional studies. *Evidence-based Dentistry*, 7(1), 24.
- Levy, F., & Murnane, R. J. (2013). Dancing with robots: Human skills for computerized work. *Washington, DC: Third Way NEXT*.
- Lima, M. E. A. (1995). *Os equívocos da excelência : as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes.
- Lima, L., & Fischer, A. L. (2016). Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(3).
- Long, C. S., & bin Wan Ismail, W. K. (2008). Human resource competencies: A study of the HR professionals in manufacturing firms in Malaysia. *International Management Review*, 4(2).
- Long, C., Ismail, W., & Amin, S. (2011). Internal consultation skill and linkage with the critical strategic roles of HR practitioners in Malaysia. *Journal of Management Development*, 30(2), 160-174.
- Long, C. S., Wan Ismail, W. K., & Amin, S. M. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2019-2033.

- Long, C. S., Fei, G. C., Amechi, U. C. (2018). The Relationship between HR Competencies and Organizational Performance in the Banking Sector in Nigeria. *International Journal of Human Resource Studies*, 217-235.
- Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 687-720.
- Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*, 35, 382-385.
- Maatman, M., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2010). Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models. *Human Resource Management Review*, 20(4), 327-339.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- Markoulli, M., Lee, C. I., Byington, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367-396.
- Mascarenhas, A. O., Vasconcelos, F. C. D., & de Vasconcelos, I. F. (2005). Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. *Revista de Administração contemporânea*, 9(1), 125-147.
- MURCE MENESES, P. P., COELHO JUNIOR, F. A., REZENDE FERREIRA, R. O. D. R. I. G. O., Paschoal, T., & da Silva Filho, A. I. (2014). A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(4).
- de Menezes, L. M., Wood, S., & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study. *Journal of operations Management*, 28(6), 455-471.

- Murphy, K. (1989a). Dimensions of job performance. In R. Dillon & J. Pelligrino (Ed.) *Testing: applied and theoretical perspectives* (pp. 218-247) New York: Praeger.
- Mello, S., Melo, P. A., & Mello Filho, R. T. (2016). Competências Gerenciais Evidenciadas e Desejadas dos Integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(1), 349-374.
- Mogalakwe, M. (2009). The documentary research method—using documentary sources in social research. *Eastern Africa Social Science Research Review*, 25(1), 43-58.
- Ng, T. W., Feldman, D. C., & Lam, S. S. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach. *Journal of applied Psychology*, 95(4), 744.
- OCDE. (2002). Definition and Selection of Competences (DESECO): Theoretical and Conceptual Foundations. Strategy Paper.
- OCDE. (2010) Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Avaliação da gestão de recursos humanos no governo — relatório da OCDE: Brasil, Governo Federal (Portuguese version). Paris: OECD Publishing, 2010a.
- Odelius, C. C., Nishino Ono, R., da Silva Abbad, G., & Melo Albuquerque, P. H. (2016). Atitudes e habilidades sociais para trabalho em equipe: desenvolvimento de uma escala. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 20(2).
- ONU/Departamento de Assuntos Econômicos Gerais. (2006). A gestão de pessoas como recurso estratégico. *Revista do Serviço Público*.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging ‘strategic HRM’ and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.

- Paauwe, J., Boon, C., Collings, D. G., & Wood, G. (2009). Strategic HRM: A critical review. *Human Resource Management: a critical approach*, 38-54.
- Pacheco, R. S. (2002). Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. *Revista do Serviço Público*, 53(4), 79.
- Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2015). Como é feito um teste? Produção de itens. *Psicometria*, 55-70.
- Panayotopoulou, L., & Papalexandris, N. (2004). Examining the link between human resource management orientation and firm performance. *Personnel*
- Parry, S. B. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7), 48. *Review*, 33(5), 499-520.
- Pasquali, L. (1999). Escalas psicométricas. *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*, 105-126.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Pedreira, S., Borges, R., Vasconcelos Rocha, S., dos Santos, C. A., Carneiro Vasconcelos, L. R., & Cerqueira Reis, M. (2016). Validade de conteúdo do Instrumento de Avaliação da Saúde do Idoso. *Einstein (16794508)*, 14(2).
- Pereira, L. C. B. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço público*, 47(1), 7.
- Perrenoud, P. (1999). Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens-entre duas lógicas. In *Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens-entre duas lógicas*.
- Perrenoud, P. (2000). *Pedagogia diferenciada*. Porto Alegre: Artmed.

- Piccini, R. X., & Victora, C. G. (1994). Hipertensão arterial sistêmica em área urbana no sul do Brasil: prevalência e fatores de risco. *Rev saúde pública*, 28(4), 261-7.
- Preston, M. S. (2009). Does office location influence the work actions of public sector human service managers? The effects of rural practice settings on core managerial role competencies. *The American Review of Public Administration*, 39(6), 640-660.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content Validity Index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29, 489-497.
- Prieto, I. M., & Pilar Pérez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- Pucik V. (1988). Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: the HRM agenda. *Human Resource Management*, 27(1), 77-93.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Resnik, S. (1997). Estudio para la identificación y diagnóstico inicial de los comportamientos laborales básicos y genéricos requeridos en la fuerza de trabajo mexicana. *CINTERFOR/OIT. Formación basada en competencia laboral. Montevideo: Cinterfor*, 133-145.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human resource management review*, 8(3), 311-331.
- Rowe, C. (1995). Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial training*, 27(11), 12-17.



- Ruas, R., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). Aprendizagem organizacional e competências. *Porto Alegre*.
- Rubio, D. M., Berg-Weger, M., Tebb, S. S., Lee, S., & Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: conducting a content validity study in social work research. *Soc Work Res*, 27(2), 94-105.
- Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic management journal*, 17(S2), 63-76.
- Sanchez, R., & Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, 15(3), 303-317.
- Sanchez, R. (2001). *Knowledge management and organizational competence*. Oxford University Press, Inc..
- Santos, F. A. D. S. D. (2012). Articulação entre competências organizacionais e individuais em um órgão do Poder Judiciário.
- Scott, S. G., & Bruce, r. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607
- Scott, B. (2008), "How to become an internal consultant", *Personnel Today*, available at: [www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/B5/0C053EB5.asp?Type%41%26Category%41524](http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/B5/0C053EB5.asp?Type%41%26Category%41524) (accessed October 28, 2008).
- Schein, E. (1978). *Career dynamics*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- Schein, E. (1993). *Career anchors: discovering your real values*. Revised Edition. San Diego: Pfeiffer & Company.
- Selmer, J., & Chiu, R. (2004). Required human resources competencies in the future: a framework for developing HR executives in Hong Kong. *Journal of World Business*, 39(4), 324-336.

- Sheehan, C., Cooper, B., Holland, P., & Cieri, H. D. (2007). The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance. *Human Resource Management*, 46(4), 611-629.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B., & Brooks, R. (2014). Exploring the power dimensions of the human resource function. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 193-210.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B. K., & Brooks, R. (2016). The impact of HR political skill in the HRM and organisational performance relationship. *Australian Journal of Management*, 41(1), 161-181.
- Som, A. (2007). What drives adoption of innovative SHRM practices in Indian organizations?. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 808-828.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3-25.
- Sparrow, P. R., & Bognanno, M. (1994). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *International journal of selection and assessment*, 1(1), 50-58.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Streiner, D. L., Norman, G. R., & Cairney, J. (2015). *Health measurement scales: a practical guide to their development and use*. Oxford University Press, USA.
- Sveiby, K. E. (2003). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Campus.

- Tremblay, M., & Sire, B. (1999). Rémunérer les compétences plutôt que l'activité?. *Revue française de gestion*, (126), 129-139.
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.
- Truss, C. (2008). Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, 86(4), 1071-1088.
- Tyson, S. (1999). How HR knowledge contributes to organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 42-52.
- Ugheoke, S., Isa, M., & Noor, W. S. (2014). Assessing the impact of strategic human resource management on tangible performance: Evidence from Nigerian SMEs.
- Ulrich, D. (1987). Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human. *People and Strategy*, 10(4), 169.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Yeung, A. (1989). Beyond belief: A benchmark for human resources. *Human Resource Management*, 28(3), 311-335.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human resource management*, 34(4), 473-495.
- Ulrich, D., & Eichinger, R. W. (1998). Delivering HR with an\* attitude. *Hr Magazine*, 43(7), 154-159.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.

- Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2005). Market orientation, HRM importance and competency: Determinants of strategic HRM in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1901-1918.
- West, J. P., & Berman, E. M. (2001). From traditional to virtual HR: Is the transition occurring in local government?. *Review of Public Personnel Administration*, 21(1), 38-64.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45-65.
- Yeung, A. K., & Ready, D. A. (1995). Developing leadership capabilities of global corporations: A comparative study in eight nations. *Human Resource Management*, 34(4), 529-547.
- Zarifian, P. (1995). Novas formas de organização e modelo da competência na indústria francesa. In *Workshop Implementação de Novas Formas de Organização do Trabalho* (Vol. 1, pp. 1-17).
- ZARIFIAN, P. (2001). Valor, organização e competência na produção de serviço: esboço de um modelo de produção de serviço. *Salerno MS, organizador. Relação de serviço: produção e avaliação. São Paulo: Senac*, 95-149.
- Zhang, J., Zheng, Q., Sun, L. L., & Zheng, L. (2012). Reliability and validity testing and analysis of IPMA-HR competency model in china. *Public Personnel Management*, 41(1), 173-197

## Apêndice A – Instrumento 1

### Roteiro semiestruturado de entrevista



#### Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
 Programa de Pós-Graduação em Administração  
 Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público (CePGP)

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Você está convidado (a) a participar de uma entrevista, que tem como objetivo identificar as capacidades dos profissionais da área de Gestão de Pessoas atuantes no órgão em questão como em outras instituições públicas. A presente entrevista é uma etapa da pesquisa *“Capacidades dos profissionais de Gestão de Pessoas de organizações públicas”* da mestranda Andréia Miguens Ribeiro, que faz parte do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público (CePGP), liderado pelo professor Pedro Paulo Murce Meneses, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da UnB. O roteiro a seguir tem como objetivo identificar tanto os atributos existentes quanto os necessários à área de Gestão de Pessoas para que desempenhem suas funções. A entrevista será dividida em três blocos e terá a duração aproximada de 40 a 60 minutos.

*Ressalta-se que as informações que serão coletadas estarão sob sigilo e serão tratadas com confidencialidade como utilizadas apenas para fins acadêmicos.*

#### ***Desafios atuais e futuros de GP***

- 1) Relate quais são os desafios atuais que a área e os profissionais de GP enfrentam?
- 2) Na sua opinião, quais seriam os desafios futuros que a área enfrentará?

#### ***Principais atribuições e responsabilidades dos setores de GP diante dos desafios enfrentados***

- 3) Diante desses desafios, quais são as principais atribuições e responsabilidades que você vislumbra para a área e seus profissionais?

4) Atualmente, quais são as atribuições e responsabilidades que você e a área devem desempenhar?

**Capacidades dos profissionais de GP**

**\*Explicar o significado de conhecimentos, habilidades e atitudes antes da pergunta respectiva a cada termo.**

**\* Questionar os entrevistados sobre evidências/exemplos relacionados a cada elemento.**

5) Quais são as capacidades necessárias para realizar suas atividades atualmente?

6) Quais são as capacidades necessárias para lidar com esses desafios?

*Explicar o conceito de **Conhecimentos** (“saber”): Corpo organizado de informações requerido para o desempenho de alguma atividade (Meneses, Zerbini, & Abbad, 2010). Podem ser voltados para um processo de entrega de um produto/serviço; podem ser compostos pela compreensão de fundamentos teóricos; ou pelo raciocínio de aplicação das duas formas (Sanchez & Mahoney, 1996; Sanchez, 1997a, 2001).*

7) Quais conhecimentos você deve ter para conseguir realizar essas atividades (ou exercer essa função)? O que você precisa ter estudado para conseguir executar essas atividades/funções? Como você utiliza esses conhecimentos?

*Explicar o conceito de **Habilidades** (“saber fazer”): utilização eficiente/efetiva de conhecimentos (Le Boterf, 2003). São construídas ao longo da vida, através de experiências vivenciadas (Rowe, 1995).*

8) Que habilidades você deve possuir para executar essas atividades (ou exercer essa função)? O que você absorveu durante suas experiências formais e informais que permitam a realização dessas atividades, ou se comportar de maneira competente?

*Explicar o conceito de **Atitudes**: compostas por conjuntos de afetos, crenças como também pela intenção de determinados comportamentos (Allport, 1935). Envolve, portanto, crenças em relação a um objeto, sentimentos em direção a ele e predisposição a uma ação relacionada ao mesmo (Ajzen & Fishbein, 1980).*

9) Que atitudes (crenças, valores, intenções) você acredita que sejam necessárias aos profissionais de GP para enfrentar as restrições/dificuldades existentes?

## Apêndice B – Resultados preliminares da identificação de CHAs

Tabela de resultados preliminares da identificação de CHAs

<b>Alta liderança/ dirigência da área de Gestão de Pessoas</b>	
<b>Conhecimentos</b>	
Comparar características e formas de trabalho nos âmbitos público e privado.	2
1.1 Identificar boas práticas de Gestão de Pessoas utilizadas no âmbito privado que podem ser adaptadas para as instituições públicas.	2
Compreender o impacto da área de Gestão de Pessoas e de suas ações nas outras áreas organizacionais e, conseqüentemente na sociedade.	3
1.1. Explicar, do ponto de vista estratégico, essa relação de causalidade.	2
1.2 Reconhecer o impacto dos resultados de cada subunidade de Gestão de Pessoas na gestão da área e no serviço público.	3
<b>Habilidades</b>	
Propor planos de ação e políticas de Gestão de Pessoas embasadas, ágeis e alinhadas ao contexto e necessidades atuais do serviço público.	4
1.1 Propor um planejamento através de diretrizes estratégicas realistas.	7
Propor estratégias de alinhamento de resultados de desempenho dos servidores à progressão dos mesmos	1
1.1 Promover o desenvolvimento de novos mecanismos de avaliação de desempenho que condicionem a progressão de carreira de servidores e gestores aos resultados alcançados.	2
1.2. Promover a readequação da oferta salarial inicial e o aumento do mesmo ao longo da carreira do servidor, objetivando desafiá-lo e incentivá-lo a melhorar seu desempenho nessa trajetória.	2
Identificar desvios de formação do servidores, visando o alinhamento de valores e o papel que devem assumir no serviço público.	3
1.1 Relacionar possíveis desvios com aspectos culturais.	1
Investir recursos e esforços na automação e aceleração de processos e ações otimizadoras e estratégicas.	3
Definir as práticas e mudanças necessárias na área em termos de tendências de mercado, de forma que sejam alinhadas com a estratégia organizacional e os processos da área de GP.	2
<b>Atitudes</b>	
Atentar-se a oportunidades de inserção estratégica e aplicação de políticas.	
1.1 Aproveitar-se de oportunidades para a realização de projetos de GP alinhados com as necessidades do serviço público.	3

Interferir em propostas de mudança no Congresso que possam prejudicar o planejamento da área de GP.	2
Implementar planos com consistência e persistência na sua implementação e após a mesma	2
<b>Nível tático/ operacional</b>	
<b>Conhecimentos</b>	
Conhecimentos técnicos aprofundados sobre a área de responsabilidade:	5
1.1 Explicar processos e aspectos técnicos da área de responsabilidade para a própria equipe e atores externos à área.	2
1.2 Associar a própria função e resultados esperados à agenda de atingimento de metas e objetivos da unidade de trabalho.	5
Reconhecer, sistemicamente, o impacto da área de responsabilidade na área de GP como na própria organização e âmbitos que atua (ex. secretaria, ministério).	5
Relacionar as necessidades técnicas da área de GP com as da organização se utilizando de uma visão integrada dos processos.	3
Conhecimentos sobre a Legislação de Pessoal vigente	10
1.1 no âmbito das instituições que a organização coordena	2
Reconhecer todos os direitos dos servidores com base na lei 8.112 e seus desdobramentos e políticas que tratam:	8
1.1 Identificar decretos que pautam a atuação da área de GP	3
1.2 Identificar as leis e políticas que tratam do assunto de interesse respectivo à própria área ou áreas que apresentem processos interligados com a mesma	5
Conhecimento sobre a movimentação de pessoas	
1.1 Distinguir como ocorre a movimentação interna e a de distintos territórios	3
1.2 Especificar a portaria 193/195 e o processo de facilitação da movimentação de pessoas na administração direta e nas empresas.	2
1.3 Especificar os processos de: benefício do servidor (ex. Salubridade), licenças e afastamentos; contribuição; provimento; nomeação; concurso; carreira (2); capacitação (2); QVT.	
Revisar e acompanhar as portarias relativas às competências da área de responsabilidade como também as portarias acessórias que regem as atividades e processos de GP.	3
Indicar técnicas de entrevistas e pesquisa.	3
Conhecimentos em ciências exatas	
1.1 Matemática	
1.2 Finanças	3
Conhecimentos sobre processos de validação de instrumentos	
1.1 Descrever e explicar as etapas de validação de conteúdo, semântica e estatística de instrumentos e a importância/objetivo das mesmas.	5
Noções de Direito Jurídico	2



Noções de Direito Civil	2
1.1 Reconhecer processos civis e códigos específicos	2
Conhecimentos de Direito Constitucional	2
1.1 Reconhecer os princípios constitucionais e a doutrina que rege esses princípios	2
Noções de Direito Administrativo	4
1.1 Reconhecer princípios administrativos e a doutrina que rege esses princípios	2
1.2 Elaborar processos administrativos	2
Reconhecer a dinâmica do processo de autorizações de documentos normativos e responsabilidades inseridas em seus encaminhamentos.	2
Compreensão de conceitos básicos em TI	6
1.1 Reconhecer conceitos de TI (e.g. página, campo e dropbox)	3
1.2 Explicar o funcionamento e utilização de sistemas informacionais de GP	3
Demandas	
Relacionar as demandas às atividades/áreas às quais se inserem levando em consideração os órgãos pedintes, seus objetivos e serviços	3
<b>Habilidades</b>	
Organizar/ padronizar demandas e processos em macrocategorias por assuntos e órgãos, antecipando-se à chegada de demandas similares.	3
1.1 Planejar-se às demandas previamente para que sejam resolvidas de forma estratégica e mais eficiente,	3
1.2 Elaborar antecipadamente os documentos necessários a possíveis demandas e/ou demandas previstas	2
1.3 Atender as demandas por ordem de chegada, priorizando as de maior urgência.	3
1.4 Atender as demandas objetivando a resolução de problemas e não a quantidade de atendimentos	5
1.5 Identificar e corrigir lacunas e irregularidades com base em normatizações e regulamentações.	3
1.6 Atender a demandas tempestivas sendo capaz de localizar rapidamente a informação e/ou elaborar documentos necessários com prontidão.	4
1.7 Transmitir as demandas urgentes e imprevisíveis pela seleção de informações mais importantes de acordo com nível hierárquico que irá recebê-las.	3
Analisar processos objetivando resolver o problema eficientemente e com segurança	2
1.1 Verificar a coerência do processo e prazos estabelecidos para o atendimento.	2
1.2 Encaminhar o processo para o departamento correto, caso não seja da competência da área de responsabilidade	3
1.3 Priorizar o atendimento e análise de processos na ordem: decisão judicial, mandato de segurança, pedidos de informação de assessoria parlamentar ou sindicatos, e por fim, questões políticas (que dependem de indicativo de indicação superior).	
Atender o público geral com qualidade, objetivando a resolução de problemas e esclarecimento de dúvidas	10
1.1 Explicar cada procedimento para a pessoa que está atendendo, acompanhando-a se necessário.	8

1.2 Adequar a comunicação de acordo com o perfil atendido, considerando sua escolaridade e faixa etária.	4
1.3 No caso de impossibilidade de resolver o problema, explicar o motivo disso apresentando outras alternativas.	4
Elaborar documentos normativos de acordo com prazos estabelecidos e congruentes com as normas já existentes.	5
1.1 Elaborar documento (e.g. processo administrativo, ofício, minuta, nota técnica) de acordo com a ordem lógica de: artigo, parágrafo, inciso e linha.	5
1.2 Utilizar o formato normativo apresentado no SEI ou basear-se no manual de redação da presidência	
1.3 Avaliar a necessidade da elaboração de um documento e se o mesmo transmitiria informações significativas e pertinentes.	2
Operar em tecnologias e sistemas de informação específicos	2
1.1 Realizar programação básica de <i>quering</i> por meio de desenhos de consulta (tabelas de interesse no DOS) no computador.	
1.2 Sintetizar informações e visualizá-las de forma integrada.	3
1.3 Adaptar conceitos de GP à linguagem de TI (junto à equipe de TI) na organização lógica das informações desejadas em páginas e campos .	3
Organizar documentos, pastas, sumários e informações de maneira que estejam disponíveis para as equipes interessadas e que as mesmas localizem-os.	3
Relacionar-se com níveis hierárquicos superiores	3
1.1 Apresentar demandas políticas à alta liderança de acordo com as necessidades atuais do órgão e serviço público, levando em consideração os recursos disponíveis.	2
1.2 Argumentar com níveis hierárquicos superiores com polidez.	2
1.3 Posicionar-se quando não estiver de acordo com determinados planos/decisões, expondo os riscos que as envolvem.	3
1.4 Transmitir as orientações da equipe técnica, embasando-as tecnicamente e se atendo à legislação.	3
1.5 Transmitir aos níveis superiores questões/problemas/esclarecimentos que forem considerados necessários, levando informações e argumentos das sugestões da área considerando a capacidade da própria equipe.	
Fornecer informações à organização sobre:	5
1.1 o perfil demográfico dos servidores da mesma (e/ou de unidades subjacentes) como:	3
1.2 quantitativo de mulheres e/ou que estão em função, número de pessoas que são pais, quantitativo de pessoas que tem mestrado, dados pessoais de alguns servidores, etc.	
1.3 quantas pessoas tem no órgão, quantas trabalham exercem determinadas funções.	
1.4 indicadores transversais (ex. Gastos em salubridade, periculosidade, horas extras, força de trabalho, rotatividade)	3
Atualizar-se sobre as informações e acontecimentos nas outras áreas da organização.	2
Transmitir conhecimentos da área de GP ou aqueles advindos de capacitações de forma multiplicadora	6
Assessorar servidores e gestores ingressantes na área sobre o funcionamento dos processos na área respectiva, sua função e atividades dos mesmos.	4

Manualizar determinados procedimentos e processos estruturados da administração pública, utilizando sistemas de TI (evitar o uso do papel)	6
Compartilhar checklists de processos que são transversais na administração pública. (ex. Nomeação)	4
Adaptar processos e manualizações padrões à peculiaridades de cada órgão, comunicando o objetivo da automatização para os servidores	8
Desburocratização/ inovação/ não engessamento	5
Buscar/selecionar soluções e alternativas na aplicação de normas, objetivando equilíbrio entre a questão normativa/legal.	4
1.1 Analisar problemas sobre uma ótica comum em conjunto com equipes/áreas diferentes de GP vislumbrando soluções que tenham exaurido possibilidades em termos de processos.	3
1.2 Posicionar-se tecnicamente frente à posição legal, na proposição de alternativas, questionando sobre a possibilidade da implementação pretendida e adaptações que devem ser feitas para que seja possível.	3
1.3 Empregar a perspectiva de inovação voltada para GEP tendo em vista as regulamentações a cumprir	2
Consultar apoio/assessoria jurídica para esclarecimentos necessários sobre atendimento de demandas e/ou elaboração de propostas.	4
1.1 Expor dúvidas sobre questões em que a legislação é dúbia e/ou se existem súmulas contraditórias.	3
Planejar a aplicação de uma pesquisa	
1.1 Identificar que elemento será avaliado e em que nível (individual ou organizacional)	2
1.2 Desenvolver os objetivos da pesquisa e o público alvo.	
Elaborar um questionário, pela redação de itens claros e alinhados ao público alvo	
Estabelecer objetivos claros de cada pergunta relacionando-a ao propósito da pesquisa	2
Coletar dados por pesquisa documental e aplicação de entrevistas	2
1.1 Extrair dados necessários sobre áreas/atividades/temáticas para a elaboração dos itens de avaliação através de pesquisas na página das áreas e/ou unidades na internet	4
1.2 Interagir com as unidades e extrair informações desejadas se utilizando de técnicas de entrevistas.	4
Analisar documentos	3
1.2 Elaborar itens relativos às atividades e competências em uma linguagem prática e compreensível para o restante da organização	3
1.2 Descrever e organizar os itens de acordo com o critérios de Pasquali, de forma que sejam claros e mutuamente exclusivos	3
1.3 Realizar etapas da análise de conteúdo e validações necessárias (semântica e de juízes), segundo Pasquali (1999)	3
1.4 Validar estatisticamente as categorias dos instrumentos utilizados nos processos de GP	2
Analisar quantitativamente os resultados da pesquisa	2
1.1 Realizar análises estatísticas descritivas básicas	3
1.2 Interpretar o impacto dos resultados da pesquisa na organização	

Analisar qualitativamente os resultados da pesquisa	2
1.3 Realizar análise do discurso, relacionando os diferentes discursos e identificando termos citados com mais frequência	2
1.3 Filtrar as informações, selecionando respostas alinhadas à pesquisa.	
Habilidades em estatística avançada/ inferencial:	2
1.1 Interpretar e elaborar índices de GP	3
1.2 Operar os softwares/programas estatísticos SPSS e/ou Stats	3
1.3 Realizar análises estatísticas avançadas utilizando as funções de correlações, séries temporais, análise fatorial, anova e multivariada.	3
Supervisionar as entregas dos estagiários.	3

### **Atitudes**

Resolver demandas com agilidade, resposta/raciocínio rápido	3
Atender ao público e clientes	
1.1 Evitar transmitir estresse e ansiedade na explicação de demandas.	4
1.2 Escutar ativamente as dúvidas e anseios, mostrando empatia com a situação apresentada.	7
1.3 Demonstrar respeito no atendimento.	6
1.4 Atender com cordialidade e clareza	3
1.5 Demonstrar calma e serenidade	3
1.6 Demonstrar tolerância a comportamentos agressivos e impacientes, com empatia.	5
1.8 Atentar-se a prazos de respostas	2
Evitar o engessamento da capacidade de iniciativa, inovação e aplicação científica.	3
Propor soluções inovadoras, com criatividade respeitando impedimentos legais.	4
Realizar entrevistas (com o intuito de elaborar questionários) e ter cautela com a expectativa que pode criar no público com os itens.	

### **CHAs transversais níveis Alta L. e Tático**

#### **Conhecimentos**

Conhecimentos técnicos amplos dos subprocessos de Gestão de Pessoas.	8
1.1 Descrever amplamente os processos de GP, sua estrutura e os objetivos de cada subárea na própria organização.	4
1.2 Discutir os processos de GP, planos e resultados da área em uma reunião acerca do assunto.	4
1.3 Relatar amplamente o histórico dos acontecimentos na área e aspectos operacionais.	2
1.4 Diferenciar os fluxos de GP em nível central (próprio órgão) e em nível descentralizado (unidades subordinadas ao mesmo) de acordo com suas necessidades e serviços.	3

1.5 Relatar os processos que envolvem o servidor desde o momento de ingresso e evolução no órgão até a aposentadoria como também as regras relativas a cada período.	3
1.6 Relatar temas, conteúdos e práticas respectivos à área de GP no contexto internacional	2
Discernir conceitos básicos de competência e perfil profissional, sendo o primeiro a expressão de CHAs e o segundo como conjunto de experiências e conhecimentos específicos	3
Reconhecer, de forma aprofundada, conteúdos de Gestão de Pessoas respectivos ao segmento administrativo ou de desenvolvimento, sendo capaz de assessorar nos assuntos relativos ao outro segmento:	5
Conhecimentos aprofundados no segmento Administrativo:	6
1.1 Posicionar-se nas decisões envolvidas nos processos de melhoria funcional, em termos de conhecimento na área de Administração de Pessoas.	5
1.2 Relacionar conteúdos da área trabalhista e conceitos gerais da CLT (se seletista) e/ou 8.112 (se estatutária) pela especificação das proposições normativas para os processos de GP atividades de: admissões, desligamento, gestão funcional, cálculos trabalhistas e interfaces jurídicas entre elas.	2
Conhecimentos aprofundados no segmento de Desenvolvimento:	6
1.1 Fornecer um panorama prospectivo da área de GP em termos de conhecimento da área de desenvolvimento de pessoas.	5
Expressar domínio na área de carreiras: reconhecer conteúdos e processos envolvidos na construção de planos de carreira	2
Expressar domínio em treinamento e capacitação: reconhecer conteúdos de aprendizagem, treinamento/capacitação e etapas envolvidas no processo	4
Expressar domínio em cultura organizacional: ?	
Expressar domínio aprofundado em gestão de desempenho: reconhecer conteúdos e processos envolvidos na gestão do desempenho	4
1.1 Distinguir a gestão de desempenho individual e de equipes.	2
1.2 Indicar elementos que impactam no desempenho individual e em uma equipe de trabalho	3
Expressar domínio na área de Gestão por competências: listar técnicas e modelos envolvidos na gestão por competências;	2
1.1 Descrever como funciona o diagnóstico e mapeamento de competências	
1.2 Reconhecer fundamentos de descrição competências	2
Expressar domínio na área de QVT: Distinguir as linhas de QVT assistencialista e preventiva	2
1.1 Discutir estudos de QVT que estão sendo realizados e conceitos abordados nos mesmos	
Expressar domínio na construção de Trilhas de aprendizagem	2
Especificar métodos e técnicas de dimensionamento de força de trabalho que incluem: a análise de complexidade de processos, mapeamento de processos, definição de indicadores de desempenho, ponderamento das atividades, complexidade e número de pessoas necessárias para a realização.	2
Atualizar-se constantemente sobre o funcionamento de processos legislativos.	4
1.1 Descrever o funcionamento de processos legislativos (proposição e aprovações de leis, decretos e projetos).	2

1.2 Localizar negociações e aprovações de leis e decretos que possam afetar a gestão da área de GP.	3
Conhecimentos sobre Gestão de Projetos	3
Listar modelos de gerenciamento e diferentes perfis de gestor	2
1.1 Apontar diferentes formas de atuação do gestor de acordo com o modelo do Robert Quinn nos quadrantes de: gestor estratégico, de processos, pessoas, inovação/mudança	
Selecionar meios de comunicação para divulgar planos de ação como: canais, mensageria automática, e-mails, páginas da web, totens da organização.	4
Indicar técnicas de venda e de propostas	
Identificar a necessidade e/ou intensidade de investimento em ações de divulgação de acordo com a situação ou projeto pretendido.	2
Reconhecer as leis envolvidas no processo orçamentário (lei orçamenária anual, lei de diretrizes orçamentárias e lei de responsabilidade fiscal)	4
Descrever o funcionamento dos processos orçamentários no setor público	4
1.1 Reconhecer/relacionar o impacto da mudança na organização e governança nos processos da própria área	3
1.2 Apontar critérios para a condução da gestão da mudança na perspectiva topdown de forma que a sensibilização se inicie pela alta cúpula para que as mudanças sejam possíveis nos outros níveis da organização.	3
1.3 Relacionar as mudanças de estrutura com o impacto que causam nos decretos e cargos e adaptações que devem ser feitas.	2
Conhecimentos sobre orientação/planejamento estratégico	5
Listar critérios e análises necessárias de delimitação prospectiva de cenários em determinados contextos e impacto nos mesmos.	3
Indicar/apontar técnicas de negociação	4
Elaborar um plano de acordo expressando os consensos que a negociação produziu, suas pretensões e o que foi acordado.	
Identificar processos que compõem a gestão de contratos e registros necessários na relação de prestação de serviços.	
Explicar teorias e técnicas de jogos, poder e barganha.	2
Indicar e exemplificar técnicas de linguagem corporal.	
Identificar conflitos de interesse entre a instituição e o governo.	3
Reconhecer/distinguir aspectos estratégicos e operacionais do serviço público e políticas	5
Descrever as fases que envolvem a elaboração até a aplicação de políticas públicas	3
Reconhecer-se inserido nessa dinâmica de planejamento e aplicação de políticas	2
Reconhecer as diretrizes da administração pública no momento tendo em vista a situação atual da economia.	5
Explicar como funcionam as relações governamentais formais e informais	2
Listar restrições da administração pública federal para ações pretendidas	
Compreender a gestão de custos na administração pública	2

1.1 Explicar a necessidade da otimização de recursos no contexto financeiro atual da economia na administração pública	2
1.2 Listar os custos de cada plano pretendido da área de Gestão de Pessoas e o retorno financeiro pretendido.	
1.3 Descrever o funcionamento da gestão de recursos e sua relação com o orçamento na administração, de acordo com a lei 8.666 que estabelece critérios de aquisição de recursos.	2
<b>Habilidades</b>	
Atuar no direcionamento estratégico da organização, participando das definições estratégicas	3
1.1 Articular-se com pessoas-chave (da área de gestão e estratégia) objetivando alinhar as necessidades técnicas da área com as da organização tendo em vista o público pretendido com a ação pretendida.	
1.2 Definir orientação com diretrizes operacionais e comportamentais objetivando que as pessoas se sintam integradas nos processos.	3
1.3 Transformar as diretrizes do plano diretor em procedimentos, práticas, metodologias para que sejam institucionalizadas na organização e unidades descentralizadas.	2
1.4 Formar grupos de trabalho com responsáveis da gestão organizacional e implementação de mudanças, buscando participar de decisões estratégicas	
Estabelecer os objetivos a serem alcançados pela área de GP, desdobrando em objetivos de seus subsistemas em curto (4-5 anos) e longo prazo (10-20 anos).	4
Planejar-se em conjunto com a equipe anualmente para alcançar os objetivos de longo prazo: reestruturando as equipes se necessário e gerindo os resultados da área associando-os aos membros da mesma.	3
Propor modelos e mudanças em uma lógica gradativa almejando o atingimento de resultados de longo prazo ("passos de formiga")	4
Coordenar as frentes de: desempenho, QVT, competências e estabelecimento de trilhas de aprendizagem.	
Monitorar indicadores, investigando e atacando causa de indicadores que mostrem falhas de gestão (ex. Absteísmo e afastamentos).	2
Administrar as perspectivas operacional e estratégica de GP de forma equilibrada, liderando a frente de desenvolvimento de GP estratégico e atuando no operacional se necessário	2
Identificar pessoas adequadas para posições específicas que apresentem bons resultados de entrega e produtividade.	5
1.1 Utilizar ferramentas (ex. de gestão por competências) a partir de resultados de ciclos de diagnóstico	3
1.2 Estabelecer critérios para a identificação de um perfil adequado: formação acadêmica, experiência profissional prévia e a que tem dentro da própria instituição, e certificados comprovando conhecimentos exigidos pela instituição e área.	2
Fomentar um banco de talentos com base em resultados de avaliações comportamentais e de resultados/entregas de gestores e demais servidores.	3
Nomear e/ou recomendar servidores mais adequados para ocupar posições táticas ou estratégicas com base em um banco de talentos.	3
Selecionar para a área de GP pessoas capacitadas nos conteúdos da mesma e engajadas com a frente estratégica.	3
Reter pessoas qualificadas.	2
Planejar projetos visando o alcance de perspectivas de futuro e levando em consideração as tendências de automação.	2

1.1 Elaborar cronogramas de projetos envolvendo as etapas de planejamento, execução e implementação de projetos.	2
1.2 Realizar o levantamento e diagnóstico de recursos humanos, financeiros que serão necessários para cumprir o planejamento no prazo estipulado.	2
1.3 Estimar o retorno esperado para o recurso que é aplicado.	2
1.4 Avaliar a viabilidade de ações pretendidas de acordo com a disposição política, critérios necessários para sua aplicação e recursos disponíveis.	2
Implementar projetos se utilizando de conteúdos e insumos já existentes na organização, tendo em vista que já estão inseridos daquela cultura.	2
1.1 Identificar modelos e metodologias de GP já existentes que possam fornecer insumos, minimizando riscos de resistência à implementação	
1.2 Operar em parcerias na implementação com comitês de gestão e a secretaria executiva por reuniões mensais acerca da implementação.	
Relacionar-se com os outros órgãos	4
1.1 Manter proximidade com unidades descentralizadas,	2
1.2 Escutar colocações dos agentes dos outros órgãos, mostrando abertura.	3
1.3 Tratar agentes de diferentes órgãos similarmente, evitando interpretações divergentes.	
Orientar outros órgãos e/ou unidades descentralizadas em possíveis dúvidas	3
1.1 Fornecer o amparo necessário para o funcionamento adequado nas unidades.	2
Organizar reuniões e subcomissões com equipes de diferentes órgãos do SIPEC e níveis hierárquicos	
Trocar experiências com pessoas de outros órgãos no fórum de técnicos do SIPEC sobre possibilidades de implementação discutindo critérios e correções.	2
Questionar atores de outros órgãos sobre informações que podem impactar a própria organização.	2
Conduzir reuniões periódicas com assuntos previamente definidos de forma criteriosa, sem causar mal estar entre dirigentes	2
<b>Habilidades Políticas</b>	10
Relacionar-se com políticos (senadores, deputados, ministros) atuando em arenas políticas trabalhando os temas de desenvolvimento, cultura e formas de gerenciar	6
Trabalhar/ operar/ administrar com interesses políticos e expectativas da cada parte respeitando a legislação.	2
<b>Negociação</b>	10
Negociar com atores de níveis hierárquicos, áreas e órgãos diferentes.	4
Negociar com diversas instâncias apontando as necessidades da área de GP buscando também compreender a necessidade da outra parte.	4
Visualizar o contexto da outra parte e no que estão ambos inseridos	3
Considerar a pressão que a outra pessoa pode estar recebendo, percebendo as ansiedades que traz consigo.	3
Negociar com o objetivo de ambas partes alcançarem um ponto de equilíbrio/objetivo comum em seu acordo.	3
Definir uma decisão entre as partes objetivando obter o menor custo possível e evitar o conflito.	4
Estruturar previamente os próprios limites de atuação para a negociação como os que espera da outra parte, tendo em vista o que pode ser tecnicamente aportado.	2



Estabelecer confiança entre as partes, demonstrando credibilidade e compromisso com a outra parte.	3
1.1 Demonstrar disposição e esforços em atender a outra parte	3
1.2 Escutar os argumentos da outra parte, valorizando a opinião (sendo possível ou não a proposta).	5
<b>Habilidades de "ajustes":</b>	
Reconhecer quando é necessário recuar no ritmo da proposição e aplicação de planos de ação, estendendo o prazo da sua implementação ("dois passos para trás para dar um pra frente").	2
Renegociar ações ou prazos de ambos lados da negociação	
<b>Diálogo/apresentação/relacionamento</b>	
Dialogar tendo como base o funcionamento da administração pública e suas diretrizes no momento.	2
Formular e apresentar as próprias ideias com cautela, evitando restrições à discussão e buscando estimular a continuidade do diálogo.	2
Transmitir informações previamente selecionadas que advém de estudos concluídos da própria área.	2
Adequar a linguagem e tratamento ao nível hierárquico do interlocutor, suas expectativas, natureza e características do público alvo que está lidando.	3
<b>Demandas políticas</b>	
Questionar demandas políticas e alinhamento das mesmas com os objetivos da área e do serviço público tendo em vista as diretrizes no momento.	4
Questionar a motivação e necessidade de pedidos/propostas à área respectiva, exigindo um plano de trabalho sobre a execução.	4
Priorizar o atendimento dos pedidos que resultarem na otimização/ automação de processos e agreguem valor ao cenário atual do serviço público.	3
<b>Persuasão</b>	3
Persuadir por argumentação técnica aprofundada em uma discussão/reunião.	3
<b>Habilidades de Influência</b>	2
Saber argumentar tecnicamente, ouvindo o argumento da outra parte, aprendendo com a mesma.	3
Demonstrar tecnicamente que o que está propondo vai influenciar os resultados finais de forma positiva.	2
<b>Argumentação</b>	3
Apontar custos e benefícios da ideia defendida, apresentando os riscos e resultados positivos da mesma.	3
Argumentar com clareza e transparência sobre as próprias intenções, sendo coerente com os resultados a serem entregues na prática objetivando conquistar confiança (entre as expectativas da outra parte e da organização).	2
Apresentar consistência e embasamento técnico nas proposições de área.	3
Desconstruir/ mudar outras lógicas contrárias às proposições defendidas, evitando subjetividades nas interpretações.	2
<b>Convencimento</b>	7

Demonstrar/ ilustrar logicamente que a proposta/ ideia defendida é o caminho mais seguro e eficaz de se atingir resultados positivos.	3
1.1 Convencer por estudos, propostas, levantamentos de texto.	2
1.3 Ressaltar que a própria atuação é em razão das diretrizes atuais da administração pública.	3
<b>Estabelecer parcerias estratégicas/rede de contatos /networking.</b>	12
Alinhar interesses em comum com pessoas comprometidas.	4
Estabelecer parcerias com altas lideranças (ministros, secretários, diretores, secretaria executiva) objetivando atuar com os mesmos na realização de projetos.	4
Pedir e/ou oferecer auxílio em ações aproximando-se da outra parte pela troca de conhecimentos e experiências.	4
Identificar possíveis parcerias e detentores de conhecimentos no setor público e na academia, objetivando criar uma rede de sustentação interna de trabalho.	7
Articular-se com atores-chave na própria organização e outros órgãos (incluindo unidades descentralizadas) para realização de projetos, tendo conhecimento das expectativas dos mesmos.	6
Definir claramente os papéis e como cada um cooperará com o outro.	2
Demonstrar acessibilidade em atender demandas alinhadas com melhorias do setor público.	2
Realizar trocas de recursos/ serviços disponíveis de cada uma das partes, estabelecendo uma relação "ganha-ganha".	3
Formar grupos de trabalho com responsáveis da gestão organizacional e implementação de mudanças objetivando participar de decisões estratégicas.	2
Articular-se com o público alvo do projeto pretendido para emplacar ideias através de comunicação fluida com o mesmo e as unidades da organização.	7
Manter contato e cooperação com as outras áreas da organização e unidades descentralizadas.	3
Estar alinhado com os atores-chave envolvidos na decisão.	2
Adquirir patrocínios para implementação de projetos por convencimento, mostrando o impacto da área nos custos, em contexto político e estratégico, por práticas de GP (ex. realocação de pessoas).	4
<b>Venda/ apresentações</b>	6
Realizar apresentações com conhecimento técnico aprofundado do conteúdo exposto.	4
1.1 Realizar apresentações, demonstrando conhecimentos estatísticos básicos sobre: perfil demográfico da população da organização ou do público tratado.	3
1.2 Explicar índices, gráficos e evolução de determinados dados/informações.	3
1.3 Evidenciar a necessidade e o impacto da aplicação de projetos da área pela apresentação de seus objetivos para a organização e resultados almejados para a administração pública.	6
1.4 Demonstrar os resultados positivos previstos do projeto pretendido por meio de evidências estatísticas	3
1.5 Vender ideias para hierarquias diferentes adequando-se ao nível de complexidade de convencimento e argumentação do público.	4
1.6 Manter o discurso em que acredita e diretrizes estabelecidas que guiam o propósito do assunto apresentado.	2
1.7 Preparar-se antecipadamente para possíveis questionamentos na apresentação.	3

<b>Gerenciar equipes</b> facilitando a interação entre as pessoas e proporcionando harmonia na equipe.	6
1.1 Manter a equipe coesa de forma que a mesa possa realizar suas atividades sem a necessidade próxima do líder	2
1.2 Incentivar a comunicação entre os membros da equipe de maneira que cada um entenda as funções dos outros.	2
1.3 Orientar que as respostas às demandas sejam feitas de forma conjunta entre áreas objetivando a integração de processos de GP em trabalhos de equipe.	3
1.4 Saber trabalhar com o grupo, considerando a diversidade, suas capacidades individuais e dificuldades	3
1.5 Gerir conflitos de equipe objetivando a resolução de problemas e acordo entre os membros da equipe de forma harmoniosa e estimulando a passagem de feedbacks entre os mesmos.	4
1.6 Atentar-se às mudanças externas comunicando-as para a equipe como também os efeitos que podem causar na área.	
<b>Desenvolver pessoas</b>	7
1.1 Recomendar que a equipe se capacite em palestras/cursos/ead pela transmissão de feedbacks acerca das lacunas de desempenho da mesma.	6
1.2 Questionar as equipes sobre suas próprias lacunas de capacitação objetivando alinhar subjetivamente esses pedidos às necessidades da área.	3
1.3 Acompanhar e monitorar o desenvolvimento da equipe, comparando o desempenho atual das pessoas com o anterior.	4
1.4 Adequar o desenvolvimento das pessoas às mudanças e necessidades da organização como externas.	2
<b>Promover ações rotineiras que fomentem a transmissão de conhecimentos nas equipes.</b>	11
1.1 Promover oportunidades de trocas de papéis nas equipes envolvendo os membros nas atividades dos outros.	3
1.2 Incentivar a revisão de trabalhos entre os membros das equipes.	3
1.3 Organizar momentos de apresentações sobre os conhecimentos específicos de cada membro da equipe para a área.	3
1.4 Organizar diferentes configurações, de forma rotativa, nas equipes com intersecções entre grupos, proporcionando a integração dos processos da área e trocas de informações.	2
1.6 Direcionar as pessoas da área a capacitarem os novatos, acompanhando o desempenho dos mesmos e propondo soluções de melhoria.	7
1.7 Incentivar políticas de monitoria, assistência remota e manualização de procedimentos	2
1.8 Envolver a equipe na tomada de decisões.	3
<b>Alcance de objetivos e resultados</b>	
Objetivar alcançar resultados delimitados para a área e corporativos de forma alinhada à agenda estratégica da área e organização.	3
Transmitir para a área o impacto dos resultados da área nos resultados corporativos e as expectativas da gestão.	2
Definir um objetivo principal para a equipe explicando a importância de alcançá-lo, tempo e recursos necessários.	2
1.1 convencendo-os da importância e impacto do serviço deles para a administração pública e para a sociedade	
Definir metas macro e específicas em conjunto com as equipes considerando a interface entre as mesmas.	6
1.1 Transmitir, oralmente, para a equipe as atividades que ela deve fazer de forma clara e objetiva.	2

Elaborar um cronograma de entregas, tarefas e prazos de forma quantitativa.	4
Acompanhar/monitorar o cumprimento das metas macro, cobrando as mesmas por resultados de qualidade e cumprimento de prazos.	8
Controlar metas pelo SEI ou por "email da semana": Utilizar de ferramentas eletrônicas para o acompanhamento semanal de metas (ex. SEI)	2
Revisar a qualidade e a pertinência das informações (no quesito formal e legal) de documentos elaborados pela equipe, explicando para a mesma o que pode ser melhorado, se necessário.	5
Avaliar os membros da equipe pela qualidade de entregas e pelo comportamento de cada servidor, negociando alternativas, se necessário.	6
Estabelecer e readequar metas de acordo com a capacidade produtiva de cada servidor, tempo que as atividades exigem e complexidade das mesmas.	6
<b>Atualizar-se às tendências de mercado</b> e atuação da área respectiva em outras organizações no âmbito público e privado.	6
1.1 Questionar outras áreas e organizações sobre como estão gerindo ações similares da área.	5
1.2 Realizar benchmarkings sobre boas práticas e técnicas utilizadas em outras organizações, países e contextos diferentes.	5
1.3 Realizar benchmarkings associados aos ciclos de gestão da organização, revisitando as estruturas de outras organizações	3
Implementar e dar continuidade a projetos estruturantes frente a períodos de mudança de gestão.	7
1.1 Organizar que a execução de projetos seja realizada independentemente das mudanças de pessoal.	3
1.2 Planejar as ações de acordo com a legislação objetivando que se mantenham.	3
1.3 Planejar a implementação frente à mudança de gestão de forma que as novas gestões sejam envolvidas, fornecendo para as mesmas oportunidades de decisões nesses projetos.	
1.4 Planejar e implementar ações que melhorem e facilitem as próximas gestões de forma que possam ser mais eficientes.	
<b>Promover a construção de sistemas de TI e mecanismos de processos integrados de GP</b>	5
1.1 Mapear processos da área em conjunto com a área de TI no programa bizagi, buscando transmitir a visão geral dos processos para as equipes.	2
1.2 Coletar dados necessários, envolvendo a participação dos profissionais de GP no que tangem os processos de suas áreas.	3
1.3 Identificar as expectativas dos profissionais de GP quanto aos sistemas por meio de workshops e pesquisas de opinião.	2
1.4 Apresentar para a área de GP a solução para o problema identificado e a entrega principal do sistema se utilizando de um sistema piloto ou um modelo similar.	2
Implementar sistemas voltados para os processos de GP	6
1.1 Realizar ajustes necessários com base nas percepções dos utilitários.	
1.2 Tornar os sistemas necessários e obrigatórios com a justificativa que estão substituindo processos anteriores como também são padrões a serem seguidos nos outros órgãos, sendo uma tendência inevitável.	3
1.3 Sensibilizar os gestores das áreas de GP, mostrando a importância e utilidade do sistema e destacando sua função benéfica e facilitadora.	3
1.3 Apontar os benefícios e atrativos da utilização dos sistemas (ex. com o ponto, é possível fazer um banco de horas).	3

Planejar a divulgação da mudança, questionando pela web como deve ser e para quem deve ser feita a divulgação	2
1.1 Divulgar a utilização/mudança previamente com uma antecedência de seis meses via correio e mensagem.	
1.1 Utilizar dados já existentes (ex. Banco de contatos de aposentados) por pesquisas anteriores sobre mudança semelhantes.	
<b>Gestão da mudança</b>	
Reorganizar e alinhar as metodologias e planejamento de Gestão de Pessoas às mudanças organizacionais.	2
1.1 de acordo com o tripé das mudanças de reformatação administrativa, processos e o impacto das mesmas nas pessoas.	
1.2 de forma estratégica, começando a operação pela cúpula em uma perspectiva topdown e mantendo a comunicação fluida com as outras áreas do órgão.	4
1.3 Identificar fatores dificultadores e facilitadores de uma mudança pretendida, utilizando os primeiros e neutralizando os dificultadores	2
1.4 Realocar pessoas em equipes específicas dentro dos normativos legais e com agilidade, adaptando-se a mudanças organizacionais.	6
1.5 Criar mecanismos internos de remoção temporária de pessoas para que atuem em unidades exercendo função similar à atual.	2
Redefinir a estrutura organizacional da área de GP e suas terminologias	
1.1 pela identificação dos macroprocessos da área de GP	
1.2 a partir de Benchmarks em organizações nacionais e internacionais	2
<b>Atitudes</b>	
Atentar-se e oferecer oportunidades e condições de desenvolvimento aos servidores, incentivando o estudo e especialização dos mesmos.	6
Preocupar-se com a redução de custos, otimização de processos e utilização de pessoas, atentando-se ao teto de gastos estabelecido por emenda constitucional.	4
Oportunizar a progressão dos servidores de acordo com sua produtividade.	2
Posicionar-se como área técnica com firmeza e fidelidade às políticas estabelecidas, sendo rigoso(a) nas ações e decisões.	5
Oferecer oportunidades de avanço na carreira pela entrega de resultados e expressão do domínio de conhecimentos técnicos; oportunizar o desenvolvimento que as pessoas assumam desafios.	5
Propor mudanças pequenas, objetivando a realização de planos de longo prazo e mudança de mentalidade/adaptação a novas formas de trabalho por parte dos servidores.	4
Evitar rupturas problemáticas, compreendendo a complexidade do comportamento humano e a impossibilidade de trabalhar com as pessoas de forma universal.	2
Respeitar as diferenças individuais de produtividade de cada pessoa, atribuindo demandas de acordo com a capacidade de cada um.	2
Transmitir confiança na proposta e argumentos defendidos.	
Negar demandas políticas que não estiverem alinhadas com a lei.	3
Negar demandas políticas, mostrando que a proposta não se encaixa na política e legislação vigente e interfere em outras normas e leis.	4
Negar demandas com embasamento técnico, polidez, firmeza e segurança.	2

---

**Habilidades transversais a todos os níveis hierárquicos**


---

**Conhecimentos**


---

Saber conteúdos de análises <b>estatísticas descritivas básicas</b>	7
1.1 Realizar análises de resultados de de GP com as funções: média, mediana, moda, desvio-padrão, alpha de cronbach em análises estatísticas básicas.	3
1.2 Elaborar e acompanhar indicadores e medidas, interpretando seus significados para a área de GP (ex.absenteneísmo)	6
Localizar as informações de interesse em sistemas, pastas físicas ou indicadores, definindo caminhos possíveis para encontrar a informação desejada. <b>mudei</b>	2
Reconhecer conteúdos de <b>administração de processos de trabalho</b>	3
Reconhecer conteúdos e conceitos de <b>Psicologia Organizacional.</b>	
1.1 Indicar/ explicar os conceitos e interface entre as áreas de: comportamento organizacional, aprendizagem, teorias de motivação, prazer e sofrimento no trabalho, gestão de equipes e literatura de carreiras.	2
1.2 Indicar conceitos de Gestão de Equipes	2
1.3 Indicar conceitos de Liderança	2
1.4 Discutir os temas de personalidade e comportamento humano	2
<b>Conhecimentos intermediários em computação</b>	5
1.1 Reconhecer a funcionalidade de bancos de dados e desenvolvimento contínuo de sistemas.	4
1.2 Conhecimentos básicos em Pacote Office	4
1.2.1 Reconhecer/listar instruções de formatação e publicação do Microsoft Word.	2
1.2.1 Utilizar o Power Point de forma vantajosa para apresentações internas e externas sobre os projetos e serviços de GP.	2
<b>Conhecimentos intermediários em Excel</b>	7
1.1 Classificar informações de órgãos em macrocategorias em planilha de Excel.	
1.2 Filtrar informações, localizando as de interesse em listas da planilha de Excel.	2
1.3 Retirar informações duplicadas	
1.4 Utilizar funções condicionais nas planilhas de Excel.	
1.5 Fazer tabelas e transformá-las em gráficos na planilha de Excel.	2
1.6 Unir e relacionar itens de tabelas/ listas na planilha de Excel.	
<b>Descrever/ indicar aspectos específicos do próprio órgão.</b>	5
1.1 Reconhecer/ discutir aspectos culturais do próprio órgão.	2
1.2 Reconhecer/ explicar como é o trato entre as pessoas e como funciona a comunicação entre as hierarquias.	3
1.2 Relacionar dinâmica de proposição de projetos com a estrutura, hierarquia e os processos de comunicação da organização.	4

1.3 Reconhecer/ Relatar os acontecimentos na organização e o que ocorre nas áreas fora de GP, compreendendo a linguagem das mesmas.	2
Relatar/ atualizar-se em notícias atuais e que afetem o setor público.	3
Atualizar-se diariamente no diário oficial, identificando se alguma mudança afeta a própria área.	3
Reconhecer a nomenclatura utilizada na própria área e no serviço público (ex. Licença, licença de capacitação, etc).	
Reconhecer o próprio papel como funcionário público e ações que pode fazer pelo Estado e sociedade.	3
Reconhecer e atualizar-se sobre as diretrizes e critérios estabelecidos pelo Ministério do Planejamento, alinhando-se com o mesmo.	4
Reconhecer e atualizar-se acerca das portarias do Ministério do Planejamento e legislação que envia para a área de GP.	3
Reconhecer os acordãos do Tribunal de Contas da área de competências e desempenho, alinhando-se com os mesmos.	
Reconhecer o trabalho que SGU e TCU estão fazendo nas área de governança de pessoas, acompanhando-o.	3
Conhecimentos sobre Gestão de Pessoas	7
Compreensão de conteúdos e processos envolvidos na Gestão do Desempenho em nível individual	4
1.1 Explicar o processo de alinhamento de perfil com a área adequada	2
Reconhecer conceitos sobre:	
1.1 Treinamento e aprendizagem:	4
1.1 Explicar o significado e processo do conceito de aprendizagem	3
1.2 Indicar teorias de desenvolvimento de pessoas	
1.3 Comprometimento	3
1.4 Reconhecer a possibilidade da mudança de comportamento das pessoas	3
1.5 Distinguir os processos e ações de QVT dos de Clima Organizacional	3
1.6 Distinguir ações pontuais de ações de longo prazo	3
1.7 Explicar o conceito e importância da GEP	3
Reconhecer metodologias de identificação e descrição de perfil ocupacional, seus instrumentos e procedimentos práticos	2
Traduzir/adequar situações/ demandas à base conceitual correta de GP	3
Relacionar a situação em análise ao modelo de competências, identificando que ações e elementos se adequam.	
Reconhecer conceitos e conteúdos de Gestão por competências	3
Reconhecer conceitos, conteúdos e processos de Gestão da Força de trabalho	
Compreender o funcionamento de processos seletivos internos e externos no setor público.	2
Conhecimentos amplo dos processos de dimensionamento	3
1.1 Reconhecer e explicar como é realizado o delineamento de um cargo/ perfil	3

1.2 Relacionar os conteúdos relativos a competências e CHAs.	2
1.3 Contingência de pessoal: Relacionar a quantidade de serviço à quantidade de pessoas necessárias para realizá-lo e ao número atual de servidores.	
Explicar o funcionamento da área de GP integrada e o impacto dos processos entre si	6
Reconhecer/ descrever os temas e processos das áreas afins e como se integram	5
Descrever a rotina da área de GP	3
Compreender a legislação trabalhista com aporte legal e teórico que embasa os processos da área de GP.	4
1.1 Reconhecer o regime no qual está inserido – seletista-CLT (empresa pública) ou estatutário - lei 8.112 (servidor público) – seus desdobramentos e integrações.	5
1.2 Identificar cláusulas afetas à gestão funcional, saúde do trabalhador, carreira, desenvolvimento, sendo capaz de esclarecer possíveis dúvidas.	3
Compreender a lei 8.112 como raiz, base maior e suas inerentes.	2
Reconhecer políticas e leis de:	2
1.1 Movimentação de pessoas: Listar portarias de competências manuais.	
1.2 Capacitação: Especificar o processo de planejamento e execução do PAC (Plano Annual de Capacitação)	
1.3 Lei 8.745: Explicar o funcionamento de processos seletivos e os processos de definição de perfil profissional	
1.4 Férias: Listar critérios de férias especificados em manuais	
1.5 Aposentadoria: Localizar itens respectivos a aposentadoria	
Reconhecer os decretos respectivos a: competências, capacitação, desempenho, progressão funcional, desenvolvimento de carreira, estágio probatório	2
1.1 Decreto 5.707: Compreender a instituição de gestão por competências da PNDP no decreto 5.707 e a importância da capacitação gerencial para a implementação de boas práticas por parte de gerentes.	2
1.2 Decreto 7.133: Compreender os conteúdos relativos a desempenho instituídos no decreto 7.133	
1.3 Compreender a regulamentação das carreiras respectivas ao próprio órgão	
1.4 Decreto 6.944: Compreender os conteúdos relativos ao fortalecimento da capacidade institucional respectivos ao decreto 6.944	2
<b>Habilidades</b>	
<b>Mudanças e melhorias</b>	
Propor mudanças e melhorias alinhadas às diretrizes estratégicas da administração pública no momento.	7
1.1 Propor melhorias visando a otimização de processos	7
1. 2 Propor mudanças/melhorias pela utilização de sistemas de TI e automatização de processos	6
1. 3 Propor mudanças/melhorias baseando-se em modelos teóricos	3
1.4 Propor mudanças/melhorias se utilizando de dados advindos de bancos de reclamações	2



1.5 Propor mudanças/melhorias inovadoras que diminuam aspectos burocráticos ou contraproducentes oportunizando o investimento de tempo e esforços em ações estratégicas.	8
<b>Resolução de problemas</b>	5
1.1 Planejar a resolução do problema de forma estratégica pela identificação do mesmo, definição do objetivo a ser alcançado (tendo em vista a situação real/actual) e definição das ações necessárias para atingi-lo.	3
1.2 Mapear cenários e possibilidades de resolução do problema pela coleta de opiniões de diferentes áreas e/ou órgãos. <b>Não coloquei</b>	2
1.3 Propor ações que, institucionalmente, irão motivar, reconhecer e mobilizar as pessoas ao alcance de resultados. <b>Não coloquei</b>	
<b>Habilidades relacionais</b>	7
Saber lidar com perfis diferentes e a imprevisibilidade de comportamentos ("jogo de cintura")	7
Solicitar ajuda e expor dúvidas sem ter receio de julgamentos.	2
Escutar a outra parte, mesmo se não concordar com a colocação da mesma, mostrando respeito e empatia.	4
<b>Comunicação</b>	4
Comunicar-se, respeitando as hierarquias nas tomadas de decisões	3
1.1 Construir discursos e elaborar planos e comunicação compondo mensagens para gestores, servidores, e para as redes de GP das unidades. <b>mudei</b>	2
1.1 Transmitir conteúdos técnicos prioritários de acordo com nível hierárquico.	5
Comunicar-se oralmente fazendo-se entender sobre a necessidade que está apontando e sobre o que o outro está dizendo	4
Transmitir a posse de conhecimentos técnicos aprofundados sobre a área de Gestão de Pessoas.	3
Ser claro e objetivo, apresentando as informações necessárias e se baseando em roteiros prévios do que deve ser passado (em situações de alocação, processos seletivos, etc).	3
Comunicar-se, por escrito, transmitindo a intenção de uma ação com redação clara e gramaticalmente correta.	5
1.1 Elaborar notas técnicas e projetos	2
1.2 Elaborar ofícios, processos administrativos, minutas.	2
Utilizar mecanismos/formas de comunicação práticos e acessíveis (ex. grupos de whatsapp, "e-mail da semana"), evitando burocratização da comunicação entre grupos de trabalho.	4
<b>Transmissão de feedbacks</b>	
Transmitir feedbacks sobre o comportamento da pessoa e/ou área no momento mais adequado objetivando corrigir suas ações.	9
1.1 independentemente do nível hierárquico	2
1.2 Transmitir feedbacks objetivos, com clareza nos pontos positivos e negativos, alinhando a pessoa aos objetivos a serem cumpridos pela área.	4
1.3 Organizados em momentos formais periodicamente.	5

Transmitir feedbacks, com base no modelo "desc"	
1.1 descrever o comportamento, a situação, os fatores, sendo específico.	
1.2 Expressar os pensamentos/sentimentos e o impacto do comportamento em si mesmo(a) e sobre a equipe e/ou organização.	
1.3 Sugerir as mudanças que achar que o servidor deveria fazer se ele mesmo não tiver um ideia.	
1.4 Mencionar colaboração nessas mudanças, mencionando também os benefícios das mudanças e negativas no caso de a pessoa não mudar.	
<b>(Re) distribuição do quadro de pessoal</b>	<b>5</b>
1.1(Re)distribuir pessoas de acordo com o porte organizacional (pequeno, médio, grande) e tipologia/ serviço do órgão e instituições vinculadas dentro de um limite estabelecido por portaria interministerial 109 (de execução, custeio, orçamento de pessoal).	2
Planejar a necessidade de pessoas e recursos na área, a partir de análises de força de trabalho, produtividade e custos atuais.	2
1.1 Cobrar que as instituições vinculadas avaliem o quantitativo de pessoas disponíveis, necessidades de contratação e áreas de alocação de servidores a serem contratados.	
(Re) Distribuir atividades de acordo com as necessidades da área e recursos que a mesma apresenta, visando produtividade, melhoria de desempenho e evitando sobrecarga.	6
Organizar grupos de trabalho "inteáreas" em situações de falta de pessoas.	2
Apoiar/ Monitorar movimentações internas, buscando atender demandas e necessidades de áreas e gestores.	3
Dimensionar e revisar a lotação ideal de cada área e unidade.	5
1.1 pela identificação de macroprocessos, processos de trabalho e sua relação com a lotação de servidores por custos.	
1.2 Definir o tipo de servidor por tipo de processo pela observação das atividades do servidor e sua formação, evitando desvios de função	2
1.1 Realizar análises de distribuição qualitativas com base em um levantamento de competências – de acordo com a complexidade e tipo de demandas por cargo/nível hierárquico – para a realização de atividades considerando também a necessidade de automatização de processos.	5
Planejar a alocação de pessoas com base na distribuição de cargos e vagas e indicadores relativos à situação atual e prospectiva de pessoal do órgão.	4
Alocar servidores ingressantes	
1.1 Aplicar testes de personalidade/preferências/motivações profissionais previamente nos ingressos e levantar com as áreas o perfil desejado	2
1.2 Comparar os resultados de perfil dos entrantes com o perfil desejado pelas áreas	
1.3 Analisar currículos, organizando em blocos candidatos e suas experiências/formação.	2
1.4 Alinhar os ingressantes às vagas mais alinhadas com suas experiências e preferências, priorizando as necessidades institucionais para a alocação.	3
1.5 Analisar currículos, organizando em blocos candidatos e suas experiências/formação.	2
1.6 Indicar para os gestores três opções de candidatos mais alinhados para cada área, orientando a decisão dos mesmos para acordarem entre si a alocação definitiva.	2

Utilizar programas e sistemas informacionais de GP	3
1.1 Sintetizar informações e visualizá-las de forma integrada	2
1.2 Utilizar as funções do SEI respectivas à própria área	5
1.3 Utilizar as funções do SIGEP respectivas à própria área	
1.4 Saber utilizar as funções do SIAPE respectivas à própria área (específico de cadastro, férias, licenças, afastamentos, requisição, movimentação, aposentadoria)	
<b>Capacidade analíticas</b>	3
Identificar e monitorar riscos (ex. Distância administrativa com a cúpula e atores externos intervenientes), minimizando impactos negativos nas ações pretendidas	2
Planejar-se quanto à gestão de riscos, investigando o cenário de implementação e se há cultura refratária para isso. <b>mudei</b>	2
Interpretação qualitativa e quantitativa de dados	3
<b>Gestão da mudança</b>	5
1.1 Adaptar com dinamicidade os processos e metodologias de Gestão de Pessoas aos novos modelos de governança decorrentes de mudanças organizacionais e ao seu ritmo.	2
1.2 Estruturar um processo de de gestão da mudança de modo transversal com outras equipes seguindo os critérios de identificação de contexto, sensibilização, capacitação e desenvolvimento gerencial	2
1.3 Lidar com entraves/barreiras legais para a mudança de processos e movimentação de pessoas, buscando flexibilidade e agilidade dessas ações.	3
1.4 Aplicar a perspectiva multinível tendo em vista componente institucional, meso e individual.	
<b>Divulgação de ações de GP</b>	3
Divulgar as ações da área e objetivos de cada, alinhando as expectativas da organização com as entregas da área de GP.	3
Divulgar mudanças e implementação de ações por meios de comunicação eficazes que atinjam o público-alvo dessas ações.	2
Divulgar as pesquisas a serem realizadas (clima, avaliação desempenho) ressaltando a importância de responder aos questionários.	2
Divulgar os processos a serem abertos (seleção, alocação, movimentação).	3
Se necessário passar as informações necessárias à assessoria de comunicação	
Utilizar totens digitais distribuídos pela organização, e x meios para divulgação.	
Prestar consultoria interna sobre resultados de pesquisas e avaliações indicando para as áreas e gestores os problemas identificados e esclarecendo o que deve ser entregue pelos mesmos pelo fornecimento de orientações.	4
<b>Sensibilizar gestores sobre o papel deles como GP</b>	2
Promover cursos/sensibilizações sobre GP para gestores sobre seu papel como líder sobre os assuntos: liderança, gestão, negociação, habilidades interpessoais e	2

passagem de feedbacks.	
1.1 Apontar lacunas que precisam ser trabalhadas e recursos necessários para isso explicando como as ações pretendidas vão contribuir para a entrega de resultados do gestor e sua área.	2
1.2 Identificar e empregar esses argumentos para mostrar que será benéfico para ambas as partes se os gestores de outras áreas utilizarem as ferramentas de gestão proporcionadas por GP	
1.3 Orientar que os gestores trabalhem as lacunas de desempenho de suas equipes pela passagem de feedbacks e acompanhamento do desempenho das mesmas.	2
1.4 Orientar que os gestores desdobrem as metas institucionais em metas individuais das equipes.	
1.5 Vender/ fazer marketing interno das ferramentas que a área está elaborando, passando a utilidade que as mesmas terão como ferramentas facilitadoras de gestão.	2
<b>Promover a imagem de GP</b>	4
1.1 Promover a imagem de GP como uma área interessante e dinâmica	1
1.2 Promover a imagem de GP como uma área tem um leque de possibilidades de aprendizagem (de diferentes tipos de conhecimento) e de crescimento.	1
1.3 Promover a imagem de GP pelo cumprimento de prazos, entregas de qualidade, associando-se a essa imagem profissional	1
1.4 Promover a imagem de GP como uma área capaz de impactar a estratégia organizacional e fazer diferença	3
Transmitir o impacto da área de GP para o restante da organização, através de proposições e apresentações de projetos futuros e que estão em andamento, e o que se pretende alcançar com os mesmos.	5
Implementar processos e projetos de GP pela lente das competências, mostrando sua utilidade para as pessoas como um modelo útil para as funções desempenhadas pelas mesmas	2
<b>Lidar com problemas culturais</b>	
Questionar a movimentação de pessoas para a área de GP por não apresentarem desempenho na própria área, discutindo as lacunas de desempenho e levantando outras possibilidades de desenvolvimento.	3
Criar portarias para sanar problemas culturais (ex. Foi criada uma no MJ proibindo a apresentação de servidores para GP para deixar de ser "depósito de gente")	1
Prestar contas de forma transparente considerando o novo perfil do cidadão, a LAI (Lei de Acesso à Informação) e o SIC (Serviço de Informação ao Cidadão).	2
Demonstrar dados, critérios e justificativas da distribuição de cargos entre as instituições.	1
Atitudes	
Realizar projetos com iniciativa buscando capacitação para si mesmo e envolvidos nos projetos.	3
Resolver problemas proativamente, sem que seja necessariamente de responsabilidade própria.	4
Demonstrar vontade e disposição para implementação e manutenção de planos de ação.	4

Identificar-se com o serviço público, demonstrando motivação e iniciativa.	3
Assumir o papel de cliente para o cidadão, oferecendo atendimentos eficientes.	5
Sentir-se integrado ao contexto institucional, assumindo responsabilidade como servidor público.	1
Mostrar a responsabilização se os padrões éticos não forem seguidos; Agir de acordo com a ética moral e legalista.	5
Preocupar-se com o bem comum, sendo imparcial em suas decisões.	1
Valorizar o conhecimento técnico das pessoas.	1
Disposição e busca/vontade por aprendizado e conhecimentos teóricos na área de GP	6
Persistir na mudança de cultura da área de GP cartorial para a estratégica.	3
Conhecer/consciência do próprio papel como servidor público e responsabilidade pela sociedade	4
Assumir e replicar a mentalidade de entregas de resultados na administração pública.	5
Comprometimento: Entregar resultados de qualidade acima do que exigido/esperado.	2
Agir de acordo com as normas estabelecidas na organização/setor público e com o princípio da legalidade.	3
Transmitir transparência nas ações da área de GP para a sociedade de órgãos de controle.	2
Apresentar visão prospectiva/de futuro.	3
Estar aberto e motivado com inovações e informatização	1
<b>Resiliência</b>	7
Manter equilíbrio emocional e calma em momentos estressantes	3
Administrar momentos de alta demanda (desafiadoras e/ou em grande quantidade) procurando soluções racionais sem perder o foco.	3
Ser capaz de operar, com resiliência, em momentos de pressão/demandas advindos de diferentes órgãos, áreas e níveis hierárquicos.	5
Enfrentar resistências, lidando com não aceitação e dificuldades, persistindo nas ações.	2
Equalizar tudo de um ponto de vista técnico	1
<b>Transversais a todas as funções de nível operacional</b>	
<b>Conhecimentos</b>	
Listar modelos da literatura e referências práticas de Gestão por Competências	1
1.1. Explicar o conceito de competências técnicas como entrega de resultados, de acordo com Joel Dutra (USP)	1
1.2 Explicar o processo de diagnóstico de competências	1
1.3 Relacionar CHAs e competências como sua aplicação nas organizações e alinhamento com processos de GP	1
1.4 Descrever competências e CHAs	1
1.5 Explicar e interpretar o modelo de competências da própria organização, relacionando situações ao mesmo.	2

<b>Habilidades</b>	
Delinear um perfil profissional de acordo com as necessidades atuais e futuras da organização.	3
Estabelecer capacidades técnicas e comportamentais necessárias para cada cargo	1
Estabelecer critérios para identificação de um servidor alinhado ao perfil de uma vaga: formação acadêmica, experiência profissional prévia e a que tem dentro da própria instituição, e certificados comprovando conhecimentos exigidos pela instituição e área.	1
Realizar estudos prospectivos considerando desde o processo de ingresso até o desligamento do servidor.	1
Saber transmitir feedbacks	1
<b>Gestão por competências</b>	1
Mapear/ diagnosticar competências com base em um modelo conceitual de competências, adaptando os resultados ao contexto da organização.	3
Adequar as competências técnicas às especificidades de cada cargo, área e atividades.	1
Coordenar e implementar projetos de Gestão por competências de forma alinhada com as áreas de desempenho e capacitação.	2
Identificar competências transversais e tomar decisões sobre adaptações a serem em relação a serviços específicos a partir das análises de conteúdo.	1
Delimitar o modelo institucional, adequando aos níveis hierárquicos os tipos de competências: de liderança (orientação por resultados, desenvolvimento/trabalho de equipes, inovação), técnicas e pessoais (orientação para resultados, relacionamento interpessoal, aprendizagem/compartilhamento de informação).	1
Revisar e atualizar competências de acordo com as mudanças e inovações da organização.	1
Identificar mudanças necessárias de carreira e de progressão, alinhando-as ao desempenho dos profissionais e resultados que ele apresenta na instituição.	1
<b>Atitudes</b>	
<b>Desempenho</b>	
<b>Conhecimentos</b>	
Conhecimentos sobre desempenho:	
1.1 Reconhecer/ explicar principais modelos de desempenho e elementos (processos de trabalho, estrutura organizacional, e aspectos individuais) que impactam no desempenho da equipe de trabalho	1
1.2 Explicar metas observáveis e alcançáveis.	2
1.3 Reconhecer o conteúdo comportamental de desempenho e as dimensões de um profissional competente: conhecimentos técnicos (metas observáveis e alcançáveis); competências relacionais (como ocorre a expressão das mesmas); e a dimensão ética.	2
1.4 Reconhecer/ explicar o modelo de desempenho institucional	3
1.5 Indicar modelos de avaliação de desempenho individual e de equipes.	2
1.6 Descrever o ciclo de gestão do desempenho e ações vinculadas às etapas constituintes: planejamento (conhecimento de metas e comportamentos), execução e acompanhamento (e passagem de feedbacks voltados a melhorias), avaliação (identificação de erros e atribuições de notas), retroalimentação e processos de feedback.	4

<b>Habilidades</b>	
(Re) formatar o modelo de gestão de desempenho de acordo com mudanças estruturais da organização.	
1.1 Remodular o ciclo de gestão do desempenho, identificando mudanças necessárias e almejadas nos processos de GP	2
Alinhar as políticas de gestão do desempenho ao replanejamento organizacional e às necessidades de reformatação das políticas de desenvolvimento de pessoas.	1
Conceber um modelo integrado de gestão do desempenho vinculado aos resultados de equipes e indivíduos.	3
Desenvolver um modelo de gestão do desempenho compondo as dimensões de conhecimentos técnicos, competências relacionais e ética.	2
1.2 Definir o modelo de gestão de desempenho com base na definição metas individuais e resultados institucionais (por equipes) almejados de acordo com a agenda institucional da organização.	2
1.3 Gerir uma dimensão de competências comportamentais transversais da organização relacionadas aos valores da mesma (ex. Resolução de problemas, gestão, formação e trabalho em equipe).	3
Elaborar avaliações de desempenho: com escalas de frequência, compondo medidas representativas de resultados (contribuição técnica por resultados individuais associados às equipes e planejamento da unidade), componente comportamental (competências comportamentais da organização), e alinhamento com o trabalho.	2
1.1 Elaborar avaliação de desempenho pelo agrupamento de itens relativos a empregados que tem resultados e níveis de complexidade similares, estabelecendo indicadores de acordo com os públicos.	1
1.2 Orientar que cada unidade vinculada à sede adapte as medidas à sua realidade e, em virtude disso, definir regras de avaliação alinhadas aos objetivos e metas de cada unidade.	2
1.3 Realizar avaliações por processos, projetos e impacto na sociedade.	1
1.4 Avaliar os subordinados baseando-se na pactuação de entregas/metas entre servidor e gestor.	2
Estabelecer medidas para mensurar a produtividade de gestores e suas equipes	1
1.1 Alinhar resultados dos níveis de liderança aos dos subordinados de forma que os resultados das equipes reflitam o desempenho dos gestores.	2
1.2 Medir a produtividade das áreas pelo desempenho/atingimento de metas dos gerentes e das equipes.	1
Acompanhar com mais proximidade o desempenho dos servidores e propor planos para aqueles que apresentarem resultados mais baixos para o alcance do desempenho mínimo esperado.	2
1.1 Investigar em conjunto com o servidor os motivos dessas lacunas e propor suporte necessário (psicológico, de capacitação, etc) alinhados às causas das lacunas.	1
1.2 Orientar a pactuação entre gestor e equipe do que precisa ser entregue e resultados que são esperados do servidor.	3
<b>Atitudes</b>	
<b>Carreiras</b>	

---

**Conhecimentos**


---

Reconhecer/ identificar a legislação geral de carreiras e cargos, considerando as leis específicas de cada carreira e a política de gestão de carreira.	3
Indicar/ especificar as portarias que regem as carreiras	3
Descrever o processo de organização de cargos e carreiras considerando a distribuição/alocação equilibrada da quantidade de pessoas.	2
Distinguir os conceitos relacionados a cargos e carreiras	1
Relacionar conteúdos da literatura de carreiras com temas da administração.	1
Conhecimentos específicos sobre carreira:	1
1.1 Identificar e atualizar-se sobre as tendências de carreira	2
1.2 Descrever o processo de desenvolvimento de carreira	3
1.3 Listar os tipos de carreira	2
1.4 Relacionar as carreiras às atribuições e cargos respectivos	2
1.5 Distinguir atribuições genéricas de funções específicas	1

---

**Habilidades**


---

Definir o perfil de profissional necessário a longo prazo com base em análises prospectivas de cenário considerando a construção de carreiras alinhadas ao mesmo.	2
1.1 Traçar o perfil necessário do profissional adequado e requisitos de carreira através de entrevistas com responsáveis pela gestão e estratégia da organização.	3
Analisar requisitos a serem cobrados para o ingresso de cada carreira e se os mesmos são condizentes com o mercado.	1
Estabelecer carreiras cada vez mais transversais e flexíveis objetivando diminuir o número de carreiras.	1
Propor carreiras na organização a partir de estudos prospectivos considerando a distribuição atual das pessoas e necessidades atuais/futuras da organização.	3
Estabelecer trilhas de desenvolvimento de carreiras equilibrando requisitos de desenvolvimento técnico e gerencial desde o ingresso do servidor.	3
Planejar a progressão das carreiras de acordo com a previsão do tempo que cada pessoa e/ou cargo ocupa de forma distributiva ao longo do tempo.	4
Analisar cada carreira individualmente relacionando o tempo de progressão para cada etapa da carreira e o crescimento salarial.	1
Identificar mudanças necessárias de carreira e de progressão, alinhando-as ao desempenho dos profissionais e resultados que ele apresenta na instituição.	1

---

**Atitudes**


---

Proporcionar oportunidades de progressão de carreiras aos servidores que apresentarem produtividade e entrega de resultados efetivos/eficientes, desconsiderando o indicador de tempo (ou atribuindo um peso menor).	2
--	---

---

**Reconhecimento e Incentivo**


---

**Conhecimentos**


---



Relacionar modelos de reconhecimento ao desempenho dos servidores e seu impacto na carreira.	1
Relacionar a literatura e processos de reconhecimento, carreiras e recompensa.	1
Relacionar a recompensa às metas e desempenho esperado dos servidores, sendo ela necessária, mas não sua principal motivação.	1
Saber como elencar a recompensa à avaliação de desempenho	1
Reconhecer a política atual de reconhecimento do órgão e o histórico de ações anteriores.	1
Conhecimentos de Reconhecimento e recompensa:	1
1.1 Explicar a aplicabilidade dos conteúdos de reconhecimento e recompensa em processos de Administração	1
1.2 Explicar as teorias da motivação do Skinner (1974)	1

### **Habilidades**

Reconhecer os servidores pelo crescimento das carreiras e progressão salarial seguindo os critérios de: mérito, tempo de serviço e elevação de escolaridade de maneira alinhada ao desempenho.	1
Elencar ações de Reconhecimento e recompensa de acordo com as metas e resultados dos servidores.	3
Coordenar o sistema de administração de pontos de reconhecimento alinhado às ações/entregas dos servidores	2
1.1 de acordo com os comportamentos alinhados aos valores da organização	3
1.2 de forma que os pontos possam ser trocados por recompensas (viagens, dias de abono, conhecer outras unidades)	2
1.3 Atrelar os pontos às notas de avaliação de desempenho	3
Realizar ações de premiação e reconhecimento anual: institucional, por equipes, individual, e por valores	2
Organizar eventos de reconhecimento anualmente	2
1.1 Reconhecer publicamente servidores de destaque	2
1.2 Convidar os premiados para apresentarem seus principais trabalhos/entregas	1
1.3 Promover palestras e ações interativas no evento	2

### **Atitudes**

## **Concurso e Seleção**

### **Conhecimentos**

Listar os indicadores de análise para a realização de concurso e movimentação de pessoas, sendo eles: quantidade de aposentadorias do órgão e de servidores cedidos/requisitados; cargos disponíveis na estrutura do órgão; e objetivos estratégicos de contratação.	2
Elaborar um sumário executivo de pedido de concurso indicando a quantidade de vagas necessárias e disponíveis, impacto orçamentário e justificativa da proposição das mesmas.	1

Reconhecer o decreto 6.944	1
Relatar o histórico de pedidos de concursos do órgão.	1
Explicar tecnicamente os motivos da aprovação ou não de um concurso.	1
<b>Habilidades</b>	
Planejar a realização de concursos a partir do levantamento orçamentário disponível e necessário, dentro dos limites estabelecidos.	2
Definir perfil necessário para o concurso com base no planejamento interno de vagas a serem preenchidas e no levantamento total de necessidades do governo federal de concurso público (delimitado pelo MPOG).	2
Contratar servidores com base nos objetivos estratégicos de ações pretendidas (ex. voltadas a reorientar ou automatizar processos) de acordo perfil alinhado aos mesmos.	1
Elaborar pedidos de concurso com base em critérios de: planejamento de tempo da carreira do cargo/carreira demandado e perspectivas do mesmo a longo prazo.	2
Estabelecer os critérios de seleção para vagas: formação acadêmica, experiência profissional prévia e a que tem dentro da própria instituição, e certificados comprovando conhecimentos exigidos pela instituição e área.	1
1.1 Atender os critérios de que a pessoa não pode ter um cargo de função e/ou estar respondendo a algum processo administrativo	1
Planejar, acompanhar e/ou executar processos seletivos de posições estratégicas junto aos dirigentes demandantes	2
1.1 Realizar o processo seletivo interno em parceria com os demandantes, com base nas informações sobre o perfil desejado, quantidade de vagas, cronograma.	
Promover processos seletivos internos e/ou concursos de remoção entre a sede e unidades estaduais	3
1.1 Promover processos seletivos internos voltados para projetos específicos, mostrando os resultados que cada projeto objetiva para a administração pública	1
1.2 Definir vagas nas categorias: mais simples (chefe, diretor), estratégicas (secretários), e de potenciais gestores (pessoas interessadas em funções gerenciais)	1
Elaborar o roteiro de entrevista em conjunto com o demandante e de acordo com o perfil definido pelo mesmo compondo perguntas que remetam a experiências.	3
Classificar os candidatos a partir de análise de currículos sobre a experiência dos mesmos com liderança externa ou interna na organização.	2
Comparar dados dos candidatos com requisitos da vaga, sendo crítico e questionador com as experiências apontadas pelo candidato	2
1.1 Analisar os currículos considerando os critérios definidos para a análise: o que será considerado na análise e experiências desejadas	1
Aplicar prova situacional que explore as competências de liderança/ comportamentais.	1
Entrevistar os candidatos questionando-os sobre experiências e exemplos das mesmas	2
Saber extrair informações de acordo com o perfil (se a pessoa for mais tímida, questionar mais; se for mais extrovertida, selecionar mais infos) do candidato(a).	1
Identificar o que extrair/aprofundar nas informações apresentadas no currículo.	1
Aplicar dinâmicas de grupo	1

Elaborar perfil	2
Delimitar um perfil mínimo e ideal para as áreas demandantes por meio dos dados de média de idade e tempo da empresa; dados das equipes e quanto tempo o servidor ficou em cada equipe; e resultados de cada servidor.	2
Revisar perfis anteriores e adaptá-los às necessidades atuais da organização.	1
Definir comportamentos, conhecimentos técnicos exigidos e experiências para um cargo e suas funções.	2
Descrever o perfil com linguagem compreensível e acessível ao restante da organização, evitando ser muito técnico.	1
Extrair informações para definição do perfil de áreas que não são da própria especialidade alinhando-as ao modelo de competências do órgão.	2
Definir um perfil mais amplo para posição de secretário de acordo com necessidades atuais/temporais da área pedinte	1
Assessorar na seleção de indicações políticas, estabelecendo critérios mínimos	1
<b>Atitudes</b>	
<b>Bem estar</b>	
<b>Conhecimentos</b>	
Reconhecer os componentes trabalhistas relacionados ao referencial de segurança SESMT (Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho).	1
Explicar os componentes de Bem Estar – QVT, clima, segurança, saúde, benefícios – seus objetivos, atividades e a interface entre os mesmos.	3
Reconhecer conceitos de psicodinâmica.	1
Listar os benefícios necessários a serem fornecidos ao servidor.	2
Reconhecer a abordagem do Dejours (1992, 1994) sobre QVT.	2
Explicar conceitos sobre prazer e sofrimento no trabalho.	2
Distinguir conceitos e processos de socialização, clima e QVT.	3
Distinguir as funções tática e operacional da área de bem estar, sendo a operacional voltada à operacionalização de benefícios e a tática para a saúde, QVT e clima.	1
<b>Habilidades</b>	
Realizar/aplicar anualmente a pesquisa de clima organizacional comparando os resultados atuais com os anteriores.	3
Revisar e validar o questionário e seus itens, questionando às áreas se gostariam de incluir algum tema que seja alinhado à pesquisa.	2
Avaliar as dimensões de suporte à organização, liderança e aplicação de aprendizados no ambiente interno.	1
Realizar diagnóstico de acordo com critérios de resposta: pelo menos 30% das pessoas de cada unidade devem participar e a unidade deve ter mais de 3 p.	1
Comparar com os resultados do período anterior	1

Elaborar relatórios de resultados, a partir de análises estatísticas gerais do órgão, unidades, áreas, fazendo um comparativo de cada um com o todo	2
Realizar relatório apontando pontos positivos e pontos a desenvolver (resultados abaixo da média referencial)	1
Encaminhar os relatórios para cada área/unidade recomendando/orientando ações a serem realidades	1
Recomendar que o dirigente discuta o resultado e que aspectos consideram prioritários com sua área e depois envie decisões/planos de ação que decidiram fazer no ano a frente para GP	2
Promover um dia para a discussão de resultados da pesquisa de clima entre as equipes e dirigentes	2
Administrar o sistema de clima e extrair dados das respostas para análise	1
Utilizar os resultados da pesquisa de clima para propor ações de melhoria na qualidade de vida no trabalho	2
Reter os servidores, proporcionando um rol de benefícios e valorizando sua atuação na organização.	1
Formatar um programa nacional de QVT com avaliações, métricas e indicadores.	2
Estruturar ações preventivas e não assistencialistas, incentivando a corresponsabilização dos servidores a partir das lacunas identificadas nos resultados das pesquisas de clima	2
Promover ações voltadas à proicuidade, gênero, raça e diversidade.	1
Garantir a saúde do empregado e suporte à suas necessidades com benefícios e auxílios (creche, maternidade, filho excepcional, etc)	1
<b>Atitudes</b>	
<b>Capacitação</b>	
<b>Conhecimentos</b>	
Reconhecer/descrever sistematicamente o desenvolvimento dos servidores ao longo da vida profissional.	1
Reconhecer/ listar processos envolvidos no ciclo de aprendizagem de: identificação de necessidades, planejamento de ações instrucionais, tipos de avaliação de treinamento, e retroalimentação do ciclo	3
Reconhecer técnicas de avaliação de treinamento: somativa e a avaliação ao final do evento	1
Dominar técnicas de sensibilização e de aprendizagem eficaz	1
Explicar o processo de diagnóstico de competências relacionando-o às necessidade de capacitação.	1
<b>Habilidades</b>	
Capacitar os servidores ingressantes no órgão em capacidades técnicas, comportamentais e gerenciais pela institucionalização de processos de ambientação.	9
Alinhar os servidores ingressantes aos objetivos e cultura do órgão por capacitação com base nas competências estabelecidas no modelo de competências, incluindo as de liderança.	4
Planejar a capacitação (nacional e regional) em conjunto com os responsáveis pela gestão de competências e desempenho a partir de resultados de diagnóstico de	3

competências e necessidades de capacitação	
Identificar necessidades de capacitação através de indicadores (ex. Obesidade, afastamentos), enquetes e resultados de avaliações.	4
Elaborar um plano de capacitação com ações institucionais.	1
Aplicar avaliações somativa, ao final do treinamento, de aprendizagem e impacto.	1
Readequar esse planejamento trimestralmente com base nos resultados de avaliação de desempenho.	1
Realizar capacitações de acordo com necessidades estratégicas da organização, decorrentes de demandas novas (projetos, etc) e novos tipos de processos.	2
Questionar as instituições vinculadas sobre as ações de capacitação de interesse das mesmas como as áreas que receberão e o perfil que esperam do instrutor.	2
Aplicar formulários de respostas abertas com os funcionários e/ou gestores questionando assuntos que podem ser incluídos no plano de capacitação do ano	1
Questionar anualmente a utilidade de cada palestra e curso oferecido, levantando também a adesão aos mesmos.	1
Articular-se com outros órgãos/atores para conseguir capacitação	2
Enviar circulares/ divulgar para os servidores e áreas do órgão e unidades vinculadas nivelando como são os procedimentos de pedido de capacitação.	2
Selecionar e atender os pedidos de licença a capacitação que forem alinhados às atividades da organização.	4
Verificar o alinhamento dos pedidos de capacitação com as atribuições dos servidores e se estão de acordo com o que foi estipulado no PAC (Plano Annual de Capacitação).	2
Alinhar os pedidos de capacitação com as necessidades do órgão a partir de análises estatísticas correlacionais entre as modalidades e temas requisitados.	1
Pesquisar ementas dos temas requisitados, identificando similaridades de conteúdos.	1
Pesquisar assuntos diversos apontados nos pedidos de capacitação, buscando compreender assuntos que não são de sua especialidade e entender de forma geral o que é requisitado para a capacitação pretendida.	1
Capacitar/sensibilizar gestores de outras áreas quanto ao seu papel como gestor de pessoas com noções básicas de negociação, liderança, trabalho em equipe, habilidades interpessoais, e como ser um bom gestor.	2
Proporcionar o aprendizado gerencial com experiências de workshops, role playing e case studies.	1
Formatar programa de desenvolvimento gerencial, com base em competências mapeadas de gerenciamento estratégico, de processos, pessoas.	1
Proporcionar/indicar a realização de cursos, palestras, ead, seminários no próprio órgão ou em outros.	2
Preparar palestras, seminários e cursos em um prazo de 2-3 meses.	1
Desenvolver casos práticos na organização e suas unidades vinculadas pela construção de modelos de forma participativa e workshop de especificação de modelos.	1
Organizar palestras de dias temáticos (dia do câncer de mama, saúde ocular, etc)	1
Oferecer cursos voltados a habilidades transversais de habilidades sociais voltadas ao atendimento; incentivando o desenvolvimento social de servidores e gestores	1
Tornar os temas atrativos com habilidades de liderança, despertando o interesse de pessoas e sensibilidade aos temas e interpretando o que pode instigar as pessoas e como pode ser fornecido	1

---

Negociar cursos com palestrantes sobre os preços/valores, considerando o que é prioritário para a organização no pacote e o que pode ser retirado para baratear o mesmo.	1
Identificar preços de outras fontes e selecionar o mais vantajoso e que oferece mais benefícios para a organização.	1
Buscar similaridades no mercado caso uma opção não seja possível ou esteja acima da capacidade orçamentária.	1

---

**Atitudes**

---

Disposição para aprender e interpretar coisas novas que não sejam de sua área/especialidade	1
---	---

---

## Apêndice C – Tabela de resultados a partir do primeiro filtro

Tabela de resultados identificação de CHAs – primeiro filtro

Alta liderança/ direção da área de Gestão de Pessoas	
Conhecimentos	
Identificar boas práticas de Gestão de Pessoas utilizadas no âmbito privado que podem ser adaptadas para as instituições públicas.	2
Explicar, do ponto de vista estratégico, o impacto das ações da área de Gestão de Pessoas e de cada subunidade nas outras áreas organizacionais, no serviço público e, conseqüentemente na sociedade.	3
Habilidades	
Propor planos de ação e políticas de Gestão de Pessoas alinhadas a diretrizes estratégicas realistas tendo em vista o contexto e necessidades atuais do serviço público.	7
Propor estratégias de alinhamento de resultados de desempenho dos servidores à progressão dos mesmos	
Promover o desenvolvimento de novos mecanismos de avaliação de desempenho que condicionem a progressão de carreira e salarial de servidores e gestores aos resultados alcançados.	2
Promover a readequação da oferta salarial inicial e o aumento do mesmo ao longo da carreira do servidor, objetivando desafiá-lo e incentivá-lo a melhorar seu desempenho nessa trajetória.	2
Identificar desvios de formação dos servidores e sua relação com aspectos culturais, tendo em vista os valores e o papel que devem assumir no serviço público.	3
Atitudes	
Aproveitar-se de oportunidades de inserção estratégica e aplicação de políticas/projetos de GP alinhados com as necessidades do serviço público.	3
Interferir em propostas de mudança no Congresso que possam prejudicar o planejamento da área de GP.	2
Média Liderança	
Conhecimentos	
Descrever amplamente os processos de Gestão de Pessoas como também a estrutura e objetivos de suas subunidades no próprio órgão.	4
Diferenciar os fluxos de GP em nível central (próprio órgão) e em nível descentralizado (unidades subordinadas ao mesmo) de acordo com necessidades e serviços de cada.	3

Relatar os processos que envolvem o servidor desde o momento de ingresso e evolução no órgão até a aposentadoria como também as regras relativas a cada período.	3
Relatar temas, conteúdos e práticas respectivos à área de GP no contexto internacional	2
Reconhecer, de forma aprofundada, conteúdos de Gestão de Pessoas respectivos ao segmento administrativo ou de desenvolvimento, sendo capaz de assessorar nos assuntos do outro segmento:	5
Relacionar conteúdos da área trabalhista e conceitos gerais da CLT (se o regime for seletista) e/ou 8.112 (se o regime for estatutário) pela especificação das proposições normativas e interfaces jurídicas para os processos de GP em atividades de: admissões, desligamento, gestão funcional, cálculos trabalhistas.	2
Fornecer um panorama prospectivo da área de GP em termos de conhecimento dos processos (como suas interfaces) de: desempenho, capacitação, recrutamento e seleção, bem estar, carreiras e reconhecimento/incentivo.	5
Relacionar conteúdos e processos envolvidos na gestão do desempenho individual e de equipes.	4
Listar técnicas e modelos respectivos à gestão por competências.	2
Descrever os processos de diagnóstico e mapeamento de competências	
Discernir conceitos básicos de competência e perfil profissional, sendo o primeiro a expressão de CHAs e o segundo como conjunto de experiências e conhecimentos específicos	3
Especificar métodos e técnicas de dimensionamento de força de trabalho que incluem: a análise de complexidade de processos, mapeamento de processos, definição de indicadores de desempenho, ponderamento das atividades, complexidade e número de pessoas necessárias para a realização.	2
Atualizar-se constantemente sobre o funcionamento de processos legislativos (proposição e aprovações de leis, decretos e projetos).	4
Distinguir formas de atuação da liderança como: gestor estratégico, de processos, pessoas, inovação/mudança (Robert Quinn).	2
Relacionar as mudanças de estrutura com o impacto que causam nos decretos e cargos e adaptações que devem ser feitas.	2
Relacionar aspectos estratégicos e operacionais do serviço público com a aplicação de políticas de Gestão de Pessoas.	5
Descrever as fases que envolvem a elaboração de políticas de GP até a aplicação das mesmas.	3
Explicar como as relações governamentais formais e informais impactam as ações da área de Gestão de Pessoas e/ou suas subáreas.	2
Listar restrições da administração pública federal para ações pretendidas pela área de Gestão de Pessoas e/ou suas subáreas.	2
Listar os custos de cada plano pretendido da área de Gestão de Pessoas e o retorno financeiro pretendido.	
Descrever o funcionamento da gestão de recursos de Gestão de Pessoas e sua relação com o orçamento na administração de acordo com a lei 8.666 que estabelece critérios de aquisição de recursos.	2
Reconhecer as leis envolvidas no processo orçamentário (lei orçamentária anual, lei de diretrizes orçamentárias e lei de responsabilidade fiscal)	4
Reconhecer, sistemicamente, o impacto da área de responsabilidade na área de GP como na própria organização e âmbitos que atua (ex. secretaria, ministério).	5



Reconhecer todos os direitos dos servidores com base na lei 8.112 e seus desdobramentos, políticas e decretos que pautam a atuação de GP e tratam de: de benefício do servidor (ex. Salubridade), licenças e afastamentos, contribuição, provimento, nomeação, concurso, carreira (2), capacitação (2), QVT.	8
Identificar as leis e políticas que tratam do assunto de interesse respectivo à própria área ou áreas que apresentem processos interligados com a mesma.	5
Distinguir como ocorre a movimentação interna e a de distintos territórios com base na portaria 193/195 e o processo de facilitação da movimentação de pessoas na administração direta e nas empresas.	3
Noções de Direito Jurídico	2
Interpretar processos civis e códigos específicos	2
Reconhecer princípios constitutivos e administrativos como a doutrina que os rege.	4
Explicar o funcionamento e utilização de sistemas de GP	3
<b>Habilidades</b>	
Atuar no direcionamento estratégico da organização pela definição de diretrizes operacionais e comportamentais, da ótica de Gestão de Pessoas, que façam as pessoas sentirem-se integradas nos processos.	3
Transformar as diretrizes do plano diretor em procedimentos, práticas, metodologias de Gestão de Pessoas para que sejam institucionalizadas na organização e unidades descentralizadas.	2
Formar grupos de trabalho com responsáveis da gestão organizacional e implementação de mudanças, buscando inserir a área de Gestão de Pessoas nas decisões estratégicas.	
Estabelecer os objetivos a serem alcançados pela área de GP, desdobrando em objetivos de seus subsistemas em curto (4-5 anos) e longo prazo (10-20 anos).	4
Propor modelos e mudanças em uma lógica gradativa almejando o atingimento de resultados de longo prazo ("passos de formiga")	4
Monitorar indicadores, investigando e atacando as causas de indicadores que mostrem falhas de gestão (ex. Absteísmo e afastamentos).	2
Atender as demandas de forma estratégica e eficiente por planejamento prévio e padronização das mesmas em macrocategorias (por assuntos e órgãos).	3
Transmitir as demandas urgentes e imprevisíveis pela seleção de informações mais importantes de acordo com nível hierárquico que irá recebê-las.	3
Administrar as perspectivas operacional e estratégica de GP de forma equilibrada, liderando a frente de desenvolvimento de GP estratégico e atuando no operacional se necessário	2
Selecionar para a área de GP pessoas capacitadas nos conteúdos da mesma e engajadas com a frente estratégica.	3
Planejar projetos de Gestão de Pessoas visando o alcance de perspectivas de futuro e levando em consideração as tendências de automação.	2
Avaliar a viabilidade de ações pretendidas por Gestão de Pessoas de acordo com a disposição política, critérios necessários para sua aplicação e recursos disponíveis.	2
Identificar modelos e metodologias de GP já existentes que possam fornecer insumos, minimizando riscos de resistência à implementação de projetos pretendidos.	

Identificar e monitorar riscos (ex. distância administrativa com a cúpula e atores externos intervenientes), investigando o cenário de implementação e se há cultura refratária para isso.	2
Relacionar-se com os outros órgãos e unidades descentralizadas, mantendo proximidade com os mesmos.	4
Trocar experiências com pessoas de outros órgãos no fórum de técnicos do SIPEC sobre possibilidades de implementação, critérios e correções nas mesmas.	2
Questionar atores de outros órgãos sobre informações que podem impactar a própria organização.	2
Atuar em arenas políticas, trabalhando com senadores, deputados e ministros os temas de desenvolvimento, cultura e formas de gerenciar.	6
<b>Negociação</b>	
Negociar com atores de níveis hierárquicos, áreas e órgãos diferentes.	4
Negociar com diversas instâncias apontando as necessidades da área de GP buscando também compreender a necessidade da outra parte.	4
Definir uma decisão entre as partes objetivando obter o menor custo possível e evitar o conflito.	4
<b>Habilidades de "ajustes"</b>	
Recuar no ritmo da proposição da área de Gestão Pessoas, estendendo o prazo da sua implementação ("dois passos para trás para dar um pra frente").	2
Dialogar tendo como base o funcionamento da administração pública, suas diretrizes no momento e os limites de negociação da área de GP.	2
Formular e apresentar as próprias ideias com cautela, evitando restrições à discussão e buscando estimular a continuidade do diálogo.	2
Estruturar previamente os próprios limites de atuação de Gestão de Pessoas para a negociação como os que espera da outra parte, tendo em vista o que pode ser tecnicamente aportado.	2
Estabelecer confiança entre as partes, demonstrando credibilidade, compromisso e disposição da área de GP com a outra parte.	3
Adequar a linguagem e tratamento ao nível hierárquico do interlocutor, suas expectativas, natureza e características do público alvo que está lidando.	3
<b>Demandas políticas</b>	
Questionar demandas políticas e alinhamento das mesmas com os objetivos da área de Gestão de Pessoas e do serviço público tendo em vista as diretrizes no momento (ex. Oferecer um mestrado é alinhado com o almejado pela organização?)	2
Questionar a motivação e necessidade de pedidos/propostas à área respectiva, exigindo um plano de trabalho sobre a execução.	4
Priorizar o atendimento de demandas políticas que resultarem na otimização/ automação de processos e agregarem valor ao cenário atual do serviço público.	
Negar demandas políticas, mostrando que a proposta não se encaixa na política e legislação vigente e interfere em outras normas e leis.	4
<b>Persuasão/ argumentação/ convencimento</b>	
Persuadir, por demonstração e argumentação técnica/lógica, que a proposição irá influenciar os resultados finais de forma positiva.	3

Apontar custos e benefícios da ideia defendida, apresentando os riscos e resultados positivos da mesma.	3
Argumentar com clareza e transparência sobre as próprias intenções, sendo coerente com os resultados a serem entregues na prática.	2
Desconstruir/ mudar outras lógicas contrárias às proposições defendidas, evitando subjetividades nas interpretações.	2
<b>Estabelecer parcerias estratégicas/rede de contatos /networking</b> alinhando interesses em comum com pessoas comprometidas.	12
Estabelecer parcerias com altas lideranças objetivando atuar com os mesmos na realização de projetos.	4
Pedir e/ou oferecer auxílio em ações aproximando-se da outra parte pela troca de conhecimentos e experiências.	4
Identificar possíveis parcerias e detentores de conhecimentos no setor público e na academia, objetivando criar uma rede de sustentação interna de trabalho.	7
Articular-se com atores-chave na própria organização e outros órgãos (incluindo unidades descentralizadas) para realização de projetos, tendo conhecimento das expectativas dos mesmos.	6
Definir claramente os papéis e como cada um cooperará com o outro.	2
Demonstrar acessibilidade em atender demandas alinhadas com melhorias do setor público.	2
Realizar trocas de recursos/ serviços disponíveis entre as partes, estabelecendo uma relação "ganha-ganha".	3
Formar grupos de trabalho com responsáveis da gestão organizacional e implementação de mudanças objetivando participar de decisões estratégicas.	2
Articular-se com o público alvo do projeto pretendido para emplacar ideias através de comunicação fluida com o mesmo e as unidades da organização.	7
Adquirir patrocínios para implementação de projetos por convencimento, mostrando o impacto da área nos custos, em contexto político e estratégico, por práticas de GP (ex. realocação de pessoas).	4
Evidenciar a necessidade e o impacto da aplicação de projetos da área de Gestão de Pessoas pela apresentação de seus objetivos para a organização e resultados almejados para a administração pública.	6
Demonstrar os resultados positivos previstos do projeto pretendido por meio de evidências estatísticas de forma visual se utilizando de gráficos e Power Point.	3
Preparar-se antecipadamente para possíveis questionamentos na apresentação.	3
Gerenciar equipes facilitando a interação entre as pessoas e proporcionando harmonia na equipe.	6
Orientar que as respostas às demandas sejam feitas de forma conjunta entre áreas objetivando a integração de processos de GP em trabalhos de equipe.	3
<b>Desenvolver pessoas</b>	7
Acompanhar e monitorar o desenvolvimento da equipe, comparando o desempenho atual das pessoas com o anterior.	4
Adequar o desenvolvimento das pessoas às mudanças e necessidades da organização como externas.	2
<b>Promover ações rotineiras que fomentem a transmissão de conhecimentos das atividades de GP nas equipes.</b>	11
Promover oportunidades de trocas de papéis nas equipes envolvendo os membros nas atividades dos outros e proporcionando integração dos processos de GP.	3
Direcionar as pessoas da área a capacitarem os novatos nas atividades de GP, acompanhando o desempenho dos mesmos e propondo soluções de melhoria.	7
Incentivar políticas de monitoria, assistência remota e manualização de procedimentos e processos de GP.	2

---

**Metas e resultados**

Objetivar alcançar resultados delimitados para a área e corporativos de forma alinhada à agenda estratégica da área e organização.	3
Transmitir para a equipe o impacto dos resultados da área de GP nos resultados corporativos, sua importância e as expectativas da gestão.	2
Definir metas macro e específicas em conjunto com as equipes considerando a interface entre as mesmas.	6
Acompanhar/monitorar o cumprimento das metas macro, cobrando as mesmas por resultados de qualidade e cumprimento de prazos.	8
Revisar a qualidade e a pertinência das informações (no quesito formal e legal) dos documentos elaborados pela equipe, transmitindo feedbacks.	5
Avaliar os membros da equipe pela qualidade de entregas e pelo comportamento de cada servidor negociando alternativas, se necessário.	6
Gerir conflitos de equipe objetivando a resolução de problemas e acordo entre os membros da equipe de forma harmoniosa e estimulando a passagem de feedbacks entre os mesmos.	4
Atualizar-se às tendências de mercado e atuação da área respectiva de GP em outras organizações no âmbito público e privado.	6
Realizar benchmarkings sobre boas práticas e técnicas de Gestão de Pessoas utilizadas em outras organizações, países e contextos diferentes.	5
Implementar e dar continuidade a projetos estruturantes frente a períodos de mudança de gestão.	7
Planejar as ações de acordo com a legislação objetivando que se mantenham de forma que execução ocorra independentemente das mudanças de pessoal.	3
Utilizar mecanismos/formas de comunicação práticos e acessíveis (ex. Grupos de whatsapp, "e-mail da semana"), evitando burocratização da comunicação entre grupos de trabalho.	4
Construir discursos e elaborar planos e comunicação compondo mensagens para gestores, servidores, e para as redes de GP das unidades.	2
Transmitir feedbacks objetivos, com clareza nos pontos positivos e negativos, alinhando a pessoa aos objetivos a serem cumpridos pela área de GP.	4
Promover a construção de sistemas de TI e mecanismos de processos integrados de GP	5
Mapear processos da área em conjunto com a área de TI e envolvendo a participação dos profissionais de GP no que tangem os processos de suas áreas.	2
Identificar as expectativas dos profissionais de GP quanto aos sistemas por meio de workshops e pesquisas de opinião.	2
Implementar sistemas voltados para os processos de GP pela sensibilização dos gestores das áreas de GP, mostrando a sua importância e utilidades.	6
Planejar a divulgação da mudança, questionando pela web como deve ser, para quem deve ser feita e com que antecedência deve ser iniciada.	2
Manualizar determinados procedimentos e processos estruturados de GP na administração pública, utilizando sistemas de TI e evitando o uso de papel.	6
Adaptar processos e manualizações padrões de GP à peculiaridades de cada órgão, comunicando o objetivo da automatização para os servidores	8
Buscar/selecionar soluções e alternativas na aplicação de normas, objetivando equilíbrio entre a questão normativa/legal nos processos de GP.	4
Empregar a perspectiva de inovação voltada para GEP tendo em vista as regulamentações a cumprir	2
Reorganizar e alinhar as metodologias e planejamento (estrutura, processos e terminologias) de Gestão de Pessoas às mudanças organizacionais em uma perspectiva topdown e mantendo a comunicação fluida com as outras áreas do órgão.	4

---

Identificar fatores dificultadores e facilitadores de uma mudança pretendida dentro de uma perspectiva multinível tendo em vista componente institucional, meso e individual.	2
Realocar pessoas em equipes específicas dentro dos normativos legais e com agilidade, adaptando-se a mudanças organizacionais.	6
Adaptar com dinamicidade os processos e metodologias de Gestão de Pessoas aos novos modelos de governança decorrentes de mudanças organizacionais e ao seu ritmo.	2
Estruturar um processo de gestão da mudança de modo transversal com equipes de outras áreas seguindo os critérios de identificação de contexto, sensibilização, capacitação e desenvolvimento gerencial	2
Questionar a movimentação de pessoas para a área de GP por não apresentarem desempenho na própria área, discutindo as lacunas de desempenho e levantando outras possibilidades de desenvolvimento.	3
Criar portarias para sanar problemas culturais (ex. Foi criada uma no MJ proibindo a apresentação de servidores para GP para deixar de ser "depósito de gente")	
Atitudes	
Atentar-se e oferecer oportunidades e condições de desenvolvimento aos servidores em conteúdos de GP, incentivando o estudo e especialização dos mesmos.	6
Preocupar-se com a redução de custos, otimização de processos e utilização de pessoas, atentando-se ao teto de gastos estabelecido por emenda constitucional.	4
Posicionar-se como área técnica de GP com firmeza e fidelidade às políticas estabelecidas, sendo rigoso(a) nas ações e decisões.	5
Oferecer oportunidades de avanço na carreira pela entrega de resultados e expressão do domínio de conhecimentos técnicos em GP.	5
Propor mudanças pequena na área de GP, objetivando a realização de planos de longo prazo e mudança de mentalidade/adaptação a novas formas de trabalho por parte dos servidores.	4
Evitar rupturas problemáticas na área de GP, compreendendo a complexidade do comportamento humano e a impossibilidade de trabalhar com as pessoas de forma universal.	2
Operacional/ Funcional	
Conhecimentos	
Indicar/ explicar os conceitos e interface entre as áreas de: comportamento organizacional, aprendizagem, teorias de motivação, prazer e sofrimento no trabalho, gestão de equipes e literatura de carreiras.	2
Listar conteúdos de administração pública e de empresas, como seus processos de trabalho.	3
Identificar decretos e cláusulas afetas à gestão funcional, saúde do trabalhador, carreira, desenvolvimento, capacitação, desempenho, competências e estágio probatório.	3

Compreender a instituição de gestão por competências da PNDP no decreto 5.707 e a importância da capacitação gerencial para a implementação de boas práticas por parte de gerentes.	2
Listar portarias de competências manuais tratando-se da movimentação de pessoas.	
Especificar processos e aspectos normativos da gestão funcional de pessoas quanto a: admissão, aposentadoria, férias e pagamentos.	
Habilidades	
Priorizar o atendimento e análise de processos na ordem: decisão judicial, mandato de segurança, pedidos de informação de assessoria parlamentar ou sindicatos, e por fim, questões políticas (que dependem de indicativo de indicação superior).	
Atender o público geral com qualidade objetivando a resolução de problemas e esclarecimento de dúvidas sobre os processos de GP.	10
Na impossibilidade de resolver o problema, explicar o motivo disso apresentando outras alternativas.	4
Sintetizar informações e visualizá-las de forma integrada aos conteúdos de GP	3
Adaptar conceitos de GP à linguagem de TI, junto à equipe de TI, na organização lógica das informações desejadas em páginas e campos	3
Fornecer informações à organização(e/ou de unidades subjacentes) sobre o perfil demográfico dos servidores (ex.quantitativo de pessoas com mestrado, faixa etária média) e/ou indicadores transversais (ex. Gastos em salubridade, horas extras, rotatividade).	5
Planejar a aplicação de uma pesquisa a partir da identificação do elemento que será avaliado e em que nível (individual ou organizacional)	2
Extrair informações desejados pela interação com as unidades de interesse, aplicação de entrevistas e pesquisa documental (e/ou na página de internet das unidades).	6
Elaborar um questionário pela redação de itens claros, mutualmente exclusivos e alinhados ao público alvo, de acordo com os critérios de Pasquali (1999).	3
1.2 Elaborar itens relativos às atividades e competências em uma linguagem prática e compreensível para o restante da organização	3
1.3 Realizar etapas da análise de conteúdo e validações necessárias (semântica e de juízes), segundo Pasquali (1999)	3
1.4 Validar estatisticamente as categorias dos instrumentos utilizados nos processos de GP com programas estatísticos (ex. SPSS, Stats).	2
Analisar qualitativamente os resultados da pesquisa por meio de análises do discurso, identificação dos termos citados com mais frequência e seleção das respostas alinhadas à pesquisa.	2
Analisar quantitativamente os resultados da pesquisa pela utilização de funções estatísticas básicas e/ou avançadas como também pela elaboração/interpretação de índices de GP.	3
Utilizar funções básicas e/ou intermediárias do Excel para análise, organização e interpretação de dados de GP (ex. Classificar/filtrar informações e montar tabelas/gráficos).	7
Utilizar conhecimentos e estudos acadêmicos adequando-os ao contexto real com análises críticas.	4
Divulgar as ações da área e objetivos de cada, alinhando as expectativas da organização com as entregas da área de GP.	3
Divulgar os processos (seleção, alocação, movimentação) e pesquisas a serem realizadas (clima, avaliação desempenho) ressaltando a importância do envolvimento dos	3

servidores.	
Prestar consultoria interna sobre resultados de pesquisas e avaliações indicando para as áreas e gestores os problemas identificados e esclarecendo o que deve ser entregue pelos mesmos pelo fornecimento de orientações.	3
<b>Atitudes</b>	
Posicionar-se quando não estiver de acordo com determinados planos/decisões, expondo os riscos que as envolvem.	3
Localizar as informações de interesse em sistemas, pastas físicas ou indicadores, definindo caminhos possíveis para encontrar a informação desejada.	2
Atender a demandas tempestivas sendo capaz de localizar rapidamente a informação e/ou elaborar documentos necessários com prontidão.	4
1.1 Evitar transmitir estresse e ansiedade na explicação de demandas.	4
Posicionar-se tecnicamente, demonstrando a posse de conhecimentos sobre GP e do contexto que a área se insere.	3
Explicar o conceito e importância da GEP	3
<b>TRANSVERSAIS</b>	
<b>Conhecimentos</b>	
<b>Conhecimentos intermediários em computação</b>	5
1.1 Reconhecer a funcionalidade de bancos de dados e desenvolvimento contínuo de sistemas de GP.	4
<b>Conhecimentos básicos em Pacote Office</b>	4
1.1 Word: Reconhecer/listar instruções de formatação e publicação do Microsoft Word.	2
1.2 Power Point: Utilizar o Power Point de forma vantajosa para apresentações internas e externas sobre os projetos e serviços de GP.	2
Explicar a utilidade das funções do SEI e/ou SIGE e/ou SIAPE respectivas à área de GP e subáreas.	5
Atualizar-se diariamente no diário oficial, identificando se alguma mudança afeta a própria área.	3
Reconhecer e atualizar-se acerca das portarias do Ministério do Planejamento e legislação que envia para a área de GP.	3
Reconhecer o trabalho/acordãos que SGU e TCU estão fazendo nas área de governança de pessoas (ex. Desempenho, competências), acompanhando-os.	3
<b>Habilidades</b>	
Propor mudanças e melhorias embasadas em modelos teóricos de GP visando a otimização de processos e utilização de sistemas de TI.	8
Propor ações inovadoras de GP alinhadas às diretrizes estratégicas atuais da administração pública e que diminuam aspectos burocráticos/contraproducentes.	7
Saber lidar com perfis diferentes e a imprevisibilidade de comportamentos ("jogo de cintura")	7
Promover cursos/sensibilizações sobre GP para gestores sobre seu papel como líder sobre os assuntos: liderança, gestão, negociação, habilidades interpessoais e passagem de feedbacks.	2
1.1 Apontar lacunas que precisam ser trabalhadas e recursos necessários para isso explicando como as ações pretendidas vão contribuir para a entrega de resultados do gestor e sua área.	2

---

1.2 Orientar que os gestores desdobrem as metas institucionais em metas individuais das equipes.

---

Transmitir o impacto da área de GP para o restante da organização, através de proposições e apresentações de projetos futuros e que estão em andamento, e o que se pretende alcançar com os mesmos.

---

5

1.1 pelo cumprimento de prazos, entregas de qualidade, associando-se a essa imagem profissional.

---

#### Atitudes

---

Autodidatismo: Ser capaz de aprender conteúdos e capacitar-se independentemente.

---

5

Realizar projetos com iniciativa buscando capacitação para si mesmo e envolvidos nos projetos.

---

3

Resolver problemas proativamente, sem que seja necessariamente de responsabilidade própria.

---

4

Identificar-se com o serviço público, demonstrando motivação e iniciativa.

---

3

Disposição e busca/vontade por aprendizado e conhecimentos teóricos na área de GP

---

6

Persistir na mudança de cultura da área de GP cartorial para a estratégica.

---

3

Assumir e replicar a mentalidade de entregas de resultados na administração pública.

---

5

Comprometimento: Entregar resultados de qualidade acima do que exigido/esperado.

---

2

Agir de acordo com as normas estabelecidas na organização/setor público e com o princípio da legalidade.

---

3

Transmitir transparência nas ações da área de GP para a sociedade de órgãos de controle.

---

2

Apresentar visão prospectiva/de futuro.

---

3

Administrar momentos de alta demanda (desafiadoras e/ou em grande quantidade) procurando soluções racionais sem perder o foco; equalizando tudo de um ponto de vista técnico.

---

3

Ser capaz de operar, com resiliência, em momentos de pressão/demandas advindos de diferentes órgãos, áreas e níveis hierárquicos.

---

5

Enfrentar resistências, lidando com não aceitação e dificuldades, persistindo nas ações.

---

2

#### Transversais operacionais/funcionais

---

#### Conhecimentos

---

Listar modelos da literatura e referências práticas de Gestão por Competências

---

1.1. Explicar o conceito de competências técnicas como entrega de resultados, de acordo com Joel Dutra (USP)

---

1.2 Explicar o processo de diagnóstico de competências

---

1.3 Relacionar CHAs e competências como sua aplicação nas organizações e alinhamento com processos de GP

---

1.4 Descrever competências e CHAs

---

1.5 Explicar e interpretar o modelo de competências da própria organização, relacionando situações ao mesmo.

---

2

Explicar o funcionamento da área de GP integrada e o impacto dos processos entre si

---

6



Reconhecer/ descrever os temas e processos das áreas afins e como se integram	5
Descrever a rotina da área de GP	3
Reconhecer metodologias de identificação e descrição de perfil ocupacional, seus instrumentos e procedimentos práticos	2
Traduzir/adequar situações/ demandas à base conceitual correta de GP	3
Reconhecer os decretos e conteúdos respectivos a área administrativa de pessoal de férias, aposentadoria, contratação e pagamento.	
Reconhecer os decretos respectivos a: competências, capacitação, desempenho, progressão funcional, desenvolvimento de carreira, estágio probatório	2
Decreto 5.707: Compreender a instituição de gestão por competências da PNDP no decreto 5.707 e a importância da capacitação gerencial para a implementação de boas práticas por parte de gerentes.	2
<b>Habilidades</b>	
Mapear/ diagnosticar competências com base em um modelo conceitual de competências, adaptando os resultados ao contexto da organização.	3
Adequar as competências técnicas às especificidades de cada cargo, área e atividades.	
Coordenar e implementar projetos de Gestão por competências de forma alinhada com as áreas de desempenho e capacitação.	2
Identificar competências transversais e tomar decisões sobre adaptações a serem em relação a serviços específicos a partir das análises de conteúdo.	
Delimitar o modelo institucional, adequando aos níveis hierárquicos os tipos de competências: de liderança (orientação por resultados, desenvolvimento/trabalho de equipes, inovação), técnicas e pessoais (orientação para resultados, relacionamento interpessoal, aprendizagem/compartilhamento de informação).	
Revisar e atualizar competências de acordo com as mudanças e inovações da organização.	
Realizar estudos prospectivos considerando desde o processo de ingresso até o desligamento do servidor.	
Identificar mudanças necessárias de carreira e de progressão, alinhando-as ao desempenho dos profissionais e resultados que ele apresenta na instituição.	
<b>Atitudes</b>	
<b>Desempenho</b>	
<b>Conhecimentos</b>	
Explicar principais modelos de desempenho e elementos (processos de trabalho, estrutura organizacional, e aspectos individuais) que impactam no desempenho individual e de equipe de trabalho	
Descrever metas observáveis e alcançáveis, com base em teorias de desempenho e seus critérios de descrição.	2
Explicar o modelo de desempenho institucional da própria organização.	3
Descrever o ciclo de gestão do desempenho e ações vinculadas às etapas constituintes: planejamento (conhecimento de metas e comportamentos), execução e acompanhamento (e passagem de feedbacks voltados a melhorias), avaliação (identificação de erros e atribuições de notas), retroalimentação e processos de feedback.	4

Compreensão de conteúdos e processos envolvidos na Gestão do Desempenho em nível individual	4
1.2 Decreto 7.133: Compreender os conteúdos relativos a desempenho instituídos no decreto 7.133	
Habilidades	
Remodular o ciclo de gestão do desempenho, identificando mudanças necessárias e almejadas nos processos de GP	2
Alinhar as políticas de gestão do desempenho ao replanejamento organizacional e às necessidades de reformatação das políticas de desenvolvimento de pessoas.	
Desenvolver um modelo de gestão do desempenho compondo as dimensões de conhecimentos técnicos (metas observáveis e alcançáveis), competências relacionais (como ocorre a expressão das mesmas) e ética.	2
1.1 Definir o modelo integrado de gestão de desempenho com base na definição metas individuais e resultados institucionais (por equipes) almejados de acordo com a agenda institucional da organização.	2
1.2 Gerir uma dimensão de competências comportamentais transversais da organização relacionadas aos valores da mesma (ex. Resolução de problemas, gestão, formação e trabalho em equipe).	3
Elaborar avaliações de desempenho com medidas representativas de resultados (contribuição técnica por resultados individuais associados às equipes e planejamento da unidade), competências comportamentais da organização, e alinhamento com o trabalho.	3
Elaborar avaliação pelo agrupamento de itens relativos a empregados que tem resultados e níveis de complexidade similares, estabelecendo indicadores de acordo com os públicos.	
Elaborar e aplicar avaliações de impacto no desempenho de equipes e indivíduos com base nos modelos teóricos respectivos.	
Alinhar resultados dos níveis de liderança aos dos subordinados de forma que os resultados das equipes reflitam o desempenho dos gestores.	2
Medir a produtividade das áreas pelo desempenho/atingimento de metas dos gerentes e das equipes, identificando a necessidade de ajustes em próximas aval.	
Investigar em conjunto com o servidor os motivos dessas lacunas e propor suporte necessário (psicológico, de capacitação, etc) alinhados às causas das lacunas.	
Orientar a pactuação entre gestor e equipe do que precisa ser entregue e resultados que são esperados do servidor.	3
Atitudes	
Carreiras	
Conhecimentos	
Reconhecer/ identificar a legislação geral de carreiras e cargos, considerando as leis específicas de cada carreira e a política de gestão de carreira.	3
Descrever o processo de organização de cargos e carreiras considerando a distribuição/alocação equilibrada da quantidade de pessoas.	2

Atualizar-se sobre as tendências de carreira, tipos de carreira e o desenvolvimento de cada	3
Relacionar as carreiras do órgão às atribuições e cargos respectivos.	2
Distinguir atribuições genéricas de funções específicas de carreiras.	
Compreender a regulamentação das carreiras respectivas ao próprio órgão	
Habilidades	
Definir o perfil de profissional necessário a longo prazo com base em análises prospectivas de cenário e coleta de requisitos com os responsáveis pela gestão/estratégia da organização.	3
Analisar requisitos a serem cobrados para o ingresso de cada carreira e se os mesmos são condizentes com o mercado.	
Estabelecer carreiras cada vez mais transversais e flexíveis objetivando diminuir o número de carreiras.	
Planejar o desenvolvimento das carreiras com base na distribuição atual das pessoas e necessidades atuais/futuras da organização.	3
Estabelecer trilhas de desenvolvimento de carreiras equilibrando requisitos de desenvolvimento técnico e gerencial desde o ingresso do servidor.	3
Planejar a progressão das carreiras de acordo com a previsão do tempo que cada pessoa e/ou cargo ocupa de forma distributiva ao longo do tempo.	4
Identificar mudanças necessárias de carreira e de progressão, alinhando-as ao desempenho dos profissionais e resultados que ele apresenta na instituição.	
Atitudes	
Proporcionar oportunidades de progressão de carreiras aos servidores que apresentarem produtividade e entrega de resultados efetivos/eficientes, desconsiderando o indicador de tempo (ou atribuindo um peso menor).	2
Reconhecimento e Incentivo	
Conhecimentos	
Relacionar modelos de reconhecimento ao desempenho dos servidores e seu impacto na carreira.	
Relacionar a literatura e processos de reconhecimento, carreiras e recompensa.	
Explicar a aplicabilidade dos conteúdos de reconhecimento e recompensa em processos de Administração	
Explicar as teorias da motivação do Skinner (1974)	
Habilidades	
Reconhecer os servidores pelo crescimento das carreiras e progressão salarial seguindo os critérios específicos – mérito, tempo de serviço e elevação de escolaridade – de maneira alinhada ao desempenho (metas e resultados atingidos).	3
Alinhar o sistema de pontos de reconhecimento às ações/entregas dos servidores, alinhamento dos mesmos aos valores das organizações, e seus resultados de avaliação de desempenho.	3
Administrar o sistema de pontos de forma que os mesmos possam ser trocados por recompensas (viagens, dias de abono, conhecer outras unidades).	2
Realizar anualmente ações de reconhecimento institucional, por equipes, individual e alinhamento de valores.	2

Organizar eventos de reconhecimento anualmente de acordo com os critérios: inovação, impacto para a organização, impacto para a administração pública, relevância para a sociedade, custo benefício e impacto econômico, tendo em vista os indicadores respectivos a cada um.	2
1.1 Reconhecer publicamente servidores de destaque	2
1.2 Convidar os premiados para apresentarem seus trabalhos	
1.3 Promover palestras e ações interativas no evento	2
Atitudes	
Bem estar	
Conhecimentos	
Reconhecer os componentes trabalhistas relacionados ao referencial de segurança SESMT (Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho).	
Explicar os componentes de Bem Estar – QVT, clima, segurança, saúde, benefícios – seus objetivos, atividades e a interface entre os mesmos.	3
Reconhecer conceitos de psicodinâmica	
Listar os benefícios necessários a serem fornecidos ao servidor.	2
Reconhecer a abordagem do Dejours (1992, 1994) sobre QVT	2
Explicar conceitos sobre prazer e sofrimento no trabalho.	2
Distinguir conceitos e processos de socialização, clima e QVT.	3
Distinguir as funções tática e operacional da área de bem estar, sendo a operacional voltada à operacionalização de benefícios e a tática para a saúde, QVT e clima.	
Habilidades	
Realizar/aplicar anualmente a pesquisa de clima organizacional comparando os resultados atuais com os anteriores.	3
Avaliar as dimensões de suporte à organização, liderança e aplicação de aprendizados no ambiente interno.	
Administrar o sistema de clima e extrair dados das respostas para análise estatística.	
Recomendar que os dirigentes discutam o resultado da pesquisa de clima com suas equipes e que aspectos consideram prioritários com sua área e depois envie decisões/planos de ação que decidiram fazer no ano a frente para GP	2
Estruturar ações de QVT preventivas a partir das lacunas identificadas nos resultados da pesquisa de clima, incentivando a corresponsabilização dos servidores.	3
Reter os servidores, proporcionando um rol de benefícios e valorizando sua atuação na organização.	
Promover ações voltadas à proicuidade, gênero, raça e diversidade.	
Garantir a saúde do empregado e suporte à suas necessidades com benefícios e auxílios (creche, maternidade, filho excepcional, etc)	

Atitudes	
Concurso, Seleção e Alocação	
Conhecimentos	
Listar os indicadores de análise para a realização de concurso e movimentação de pessoas, sendo eles: quantidade de aposentadorias do órgão e de servidores cedidos/requisitados; cargos disponíveis na estrutura do órgão; e objetivos estratégicos de contratação.	2
Elaborar um sumário executivo de pedido de concurso indicando a quantidade de vagas necessárias e disponíveis, impacto orçamentário e justificativa da proposição das mesmas. (mpog)	
Relatar o histórico de pedidos de concursos do órgão.	
Decreto 6.944: Compreender os conteúdos relativos ao fortalecimento da capacidade institucional respectivos ao decreto 6.944	2
Lei 8.745: Explicar o funcionamento de processos seletivos e os processos de definição de perfil profissional	
Habilidades	
Planejar a realização de concursos a partir do levantamento orçamentário disponível e necessário, dentro dos limites estabelecidos.	2
Elaborar pedidos de concurso com base em critérios de: planejamento de tempo da carreira do cargo/carreira demandado e perspectivas do mesmo a longo prazo.	2
Definir perfil necessário para o concurso com base no planejamento interno de vagas a serem preenchidas e no levantamento total de necessidades do governo federal de concurso público (delimitado pelo MPOG).	2
Promover processos seletivos internos e/ou concursos de remoção entre a sede e unidades estaduais	3
Definir vagas nas categorias: mais simples (chefe, diretor), estratégicas (secretários), e de potenciais gestores (pessoas interessadas em funções gerenciais)	
Elaborar o roteiro de entrevista em conjunto com o demandante e de acordo com o perfil definido pelo mesmo compondo perguntas que remetam a experiências.	3
Assessorar na seleção de indicações políticas, estabelecendo critérios mínimos	
Delimitar um perfil mínimo e ideal para as áreas demandantes por meio dos dados de média de idade e tempo da empresa; dados das equipes e quanto tempo o servidor ficou em cada equipe; e resultados de cada servidor.	2
Definir comportamentos, conhecimentos técnicos exigidos e experiências para um cargo e suas funções.	2
Extraír informações para definição do perfil de áreas que não são da própria especialidade alinhando-as ao modelo de competências do órgão.	2
Aplicar testes de personalidade/preferências/motivações profissionais ("Human Guide") previamente nos ingressos e levantar com as áreas o perfil desejado	2
Analisar currículos, organizando em blocos os candidatos e suas experiências/formação.	2
Comparar dados dos candidatos com requisitos da vaga, sendo crítico e questionador com as experiências apontadas pelo candidato	2

Aplicar prova situacional que explore as competências de liderança/ comportamentais.	
Entrevistar os candidatos questionando-os sobre experiências e exemplos das mesmas	
Saber extrair informações de acordo com o perfil (se for mais tímido, questionar mais; se for mais extrovertido, selecionar mais informações) do candidato(a).	
Comparar os resultados de perfil dos entrantes com o perfil desejado pelas áreas	
Alocar servidores ingressantes nas vagas mais alinhadas com suas experiências e preferências, priorizando as necessidades institucionais para a alocação.	3
Atitudes	
Dimensionamento	
Conhecimentos	
Habilidades	
(Re) distribuição do quadro de pessoal	5
1.1 por porte (pequeno, médio, grande) e tipologia/ serviço do órgão e instituições vinculadas dentro de um limite estabelecido por portaria interministerial 109 (de execução, custeio, orçamento de pessoal).	2
Planejar a necessidade de pessoas e recursos na área, a partir de análises de força de trabalho, produtividade e custos atuais.	2
(Re) Distribuir atividades de acordo com as necessidades da área e recursos que a mesma apresenta, visando produtividade, melhoria de desempenho e evitando sobrecarga.	6
Dimensionar e revisar a lotação ideal de cada área e unidade pela identificação de macroprocessos, processos de trabalho e sua relação com a lotação de servidores por custos.	5
1.1 Definir o tipo de servidor por tipo de processo pela observação das atividades do servidor e sua formação, evitando desvios de função.	2
1.2 Realizar análises de distribuição qualitativas com base em um levantamento de competências – de acordo com a complexidade e tipo de demandas por cargo/nível hierárquico – para a realização de atividades considerando também a necessidade de automatização de processos.	5
1.3 Planejar a alocação de pessoas com base na distribuição de cargos e vagas e indicadores relativos à situação atual e prospectiva de pessoal do órgão.	4
Atitudes	
Capacitação	
Conhecimentos	
Descrever sistematicamente o desenvolvimento dos servidores ao longo da vida profissional.	
Reconhecer/ listar processos envolvidos no ciclo de aprendizagem de: identificação de necessidades, planejamento de ações instrucionais, tipos de avaliação de	3

treinamento e, retroavaliação do ciclo.	3
Dominar técnicas de sensibilização e de aprendizagem eficaz	3
Explicar o processo de diagnóstico de competências relacionando-o às necessidade de capacitação.	3
Explicar o processo e conceito de aprendizagem	3
Indicar teorias de desenvolvimento de pessoas	
<b>Habilidades</b>	
Capacitar os servidores ingressantes no órgão em capacidades técnicas, comportamentais e gerenciais pela institucionalização de processos de ambientação.	9
Alinhar os servidores ingressantes aos objetivos e cultura do órgão por capacitação com base nas competências estabelecidas no modelo de competências, incluindo as de liderança.	4
Identificar necessidades de capacitação através de indicadores (ex. Obesidade, afastamentos) e dos resultados de diagnóstico de competências e necessidades de capacitação.	4
Elaborar um plano de capacitação com ações instucionais com base em resultados de avaliação de desempenho e de aprendizagem em treinamentos anteriores.	
Aplicar avaliações somativa, ao final do treinameno, de aprendizagem e impacto.	
Readequar esse planejamento trimestralmente com base nos resultados de avaliação de desempenho.	
Realizar capacitações de acordo com necessidades estratégicas da organização, decorrentes de demandas novas (projetos, etc) e novos tipos de processos	2
Aplicar formulários de respostas abertas com os funcionários e/ou gestores questionando assuntos que podem ser incluídos no plano de capacitação do ano	
Enviar circulares/ divulgar para os sevidores e áreas do órgão e unidades vinculadas nivelando como são os procedimentos de pedido de capacitação.	2
Verificar o alinhamento dos pedidos de capacitação com as atribuições dos servidores e se estão de acordo com o que foi estipulado no PAC (Plano Annual de Capacitação).	2
Alinhar os pedidos de capacitação com as necessidades do órgão a partir de análises estatísticas correlacionais entre as modalidades e temas requisitados.	
Pesquisar assuntos diversos apontados nos pedidos de capacitação, buscando compreender assuntos que não são de sua especialidade e entender de forma geral o que é requisitado para a capacitação pretendida.	
Capacitar/sensibilizar gestores de outras áreas quanto ao seu papel como gestor de pessoas com noções básicas de negociação, liderança, trabalho em equipe e habilidades interpessoais.	2
Formatar programa de desenvolvimento gerencial, com base em competências de gerenciamento estratégico, de processos, pessoas e inovação/mudança.	
Proporcionar/indicar a realização de cursos, palestras, ead, seminários no próprio órgão ou em outros.	2
Organizar palestras de dias temáticos de cunho educacional e conscientizador (dia do câncer de mama, saude ocular, etc).	
Desenvolver casos práticos na organização e suas unidades vinculadas pela construção de modelos de forma participativa e workshop de especificação de modelos.	

---

Oferecer cursos voltados a habilidades transversais de habilidades sociais voltadas ao atendimento; incentivando o desenvolvim. socialde servidores e gestores

---

Atitudes

---

Negociar cursos com palestrantes sobre os preços/valores, considerando o que é prioritário para a organização no pacote e o que pode ser retirado para baratear o mesmo.

---

Tornar os temas atrativos interpretando o que pode instigar as pessoas e como pode ser fornecido

---



## Apêndice D – Resultado da segunda filtragem conhecimentos e habilidades

### Conhecimentos e habilidades resultantes da segunda filtragem

#### Conhecimentos e habilidades de alta e média liderança resultantes da segunda filtragem

<b>Alta liderança/ dirigência da área de Gestão de Pessoas</b>	Frequência nas entrevistas
<b>Habilidades</b>	
Propor planos de ação e políticas de Gestão de Pessoas alinhadas a diretrizes estratégicas realistas condizentes com o contexto e necessidades atuais do serviço público.	7
Propor estratégias de alinhamento de resultados de desempenho dos servidores e gestores à progressão dos mesmos.	
Identificar desvios de formação cultural dos servidores, tendo em vista os valores e o papel que devem assumir no serviço público.	3
Alinhar as expectativas e comportamentos dos servidores à cultura do serviço público e ao papel que devem assumir.	
Propor alternativas ou intervenções no Congresso a ações que possam prejudicar o planejamento da área de GP.	2
<b>Média Liderança</b>	
<b>Conhecimentos</b>	
Diferenciar os fluxos de GP em nível central (próprio órgão) e em nível descentralizado (unidades subordinadas ao mesmo) de acordo com necessidades e serviços de cada.	3
Relatar os processos que envolvem o servidor desde o momento de ingresso e evolução no órgão até a aposentadoria como também as regras relativas a cada período.	3
Reconhecer, de forma aprofundada, conteúdos de Gestão de Pessoas respectivos ao segmento administrativo ou de desenvolvimento, sendo capaz de assessorar nos assuntos do outro segmento:	5
Fornecer um panorama prospectivo da área de GP quanto aos seus processos (como suas interfaces) de: desempenho, capacitação, recrutamento e seleção, bem estar, carreiras e reconhecimento/incentivo.	5
Discernir conceitos básicos de competência e perfil profissional, sendo o primeiro a expressão de CHAs e o segundo como conjunto de experiências e conhecimentos específicos	3

Especificar métodos e técnicas de dimensionamento de força de trabalho que incluem: a análise de complexidade de processos, mapeamento de processos, definição de indicadores de desempenho, ponderamento das atividades, complexidade e número de pessoas necessárias para a realização.	2
Relacionar as mudanças de estrutura com o impacto que causam nos decretos e cargos e adaptações que devem ser feitas.	2
Explicar como as relações governamentais formais e informais impactam as ações da área de Gestão de Pessoas e/ou suas subáreas.	2
Listar os custos de cada plano pretendido da área de Gestão de Pessoas e o retorno financeiro pretendido.	1
Descrever o funcionamento da gestão de recursos de Gestão de Pessoas e sua relação com o orçamento na administração de acordo com a lei 8.666 que estabelece critérios de aquisição de recursos.	2
Reconhecer as leis envolvidas no processo orçamentário (lei orçamentária anual, lei de diretrizes orçamentárias e lei de responsabilidade fiscal)	4
<b>Habilidades</b>	
Direcionar o planejamento estratégico organizacional, em conjunto com as altas lideranças, pela definição de diretrizes operacionais e comportamentais na ótica de Gestão de Pessoas.	3
Transformar as diretrizes do plano diretor em procedimentos, práticas e metodologias de Gestão de Pessoas para que sejam institucionalizadas na organização e unidades descentralizadas.	2
Estabelecer modelos e objetivos de Gestão de Pessoas e seus subsistemas em uma lógica gradativa de resultados em curto, médio e longo prazo ("passos de formiga").	4
Ajustar os prazos da implementação das ações de Gestão de Pessoas de acordo o ritmo da absorção do público pretendido ("dois para trás para dar um para frente").	2
Monitorar e investigar possíveis causas de indicadores que expressem falhas de gestão (ex. absenteísmo e afastamentos).	2
Transmitir as demandas urgentes e imprevisíveis pela seleção de informações mais importantes de acordo com nível hierárquico que irá recebê-las.	3
Administrar as perspectivas operacional e estratégica de GP de forma equilibrada, liderando a frente de desenvolvimento de GP estratégico (e atuando no operacional, se necessário).	2
Selecionar para a área de GP pessoas capacitadas nos conteúdos da mesma e engajadas com a frente estratégica.	3
Planejar projetos de Gestão de Pessoas visando o alcance de perspectivas de futuro e levando em consideração as tendências de automação.	2
Avaliar a viabilidade de ações pretendidas por Gestão de Pessoas de acordo com a disposição política, critérios necessários para sua aplicação e recursos disponíveis.	2
Na realização de um projeto, identificar modelos e metodologias de GP já existentes no ambiente de intervenção que possam fornecer insumos para as ações pretendidas.	1
Identificar e monitorar riscos (ex. atores externos intervenientes) das ações de GP, investigando o cenário de implementação e se há cultura refratária para isso.	2

Implementar e dar continuidade a projetos estruturantes de Gestão de Pessoas frente a períodos de mudança de gestão e de pessoal.	7
Relacionar-se com os outros órgãos e unidades descentralizadas pela troca de experiências técnicas e/ou gerenciais e comparecimento em fóruns (ex. SIPEC).	4
Defender os interesses do setor de GP junto a ministros, senadores, deputados e etc.	6
<b>Negociação</b>	
Negociar com diversas instâncias, apontando as necessidades da área de GP e considerando as das outras partes.	4
Definir uma decisão entre as partes da negociação objetivando obter o menor custo possível e evitar o conflito.	4
Dialogar com os envolvidos na negociação sobre propostas de acordo com as diretrizes atuais da administração pública e seu funcionamento.	2
Formular e apresentar as próprias ideias com cautela, evitando restrições à discussão e buscando estimular a continuidade do diálogo.	2
Estruturar previamente à negociação o que pode ser tecnicamente aportado com base nos limites de atuação de Gestão de Pessoas e os da outra parte.	2
Estabelecer confiança entre as partes da negociação, demonstrando credibilidade, compromisso e disposição da área de GP com a outra parte.	3
Adequar a linguagem e tratamento ao nível hierárquico do interlocutor, suas expectativas e características do público alvo que representa.	3
<b>Demandas políticas</b>	
Questionar o alinhamento de demandas políticas com os objetivos da área de Gestão de Pessoas e diretrizes do serviço público no momento.	2
Priorizar o atendimento de demandas políticas que resultem na otimização/ automação de processos e agregem valor ao cenário atual do serviço público.	3
<b>Persuasão/ argumentação/ convencimento</b>	
Persuadir, por argumentação técnica/lógica, que a proposição em pauta de Gestão de Pessoas influenciará os resultados finais da organização de forma positiva.	3
Demonstrar estatisticamente os custos e benefícios da ideia defendida pela área de Gestão de Pessoas, apresentando intenções, riscos e resultados esperados.	3
Desconstruir mudar outras lógicas contrárias às proposições defendidas pela área de Gestão de Pessoas, evitando subjetividades nas interpretações.	2
<b>Estabelecer parcerias estratégicas</b> alinhando interesses em comum com pessoas comprometidas.	
Criar redes de sustentação interna de trabalho com detentores de conhecimentos no setor público e na academia.	7
Articular-se com atores-chave na própria organização e outros órgãos para realização de projetos, tendo conhecimento das expectativas dos mesmos e do papel de cada um na colaboração.	6
Realizar trocas de recursos/ serviços disponíveis entre as partes, estabelecendo uma relação "ganha-ganha".	3
Formar grupos de trabalho com responsáveis da gestão organizacional e implementação de mudanças objetivando participar de decisões estratégicas.	2
Articular-se com o público alvo do projeto pretendido através de comunicação fluida com o mesmo e as unidades da organização.	7
Adquirir patrocínios para implementação de projetos por convencimento, mostrando o impacto de GP nos custos e contextos político/estratégico.	4
Orientar que as demandas sejam atendidas de forma conjunta entre áreas objetivando a integração de processos de GP em trabalhos de equipe.	3
Promover ações rotineiras que fomentem a transmissão de conhecimentos das atividades de GP nas equipes.	11

<b>Metas e resultados</b>	
Transmitir para a equipe o impacto dos resultados da área de GP nos resultados corporativos, sua importância e as expectativas da gestão.	2
Definir metas macro e específicas de GP em conjunto com as equipes considerando a interface entre as mesmas.	6
Revisar a qualidade e a pertinência das informações (no quesito formal e legal) dos documentos elaborados pela equipe.	5
Alinhar servidores da equipe de Gestão de Pessoas aos objetivos da área pela transmissão de feedbacks objetivos e claros (nos pontos positivos e negativos).	4
Identificar tendências de mercado sobre boas práticas e a atuação da área de Gestão de Pessoas em outras organizações, países e contextos diferentes.	6
Mapear processos de GP em conjunto com a área de TI envolvendo a participação dos profissionais de GP.	2
Implementar sistemas voltados para os processos de GP pelo envolvimento e sensibilização dos servidores da área sobre sua importância e utilidade.	6
Empregar a perspectiva de inovação voltada para GEP tendo em vista as regulamentações a cumprir.	2
Estabelecer mudanças e melhorias embasadas em modelos teóricos de GP visando a otimização de processos e utilização de sistemas de TI.	8
Frente a mudanças organizacionais, reorganizar as metodologias e planejamento (estrutura, processos e terminologias) de Gestão de Pessoas em uma perspectiva topdown mantendo a comunicação fluida com as outras áreas do órgão.	4
Frente a mudanças organizacionais, realocar pessoas em equipes específicas dentro dos normativos legais e com agilidade.	6
Estruturar um processo de gestão da mudança de modo transversal com equipes de outras áreas seguindo os critérios de identificação de contexto, sensibilização, capacitação e desenvolvimento gerencial	2
Questionar a movimentação de pessoas para a área de GP por não apresentarem desempenho na própria área, discutindo as lacunas de desempenho e levantando outras possibilidades de desenvolvimento.	3

### **Habilidades funcionais resultantes da segunda filtragem**

<b>Nível Funcional</b>	
<b>Habilidades</b>	
Extraír informações desejadas pela interação com as unidades de interesse, aplicação de entrevistas e pesquisa documental.	6
Elaborar um questionário pela redação de itens claros, mutuamente exclusivos e alinhados ao público alvo, de acordo com os critérios de Pasquali (1999).	3
Realizar validações teóricas (semântica e de juízes) e estatísticas no questionário a ser aplicado.	3
Analisar os resultados da pesquisa quantitativamente e qualitativamente.	2

Divulgar os processos (seleção, alocação, movimentação) e pesquisas de GP a serem realizadas (clima, avaliação desempenho) ressaltando a importância do envolvimento dos servidores.	3
Transmitir o impacto da área de GP para o restante da organização, através de proposições e apresentações de projetos futuros e que estão em andamento, e o que se pretende alcançar com os mesmos.	5
Prestar consultoria interna sobre resultados de pesquisas e avaliações de GP esclarecendo as lacunas identificadas e o que deve ser entregue pelos mesmos para supri-las.	3
Mapear/ diagnosticar competências com base em um modelo conceitual, adaptando os resultados ao contexto da organização.	3
Revisar e adequar as competências do modelo institucional às especificidades de cada cargo, área e atividades.	4
Delimitar o modelo institucional adequando aos níveis hierárquicos os tipos de competências: técnicas, pessoais/relacionais, e de liderança.	7
<b>Desempenho</b>	
<b>Habilidades</b>	
Remodular o ciclo de gestão do desempenho, identificando mudanças necessárias e almeçadas nos processos de trabalho, estrutura organizacional e aspectos individuais.	2
Desenvolver um modelo de gestão do desempenho alinhado ao modelo institucional de competências compondo as dimensões de conhecimentos técnicos (metas observáveis e alcançáveis), competências relacionais (como ocorre a expressão das mesmas) e liderança.	2
Definir o modelo integrado de gestão de desempenho com base na definição de metas individuais e resultados institucionais (por equipes) da agenda organizacional.	2
Elaborar avaliações de desempenho com medidas representativas de resultados (contribuição técnica por resultados individuais associados às equipes e planejamento da unidade), competências comportamentais da organização, e alinhamento com o trabalho.	3
Elaborar avaliação pelo agrupamento de itens relativos a empregados que tem resultados e níveis de complexidade similares, estabelecendo indicadores de acordo com os públicos.	2
Alinhar resultados dos níveis de liderança aos dos subordinados de forma que os resultados das equipes reflitam o desempenho dos gestores.	2
Investigar em conjunto com o servidor os motivos das lacunas de desempenho e propor suporte necessário (psicológico, de capacitação, etc) alinhados às causas das lacunas.	5
<b>Carreiras</b>	
<b>Habilidades</b>	
Definir o perfil de profissional necessário a longo prazo com base em análises prospectivas de cenário e requisitos da gestão/estratégia da organização.	3
Estabelecer carreiras cada vez mais transversais e flexíveis objetivando diminuir o número de carreiras.	2
Planejar o desenvolvimento das carreiras com base na distribuição atual das pessoas e necessidades atuais/futuras da organização.	3

Estabelecer trilhas de desenvolvimento de carreiras equilibrando requisitos de desenvolvimento técnico e gerencial desde o ingresso do servidor.	3
<b>Reconhecimento e Incentivo</b>	
<b>Habilidades</b>	
Reconhecer os servidores pelo crescimento das carreiras e progressão salarial seguindo os critérios específicos – mérito, tempo de serviço e elevação de escolaridade – de maneira alinhada ao desempenho (metas e resultados atingidos).	3
Alinhar o sistema de pontos de reconhecimento às ações/entregas dos servidores, alinhamento dos mesmos aos valores das organizações, e seus resultados de avaliação de desempenho.	3
Realizar anualmente ações de reconhecimento institucional, por equipes, individual e de alinhamento com os valores da organização.	2
<b>Bem estar</b>	
<b>Habilidades</b>	
Comparar resultados anteriores e atuais das pesquisas de clima quanto as dimensões de suporte à organização, liderança e aplicação de aprendizados no ambiente interno.	3
Recomendar que os dirigentes discutam o resultado da pesquisa de clima com suas equipes e aspectos prioritários a serem trabalhados com a área de GP.	2
Estruturar ações de QVT preventivas a partir das lacunas identificadas nos resultados da pesquisa de clima, incentivando a corresponsabilização dos servidores.	3
Reter os servidores, proporcionando um rol de benefícios e auxílios, valorizando sua atuação na organização.	3
Promover ações voltadas à proicuidade, gênero, raça e diversidade.	3
<b>Concurso, Seleção e Alocação</b>	
<b>Habilidades</b>	
Realizar concursos ou movimentações com base no orçamento disponível e em indicadores do próprio órgão (aposentadorias, servidores cedidos/requisitados; cargos disponíveis na estrutura; e objetivos estratégicos de contratação).	2
Elaborar pedidos de concurso com base em critérios de: planejamento de tempo da carreira do cargo/carreira demandado e perspectivas do mesmo a longo prazo.	2
Delimitar um perfil mínimo e ideal para as áreas demandantes por meio dos dados de média de idade e tempo da empresa; dados de desempenho/tempo nas equipes; e resultados de cada servidor.	2
Extrair informações para definição do perfil de áreas em comportamentos, conhecimentos técnicos e experiências.	2
Realizar processos seletivos internos e/ou concursos de remoção por meio de testes de personalidade, preferências de área, análise currículos, provas situacionais e/ou entrevistas.	2
Comparar dados dos candidatos com requisitos da vaga, sendo crítico e questionador com as experiências apontadas pelo candidato	2
Alocar servidores ingressantes nas vagas mais alinhadas com suas experiências e preferências, priorizando as necessidades institucionais para a	3

alocação.	
<b>Dimensionamento</b>	
<b>Habilidades</b>	
Planejar a necessidade de pessoas e recursos na área, a partir de análises de força de trabalho, produtividade e custos atuais.	2
(Re) Distribuir atividades de acordo com as necessidades da área e recursos que a mesma apresenta, visando produtividade, melhoria de desempenho e evitando sobrecarga.	6
Dimensionar e revisar a lotação ideal de cada área e unidade pela identificação de macroprocessos, processos de trabalho e sua relação com a lotação de servidores por custos.	5
1.2 Realizar análises de distribuição qualitativas com base em um levantamento de competências – de acordo com a complexidade e tipo de demandas por cargo/nível hierárquico – para a realização de atividades considerando também a necessidade de automatização de processos.	5
<b>Capacitação</b>	
<b>Habilidades</b>	
Alinhar os servidores ingressantes aos objetivos e cultura do órgão por capacitação com base nas competências estabelecidas no modelo institucional.	4
Identificar necessidades de capacitação com base em indicadores (ex. Obesidade, afastamentos) e nos resultados de diagnóstico de competências e necessidades de capacitação.	4
Elaborar um plano de capacitação com ações instrucionais com base em resultados de avaliação de desempenho e de aprendizagem em treinamentos anteriores.	9
Aplicar avaliações somativa, ao final do treinamento, de aprendizagem e impacto.	6
Realizar capacitações de acordo com necessidades estratégicas da organização, decorrentes de demandas novas (projetos, etc) e novos tipos de processos	2
Verificar o alinhamento dos pedidos de capacitação com as atribuições dos servidores e se estão de acordo com o que foi estipulado no PAC (Plano Annual de Capacitação).	2
Pesquisar assuntos diversos apontados nos pedidos de capacitação, buscando compreender os conteúdos requisitados para a capacitação pretendida.	
Capacitar/sensibilizar gestores de outras áreas quanto ao seu papel como gestor de pessoas nas competências de gerenciamento estratégico, de processos, pessoas e inovação/mudança.	2
Proporcionar a realização de cursos, palestras, ead, seminários no próprio órgão ou em outros.	2
Organizar palestras de dias temáticos de cunho educacional e conscientizador (dia do câncer de mama, saúde ocular, etc).	6

## Apêndice E – Frequência das habilidades nas entrevistas, análise documental e bibliográfica

### Frequência final das habilidades da primeira etapa de pesquisa

#### Frequência das habilidades gerenciais nas entrevistas, análise documental e bibliográfica

Dimensões	Habilidades gerenciais	Frequência			Frequência total
		Entrevistas	Análise documental	Análise bibliográfica	
Gestão Organizacional	1. Propor estratégias de alinhamento de resultados de desempenho dos servidores e gestores à progressão dos mesmos.	3			3
	2. Corrigir desvios de formação cultural dos servidores, tendo em vista os valores e o papel que devem assumir no serviço público.	3		2	5
	3. Propor intervenções no Congresso a ações que possam prejudicar o planejamento da área de Gestão de Pessoas.	2	1		3
	4. Propor soluções para causas de indicadores de GP que expressem falhas de gestão (ex. absenteísmo e afastamentos).	4		2	6
	5. Diagnosticar a cultura da organização de acordo seus valores, histórico e tratamento entre hierarquias.	3	1	2	6
	6. Direcionar o planejamento estratégico organizacional, pela ótica de GP, na definição de diretrizes operacionais e comportamentais.	4	1	6	11
	7. Propor políticas e planos de GP alinhados a diretrizes organizacionais realistas e condizentes com as necessidades atuais do serviço público.	8	1	2	11
	8. Estabelecer modelos e objetivos para a área de GP e seus subsistemas em uma lógica gradativa de resultados (curto, médio e longo prazo).	5	1	2	8
	9. Administrar as perspectivas operacional e estratégica de GP, impulsionando a frente de	4	1	2	7



	desenvolvimento de Gestão Estratégica de Pessoas.				
	10. Frente a mudanças organizacionais, reorganizar as metodologias e planejamento (estrutura, processos e terminologias) de GP.	5	1	6	
	11. Reestruturar as equipes de trabalho do setor de GP em razão de mudanças organizacionais.	7		7	
	12. Estruturar programas e projetos com vistas à implementação de processos de mudança organizacional.	4	3	7	
	13. Avaliar a viabilidade dos planos de GP de acordo com a disposição política, cultura organizacional, recursos disponíveis e necessários para a execução.	4	1	1	6
	14. Revisar os prazos da implementação das ações de GP de acordo o ritmo da absorção do público pretendido ("dois passos para trás para dar um para frente").	3	1	1	5
	15. Identificar e monitorar riscos em cenários de implementação de ações de GP, considerando a possibilidade de cultura refratária.	3	1	1	5
	16. Implementar projetos e processos técnicos de GP com trajetórias estruturadas frente a riscos de intervenção política.	8	1	1	10
	17. Negociar com diversas instâncias os recursos e condições necessários à efetivação das políticas e planos do setor de GP.	5	1		6
	18. Definir uma decisão conjunta entre GP e a outra parte da negociação com o menor custo possível e evitando conflitos.	7		1	8
	19. Negociar as propostas do setor de GP com diversas instâncias considerando as diretrizes atuais da administração pública.	2	1		3
Habilidades Políticas	20. Apresentar os planos de GP na negociação com cautela, evitando restrições à discussão e estimulando a continuidade do diálogo.	3	1		4
	21. Estruturar previamente à negociação o que pode ser tecnicamente aportado com base nos limites de atuação de GP e os da outra parte.	4		1	5
	22. Estabelecer confiança entre as partes da negociação, demonstrando credibilidade, compromisso e disposição da área de GP com a outra parte.	4		2	6
	23. Adequar a linguagem de GP e tratamento ao nível hierárquico do interlocutor e características	3		1	4

---

do público que representa.

24. Questionar o alinhamento de demandas políticas com os objetivos da área de GP e diretrizes do serviço público no momento.	4			4
25. Priorizar o atendimento de demandas políticas de GP que resultem na otimização/automação de processos e agreguem valor ao cenário atual do serviço público.	4		2	6
26. Compartilhar experiências técnicas/gerenciais com agentes de GP de outros órgãos em capacitações, eventos e fóruns (ex. Fórum de técnicos do SIPEC).	6	1		7
27. Argumentar tecnicamente sobre a capacidade de as políticas e planos de GP influenciarem positivamente os resultados organizacionais.	5	1	5; 12	19
28. Demonstrar estatisticamente os custos e benefícios da ideia defendida pela área de GP, apresentando intenções, riscos e resultados esperados.	5	1	5	11
29. Argumentar tecnicamente no caso de proposições contrárias aos intentos do setor de GP.	2			2
30. Estabelecer parcerias estratégicas alinhando interesses em comum com pessoas comprometidas.	12	1	6	19
31. Defender os interesses do setor de GP junto a ministros, senadores, deputados e etc.	6	1		7
32. Criar redes de sustentação interna de trabalho da área de GP com detentores de conhecimentos no setor público e na academia.	10	1	6	17
33. Articular-se com atores-chave (da própria organização e/ou outros órgãos) para realização de projetos de GP, considerando as expectativas e o papel de cada um na colaboração.	7	1	4	12
34. Realizar trocas de recursos/serviços disponíveis entre as partes, estabelecendo uma relação "ganha-ganha".	4	1	1	6
35. Formar grupos de trabalho de GP com responsáveis da gestão organizacional e implementação de mudanças, participando de decisões estratégicas.	3	1	4	8
36. Articular-se com o público alvo do projeto pretendido por GP através de comunicação fluida com o mesmo e as unidades da organização.	7	1	3	11
37. Adquirir patrocínios para implementação de projetos por convencimento, mostrando o impacto de GP nos custos e contextos político/estratégico.	4	1	2	7

---

	38. Articular as atividades executadas pelas unidades e equipes do setor de GP em processos interdependentes de trabalho.	7		2	9
	39. Promover ações de transmissão de conhecimentos entre os profissionais das diversas unidades que compõem o setor de GP.	11	1	1	13
	40. Demonstrar para as equipes do setor de GP o impacto das ações da área nos resultados corporativos, sua importância e as expectativas da gestão.	4		4	8
	41. Definir metas interdependentes para as unidades do setor de GP em conjunto as equipes responsáveis.	8	1	1	10
	42. Monitorar as equipes de GP quanto ao atingimento de metas e qualidade de entregas.	8		3	11
Habilidades de Gestão Setorial	43. Transmitir feedbacks objetivos e claros (nos pontos positivos e negativos) à equipe de GP considerando os objetivos da área.	6	1	3	10
	44. Mediar conflitos de trabalho de maneira construtiva.	6		5	11
	45. Empregar a perspectiva de inovação voltada para GEP tendo em vista as regulamentações a cumprir.	4	1	2	7
	46. Selecionar para a área de GP pessoas capacitadas nos conteúdos da mesma e engajadas com a frente estratégica.	5			5
	47. Estabelecer melhorias de GP visando a otimização de processos e utilização de sistemas de TI.	10	1	2	13
	48. Adaptar modelos e processos de GP para sistemas em conjunto com a área de TI.	7	1	3	11
	49. Sensibilizar os servidores da GP sobre a importância e utilidade de sistemas próprios da área.	8	1		9
	50. Manipular informações de sistemas computacionais de GP.	8	2	5	15

### Frequência das habilidades funcionais nas entrevistas, análise documental e bibliográfica

Dimensões	Habilidades setoriais	Frequência			Frequência total
		Entrevistas	Análise documental	Análise bibliográfica	
Pesquisa	Aplicar técnicas de pesquisa (ex., entrevistas, grupos focais, questionários e análises documentais) com vistas à extração das informações úteis para a tomada de decisão do setor de GP.	8	1	2	11
	Elaborar instrumentos de pesquisa de GP para fins de diagnóstico organizacional e setorial.	5	1	2	8
	Analisar os resultados das pesquisas de GP quantitativamente e qualitativamente.	5	1	2	8
	Direcionar a prestação de serviços para as demais unidades organizacionais a partir dos resultados de pesquisas e avaliações empreendidas pelo setor de GP.	8	1	3	12
Gestão da força de trabalho	Divulgar os planos, programas e projetos do setor de GP a serem realizados (ex.: pesquisa de clima, avaliações, capacitações e seleção interna).	6	1	3	10
	Propor a realização de concursos e ações de movimentação com base no orçamento disponível e em indicadores do próprio órgão (ex. aposentadorias, cargos disponíveis na estrutura).	3	2	3	8
	Elaborar pedidos de concurso com base no tempo e perspectivas de cargos/carreira a longo prazo.	3	2	3	8
	Delimitar um perfil mínimo e ideal de servidor para as áreas demandantes de seleção interna embasando-se em indicadores de desempenho e competências do cargo.	4	2		6
	Realizar processos seletivos internos e/ou concursos de remoção por meio de testes de personalidade, preferências de área, análise currículos, provas situacionais e/ou entrevistas.	4	2	3	9
	Alocar servidores ingressantes nas vagas mais alinhadas com suas experiências e preferências, priorizando as necessidades institucionais para a alocação.	5	2	2	9
	Planejar a necessidade de pessoas e recursos na área a partir de análises de força de trabalho, produtividade e custos atuais.	5	2	3	10
Desenvolvimento	(Re) Distribuir atividades de acordo com as necessidades da área, processos de trabalho e pessoas disponíveis.	6	1	2	9
	Delimitar o modelo institucional de competências com base no diagnóstico de competências	6	2		8

e desempenho no	técnicas, pessoais/relacionais, e de liderança.				
trabalho	Revisar e adequar as competências do modelo institucional às especificidades de cada cargo, área e atividades.	4	2	3	9
	Desenvolver medidas de desempenho individual representativas do trabalho dos funcionários.	4	1	3	8
	Estabelecer mecanismos formais de articulação entre os desempenhos das lideranças e respectivos subordinados.	4	1		5
	Estabelecer mecanismos formais de alinhamento entre os desempenhos dos funcionários e os resultados e metas setoriais e institucionais.	4	1		5
	Identificar junto dos funcionários os motivos das lacunas identificadas em processos de gestão e avaliação de desempenho.	4	1		5
	Ajustar o ciclo de gestão do desempenho aos processos de trabalho, à estrutura organizacional e às características dos funcionários.	4	1	5	10
	Desenvolver mecanismos de reconhecimento dos funcionários em consonância com o desempenho técnico e comportamental dos mesmos.	6	1	2	9
	Realizar ações de reconhecimento por equipes, individual e de alinhamento com os valores da organização.	5	1	2	8
	Estabelecer mecanismos de desenvolvimento nas carreiras e de progressão salarial alinhados ao atingimento de metas e resultados.	6	1		7
	Planejar o desenvolvimento das carreiras com base na distribuição atual das pessoas e necessidades atuais/futuras da organização.	3			3
	Estabelecer trilhas de desenvolvimento de carreiras equilibrando requisitos de desenvolvimento técnico e gerencial desde o ingresso do servidor.	6	1	2	9
	Planejar trilhas de aprendizagem e modelos de capacitação vinculados aos processos de trabalho.	5	1		6
	Estruturar ambientes multifacetados de aprendizagem com recursos para desenvolvimento no cargo e execução de processos de trabalho.	4	1		5
	Desenvolver mecanismos de autoavaliação cognitiva para gestão própria da aprendizagem dos servidores.	2	1		3
	Desenvolver ações de capacitação com vistas à integrar os novos funcionários à organização com base nas competências estabelecidas no modelo institucional.	8	1	3	10

	Identificar necessidades de capacitação com base em indicadores (ex. obesidade, afastamentos) e resultados de diagnóstico de competências.	10	2	1	13
	Elaborar planos de capacitação com base nos resultados da avaliação de desempenho e de levantamento de necessidades.	7	1	1	9
	Aplicar avaliações dos efeitos das ações de capacitação na aprendizagem e desempenho dos funcionários.	5	2		7
	Coordenar ciclos de aprendizagem quanto ao planejamento de conteúdos e atividades práticas.	5	2	7	14
	Verificar o alinhamento dos pedidos de capacitação com as atribuições dos servidores diretrizes do plano anual de capacitação	4			4
	Capacitar gestores de outras áreas quanto ao seu papel no gerenciamento estratégico, de processos e de pessoas.	7			7
	Organizar a realização de cursos, palestras, ead, seminários no próprio órgão ou em outros.	6		7	13
	Comparar resultados anteriores e atuais das pesquisas de clima.	7	2		9
	Instruir os dirigentes e gestores quanto à interpretação e utilização dos resultados de pesquisas de clima organizacional junto de suas equipes.	6	2		8
	Estruturar ações de qualidade de vida no trabalho preventivas a partir das lacunas identificadas nos resultados da pesquisa de clima organizacional.	6	1	2	9
Bem estar	Estruturar programas de benefícios e auxílios com vistas à retenção dos funcionários.	2	2	5	9
	Promover ações voltadas à igualdade de gênero, raça e diversidade.	2			2
	Investigar, junto aos servidores, causas de indicadores que reflitam epidemiologia (ex. adoecimentos, afastamentos).	4	1		5
	Desenvolver programas e ações com vistas à provisão de suporte psicossocial aos gestores e servidores.	3	2		5

## Apêndice F – Instrumento 2

### Roteiro de validação teórica de habilidades



CENTRO DE PESQUISA & DESENVOLVIMENTO

Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público Brasileiro



#### Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Programa de Pós-Graduação em Administração

Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público (CePGP)

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DE HABILIDADES DOS PROFISSIONAIS DE GP DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

O Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público - CePGP foi criado a partir da constatação de que a aplicação de modelos estratégicos na formulação de políticas e práticas de gestão de pessoas demanda teorias e metodologias fundamentadas nos aspectos ambientais e organizacionais que configuram o cenário da administração pública brasileira. Sob a coordenação do Prof. Dr. Pedro Meneses e com a participação de docentes e discentes de pós-graduação e de graduação em administração da Universidade de Brasília, o CePGP visa contribuir com o desenvolvimento científico e profissional da área de gestão de pessoas no contexto do setor público brasileiro, bem como com a formação e a consolidação de uma agenda própria de trabalho com vistas ao enfrentamento e à superação dos desafios impostos aos profissionais e setores de gestão de pessoas de organizações públicas.

### **ANÁLISE DE CONTEÚDO PARA AVALIAÇÃO DE ADEQUAÇÃO DE DESCRITORES DE HABILIDADES DE PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

Brasília, 28 de novembro de 2018

Nome \_\_\_\_\_

Instituição \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Área(s) de Estudo \_\_\_\_\_

Grau de instrução \_\_\_\_\_

Prezado (a) especialista,

Gostaríamos de convidá-lo (a) para participar como juiz deste instrumento, em fase de Análise de Conteúdo. Esta escala possui 93 itens, que tem como objetivo identificar habilidades de profissionais de Gestão de Pessoas de organizações públicas. As facetas do estudo atreladas às

habilidades são divididas de acordo com dois níveis hierárquicos: de gestão e operacionais/funcionais. O primeiro é relativo a habilidades de: **Gestão organizacional, Gestão Setorial, Habilidades Políticas**, enquanto o segundo compõe as habilidades de: **Pesquisa; Gestão de quadro funcional; Desenvolvimento, desempenho e reconhecimento; e Bem-estar.**

Sua tarefa consiste em analisar dois aspectos de cada item:

**a) Adequação do item à faceta:** verificação de qual faceta pertence a cada item, tendo como base a definição apresentada. Para realizar esta análise de conteúdo, assinale o número correspondente à faceta que você considera estar representada pela afirmação do item analisado. Se considerar que o conteúdo do item não apresenta relação com as facetas apresentadas, deixe-o em branco e justifique no campo de “observações”, caso queira.

**b) Clareza:** avaliação do quanto esses itens são compreensíveis (diretos, claros e objetivos). Para esta avaliação, assinale com um “X” se o item em análise é compreensível ou incompreensível. No caso de ser incompreensível, você poderá sugerir alguma adequação, caso queira no campo de “observações”.

Muito obrigada pela contribuição!

### **Facetas**

#### *Habilidades de Gestão*

**1. Habilidades de Gestão Organizacional:** relativas a habilidades estratégicas, planejamento organizacional, condução de projetos de Gestão de Pessoas e gestão da mudança.

**2. Habilidades de Gestão Setorial:** relativas à gestão de equipes do setor de GP, impulsionamento da perspectiva estratégica de GP e uso de tecnologias.

**3. Habilidades Políticas:** relativas aos aspectos de negociação, relacionamento político, persuasão, argumentação, convencimento e estabelecimento de parcerias estratégicas.

#### *Habilidades Operacionais e funcionais de GP*

**4. Habilidades de Pesquisa:** relativas a processos e ações da realização de pesquisas de GP.

**5. Habilidades de Gestão de Quadro de Pessoal:** relativas a processos seletivos e distribuição de pessoas na organização.

**6. Habilidades de Desenvolvimento, Desempenho e Reconhecimento:** relativas a processos e ações de capacitação, desempenho, gestão de carreira e reconhecimento e incentivo.

**7. Habilidades de Bem-Estar:** relativas a processos/ações de gestão de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

Categorias Propostas - Habilidades de:

- (1) Gestão organizacional
- (2) Habilidades políticas
- (3) Gestão setorial
- (4) Pesquisa
- (5) Gestão de quadro de pessoal
- (6) Desenvolvimento, desempenho e reconhecimento
- (7) Bem-estar



- 1. Habilidades de Gestão Organizacional:** habilidades estratégicas, planejamento organizacional, condução de projetos de GP e gestão da mudança.
- 2. Habilidades de Gestão Setorial:** relativas à gestão de equipes do setor de GP, impulsionamento da perspectiva estratégica de GP e uso de tecnologias.
- 3. Habilidades Políticas:** negociação, relacionamento político, persuasão, argumentação, convencimento e estabelecimento de parcerias estratégicas.
- 4. Habilidades de Pesquisa:** relativas a processos que compõem a realização de pesquisas de GP.
- 5. Habilidades de Gestão de Quadro de Pessoal:** processos seletivos e distribuição de pessoas na organização.
- 6. Habilidades de Desenvolvimento, Desempenho e Reconhecimento:** processos de capacitação, desempenho, carreira e reconhecimento e incentivo.
- 7. Habilidades de Bem-Estar:** processos de gestão de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

	Itens	Faceta	Compreensível	Incompreensível	Observações
1	Propor estratégias de alinhamento de resultados de desempenho dos servidor e gestores à progressão dos mesmos.				
2	Argumentar tecnicamente no caso de proposições contrárias aos intentos do setor de GP.				
3	Propor a realização de concursos e ações de movimentação com base no orçamento disponível e em indicadores do próprio órgão (ex. aposentadorias, cargos disponíveis na estrutura).				
4	Promover ações de transmissão de conhecimentos entre os profissionais das diversas unidades que compõem o setor de GP.				
5	Apresentar os planos de GP na negociação com cautela, evitando restrições à discussão e estimulando a continuidade do diálogo.				
6	Elaborar planos de capacitação com base nos resultados da avaliação de desempenho e de levantamento de necessidades.				
7	Comparar resultados anteriores e atuais das pesquisas de clima.				
8	Revisar os prazos da implementação das ações de GP de acordo o ritmo da absorção do público pretendido ("dois passos para trás para dar um para frente").				
9	Administrar as perspectivas operacional e estratégica de GP, impulsionando a frente de desenvolvimento de Gestão Estratégica de Pessoas.				

- 1. Habilidades de Gestão Organizacional:** habilidades estratégicas, planejamento organizacional, condução de projetos de GP e gestão da mudança.
- 2. Habilidades de Gestão Setorial:** relativas à gestão de equipes do setor de GP, impulsionamento da perspectiva estratégica de GP e uso de tecnologias.
- 3. Habilidades Políticas:** negociação, relacionamento político, persuasão, argumentação, convencimento e estabelecimento de parcerias estratégicas.
- 4. Habilidades de Pesquisa:** relativas a processos que compõem a realização de pesquisas de GP.
- 5. Habilidades de Gestão de Quadro de Pessoal:** processos seletivos e distribuição de pessoas na organização.
- 6. Habilidades de Desenvolvimento, Desempenho e Reconhecimento:** processos de capacitação, desempenho, carreira e reconhecimento e incentivo.
- 7. Habilidades de Bem-Estar:** processos de gestão de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

	Itens	Faceta	Compreensível	Incompreensível	Observações
10	Revisar e adequar as competências do modelo institucional às especificidades de cada cargo, área e atividades.				
11	Selecionar para a área de GP pessoas capacitadas nos conteúdos da mesma e engajadas com a frente estratégica.				
12	Elaborar instrumentos de pesquisa de GP para fins de diagnóstico organizacional e setorial				
13	Corrigir desvios de formação cultural dos servidores, tendo em vista os valores e o papel que devem assumir no serviço público.				
14	Planejar a necessidade de pessoas e recursos na área a partir de análises de força de trabalho, produtividade e custos atuais.				
15	Articular as atividades executadas pelas unidades e equipes do setor de GP em processos interdependentes de trabalho.				
16	Capacitar gestores de outras áreas quanto ao seu papel no gerenciamento estratégico, de processos e de pessoas.				
17	Identificar junto dos funcionários os motivos das lacunas identificadas em processos de gestão e avaliação de desempenho.				
18	Manipular informações de sistemas computacionais de GP.				
19	Demonstrar para as equipes do setor de GP o impacto das ações da área nos resultados corporativos, sua importância e as expectativas da gestão.				

- 1. Habilidades de Gestão Organizacional:** habilidades estratégicas, planejamento organizacional, condução de projetos de GP e gestão da mudança.
- 2. Habilidades de Gestão Setorial:** relativas à gestão de equipes do setor de GP, impulsionamento da perspectiva estratégica de GP e uso de tecnologias.
- 3. Habilidades Políticas:** negociação, relacionamento político, persuasão, argumentação, convencimento e estabelecimento de parcerias estratégicas.
- 4. Habilidades de Pesquisa:** relativas a processos que compõem a realização de pesquisas de GP.
- 5. Habilidades de Gestão de Quadro de Pessoal:** processos seletivos e distribuição de pessoas na organização.
- 6. Habilidades de Desenvolvimento, Desempenho e Reconhecimento:** processos de capacitação, desempenho, carreira e reconhecimento e incentivo.
- 7. Habilidades de Bem-Estar:** processos de gestão de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

	Itens	Faceta	Compreensível	Incompreensível	Observações
20	Estabelecer trilhas de desenvolvimento de carreiras equilibrando requisitos de desenvolvimento técnico e gerencial desde o ingresso do servidor.				
21	Argumentar tecnicamente sobre a capacidade de as políticas e planos de GP influenciarem positivamente os resultados organizacionais.				
22	Estruturar programas de benefícios e auxílios com vistas à retenção dos funcionários.				
23	Propor soluções para causas de indicadores de GP que expressem falhas de gestão (ex. absenteísmo e afastamentos).				
24	Analisar os resultados das pesquisas de GP quantitativamente e qualitativamente.				
25	Empregar a perspectiva de inovação voltada para GEP tendo em vista as regulamentações a cumprir.				
26	Desenvolver mecanismos de autoavaliação cognitiva para gestão própria da aprendizagem dos servidores.				
27	Implementar projetos e processos técnicos de GP com trajetórias estruturadas frente a riscos de intervenção política.				
28	Negociar com diversas instâncias os recursos e condições necessários à efetivação das políticas e planos do setor de GP.				

- 1. Habilidades de Gestão Organizacional:** habilidades estratégicas, planejamento organizacional, condução de projetos de GP e gestão da mudança.
- 2. Habilidades de Gestão Setorial:** relativas à gestão de equipes do setor de GP, impulsionamento da perspectiva estratégica de GP e uso de tecnologias.
- 3. Habilidades Políticas:** negociação, relacionamento político, persuasão, argumentação, convencimento e estabelecimento de parcerias estratégicas.
- 4. Habilidades de Pesquisa:** relativas a processos que compõem a realização de pesquisas de GP.
- 5. Habilidades de Gestão de Quadro de Pessoal:** processos seletivos e distribuição de pessoas na organização.
- 6. Habilidades de Desenvolvimento, Desempenho e Reconhecimento:** processos de capacitação, desempenho, carreira e reconhecimento e incentivo.
- 7. Habilidades de Bem-Estar:** processos de gestão de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

	Itens	Faceta	Compreensível	Incompreensível	Observações
29	Delimitar um perfil mínimo e ideal de servidor para as áreas demandantes de seleção interna embasando-se em indicadores de desempenho e competências do cargo.				
30	Demonstrar estatisticamente os custos e benefícios da ideia defendida pela área de GP, apresentando intenções, riscos e resultados esperados.				
31	Estabelecer mecanismos formais de articulação entre os desempenhos das lideranças e respectivos subordinados.				
32	Investigar, junto aos servidores, causas de indicadores que reflitam epidemiologia (ex. adoecimentos, afastamentos).				
33	Definir metas interdependentes para as unidades do setor de GP em conjunto as equipes responsáveis.				
34	Delimitar o modelo institucional de competências com base no diagnóstico de competências técnicas, pessoais/relacionais, e de liderança.				
35	Mediar conflitos de trabalho de maneira construtiva.				
36	Desenvolver medidas de desempenho individual representativas do trabalho dos funcionários.				
37	Articular-se com o público alvo do projeto pretendido por GP através de comunicação fluida com o mesmo e as unidades da organização.				
38	Sensibilizar os servidores da GP sobre a importância e utilidade de sistemas próprios da área.				

- 1. Habilidades de Gestão Organizacional:** habilidades estratégicas, planejamento organizacional, condução de projetos de GP e gestão da mudança.
- 2. Habilidades de Gestão Setorial:** relativas à gestão de equipes do setor de GP, impulsionamento da perspectiva estratégica de GP e uso de tecnologias.
- 3. Habilidades Políticas:** negociação, relacionamento político, persuasão, argumentação, convencimento e estabelecimento de parcerias estratégicas.
- 4. Habilidades de Pesquisa:** relativas a processos que compõem a realização de pesquisas de GP.
- 5. Habilidades de Gestão de Quadro de Pessoal:** processos seletivos e distribuição de pessoas na organização.
- 6. Habilidades de Desenvolvimento, Desempenho e Reconhecimento:** processos de capacitação, desempenho, carreira e reconhecimento e incentivo.
- 7. Habilidades de Bem-Estar:** processos de gestão de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

	Itens	Faceta	Compreensível	Incompreensível	Observações
39	Promover ações voltadas à igualdade de gênero, raça e diversidade.				
40	Articular-se com atores-chave (da própria organização e/ou outros órgãos) para realização de projetos de GP, considerando as expectativas e o papel de cada um na colaboração.				
41	Adaptar modelos e processos de GP para sistemas em conjunto da área de TI.				
42	Propor intervenções no Congresso a ações que possam prejudicar o planejamento da área de Gestão de Pessoas.				
43	Instruir os dirigentes e gestores quanto à interpretação e utilização dos resultados de pesquisas de clima organizacional junto de suas equipes.				
44	Estruturar ambientes multifacetados de aprendizagem com recursos para desenvolvimento no cargo e execução de processos de trabalho.				
45	Identificar e monitorar riscos em cenários de implementação de ações de GP, considerando a possibilidade de cultura refratária.				
46	Estabelecer mecanismos de desenvolvimento nas carreiras e de progressão salarial alinhados ao atingimento de metas e resultados.				
47	Monitorar as equipes de GP quanto ao atingimento de metas e qualidade de entregas.				
48	Aplicar técnicas de pesquisa (ex., entrevistas, grupos focais, questionários e análises documentais) com vistas à extração das informações úteis para a tomada de decisão do setor de GP.				

- 1. Habilidades de Gestão Organizacional:** habilidades estratégicas, planejamento organizacional, condução de projetos de GP e gestão da mudança.
- 2. Habilidades de Gestão Setorial:** relativas à gestão de equipes do setor de GP, impulsionamento da perspectiva estratégica de GP e uso de tecnologias.
- 3. Habilidades Políticas:** negociação, relacionamento político, persuasão, argumentação, convencimento e estabelecimento de parcerias estratégicas.
- 4. Habilidades de Pesquisa:** relativas a processos que compõem a realização de pesquisas de GP.
- 5. Habilidades de Gestão de Quadro de Pessoal:** processos seletivos e distribuição de pessoas na organização.
- 6. Habilidades de Desenvolvimento, Desempenho e Reconhecimento:** processos de capacitação, desempenho, carreira e reconhecimento e incentivo.
- 7. Habilidades de Bem-Estar:** processos de gestão de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

	Itens	Faceta	Compreensível	Incompreensível	Observações
49	Estruturar programas e projetos com vistas à implementação de processos de mudança organizacional.				
50	Realizar processos seletivos internos e/ou concursos de remoção por meio de testes de personalidade, preferências de área, análise currículos, provas situacionais e/ou entrevistas.				
51	Questionar o alinhamento de demandas políticas com os objetivos da área de GP e diretrizes do serviço público no momento.				
52	Estabelecer melhorias de GP visando a otimização de processos e utilização de sistemas de TI.				
53	Coordenar ciclos educativos de capacitações quanto ao planejamento de conteúdos e atividades práticas.				
54	Estabelecer modelos e objetivos para a área de GP e seus subsistemas em uma lógica gradativa de resultados (curto, médio e longo prazo).				
55	Criar redes de sustentação interna de trabalho da área de GP com detentores de conhecimentos no setor público e na academia.				
56	Desenvolver mecanismos de reconhecimento dos funcionários em consonância com o desempenho técnico e comportamental dos mesmos.				
57	Aplicar avaliações dos efeitos das ações de capacitação na aprendizagem e desempenho dos funcionários.				

- 1. Habilidades de Gestão Organizacional:** habilidades estratégicas, planejamento organizacional, condução de projetos de GP e gestão da mudança.
- 2. Habilidades de Gestão Setorial:** relativas à gestão de equipes do setor de GP, impulsionamento da perspectiva estratégica de GP e uso de tecnologias.
- 3. Habilidades Políticas:** negociação, relacionamento político, persuasão, argumentação, convencimento e estabelecimento de parcerias estratégicas.
- 4. Habilidades de Pesquisa:** relativas a processos que compõem a realização de pesquisas de GP.
- 5. Habilidades de Gestão de Quadro de Pessoal:** processos seletivos e distribuição de pessoas na organização.
- 6. Habilidades de Desenvolvimento, Desempenho e Reconhecimento:** processos de capacitação, desempenho, carreira e reconhecimento e incentivo.
- 7. Habilidades de Bem-Estar:** processos de gestão de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

	Itens	Faceta	Compreensível	Incompreensível	Observações
58	Priorizar o atendimento de demandas políticas de GP que resultem na otimização/automação de processos e agreguem valor ao cenário atual do serviço público.				
59	Estabelecer mecanismos formais de alinhamento entre os desempenhos dos funcionários e os resultados e metas setoriais e institucionais.				
60	Organizar a realização de cursos, palestras, Ead, seminários no próprio órgão ou em outros.				
61	Elaborar pedidos de concurso com base no tempo e perspectivas de cargos/carreira a longo prazo.				
62	Divulgar os planos, programas e projetos do setor de GP a serem realizados (ex.: pesquisa de clima, avaliações, capacitações e seleção interna).				
63	Desenvolver ações de capacitação com vistas à integrar os novos funcionários à organização com base nas competências estabelecidas no modelo institucional.				
64	Definir uma decisão conjunta entre GP e a outra parte da negociação com o menor custo possível e evitando conflitos.				
65	Avaliar a viabilidade dos planos de GP de acordo com a disposição política, cultura organizacional, recursos disponíveis e necessários para a execução.				
66	Desenvolver programas e ações com vistas à provisão de suporte psicossocial aos gestores e servidores.				

- 1. Habilidades de Gestão Organizacional:** habilidades estratégicas, planejamento organizacional, condução de projetos de GP e gestão da mudança.
- 2. Habilidades de Gestão Setorial:** relativas à gestão de equipes do setor de GP, impulsionamento da perspectiva estratégica de GP e uso de tecnologias.
- 3. Habilidades Políticas:** negociação, relacionamento político, persuasão, argumentação, convencimento e estabelecimento de parcerias estratégicas.
- 4. Habilidades de Pesquisa:** relativas a processos que compõem a realização de pesquisas de GP.
- 5. Habilidades de Gestão de Quadro de Pessoal:** processos seletivos e distribuição de pessoas na organização.
- 6. Habilidades de Desenvolvimento, Desempenho e Reconhecimento:** processos de capacitação, desempenho, carreira e reconhecimento e incentivo.
- 7. Habilidades de Bem-Estar:** processos de gestão de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

	Itens	Faceta	Compreensível	Incompreensível	Observações
67	Propor políticas e planos de GP alinhados a diretrizes organizacionais realistas e condizentes com as necessidades atuais do serviço público.				
68	(Re) Distribuir atividades de acordo com as necessidades da área, processos de trabalho e pessoas disponíveis.				
69	Defender os interesses do setor de GP junto a ministros, senadores, deputados e etc.				
70	Estruturar ações de qualidade de vida no trabalho preventivas a partir das lacunas identificadas nos resultados da pesquisa de clima organizacional.				
71	Realizar ações de reconhecimento por equipes, individual e de alinhamento com os valores da organização.				
72	Adquirir patrocínios para implementação de projetos por convencimento, mostrando o impacto de GP nos custos e contextos político/estratégico.				
73	Planejar o desenvolvimento das carreiras com base na distribuição atual das pessoas e necessidades atuais/futuras da organização.				
74	Negociar as propostas do setor de GP com diversas instâncias considerando as diretrizes atuais da administração pública.				
75	Frente a mudanças organizacionais, reorganizar as metodologias e planejamento (estrutura, processos e terminologias) de GP.				
76	Planejar trilhas de aprendizagem e modelos de capacitação vinculados aos processos de trabalho.				



- 1. Habilidades de Gestão Organizacional:** habilidades estratégicas, planejamento organizacional, condução de projetos de GP e gestão da mudança.
- 2. Habilidades de Gestão Setorial:** relativas à gestão de equipes do setor de GP, impulsionamento da perspectiva estratégica de GP e uso de tecnologias.
- 3. Habilidades Políticas:** negociação, relacionamento político, persuasão, argumentação, convencimento e estabelecimento de parcerias estratégicas.
- 4. Habilidades de Pesquisa:** relativas a processos que compõem a realização de pesquisas de GP.
- 5. Habilidades de Gestão de Quadro de Pessoal:** processos seletivos e distribuição de pessoas na organização.
- 6. Habilidades de Desenvolvimento, Desempenho e Reconhecimento:** processos de capacitação, desempenho, carreira e reconhecimento e incentivo.
- 7. Habilidades de Bem-Estar:** processos de gestão de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

	Itens	Faceta	Compreensível	Incompreensível	Observações
77	Formar grupos de trabalho de GP com responsáveis da gestão organizacional e implementação de mudanças, participando de decisões estratégicas.				
78	Alocar servidores ingressantes nas vagas mais alinhadas com suas experiências e preferências, priorizando as necessidades institucionais para a alocação.				
79	Reestruturar as equipes de trabalho do setor de GP em razão de mudanças organizacionais.				
80	Identificar necessidades de capacitação com base em indicadores (ex. obesidade, afastamentos) e resultados de diagnóstico de competências.				
81	Adequar a linguagem de GP e tratamento ao nível hierárquico do interlocutor e características do público que representa.				
82	Realizar trocas de recursos/serviços disponíveis entre as partes, estabelecendo uma relação "ganha-ganha".				
83	Estabelecer confiança entre as partes da negociação, demonstrando credibilidade, compromisso e disposição da área de GP com a outra parte.				
84	Diagnosticar a cultura da organização de acordo seus valores, histórico e tratamento entre hierarquias.				
85	Direcionar a prestação de serviços para as demais unidades organizacionais a partir dos resultados de pesquisas e avaliações empreendidas pelos setor de GP.				

- 1. Habilidades de Gestão Organizacional:** habilidades estratégicas, planejamento organizacional, condução de projetos de GP e gestão da mudança.
- 2. Habilidades de Gestão Setorial:** relativas à gestão de equipes do setor de GP, impulsionamento da perspectiva estratégica de GP e uso de tecnologias.
- 3. Habilidades Políticas:** negociação, relacionamento político, persuasão, argumentação, convencimento e estabelecimento de parcerias estratégicas.
- 4. Habilidades de Pesquisa:** relativas a processos que compõem a realização de pesquisas de GP.
- 5. Habilidades de Gestão de Quadro de Pessoal:** processos seletivos e distribuição de pessoas na organização.
- 6. Habilidades de Desenvolvimento, Desempenho e Reconhecimento:** processos de capacitação, desempenho, carreira e reconhecimento e incentivo.
- 7. Habilidades de Bem-Estar:** processos de gestão de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

	Itens	Faceta	Compreensível	Incompreensível	Observações
86	Transmitir feedbacks objetivos e claros (nos pontos positivos e negativos) à equipe de GP considerando os objetivos da área.				
87	Estruturar previamente à negociação o que pode ser tecnicamente aportado com base nos limites de atuação de GP e os da outra parte.				
88	Verificar o alinhamento dos pedidos de capacitação com as atribuições dos servidores diretrizes do plano anual de capacitação				
89	Compartilhar experiências técnicas/gerenciais com agentes de GP de outros órgãos em capacitações, eventos e fóruns (ex. Fórum de técnicos do SIPEC).				
90	Direcionar o planejamento estratégico organizacional, pela ótica de GP, na definição de diretrizes operacionais e comportamentais.				
91	Ajustar o ciclo de gestão do desempenho aos processos de trabalho, à estrutura organizacional e às características dos funcionários.				
92	Estabelecer parcerias estratégicas alinhando interesses em comum com pessoas comprometidas.				

## Apêndice G – Resultados de Validação teórica de CHAs

### Frequências de concordância e correções da validação teórica de habilidades gerenciais

Dimensões	Habilidades gerenciais	Semântica	Observações	Juízes	Observações
Gestão Organizacional	1. Propor estratégias de alinhamento de resultados de desempenho dos servidores e gestores à progressão dos mesmos.	93%	1) Não é realista, visto que as progressões são automáticas e definidas por lei (S3, S4, S5). 2) Sugere-se que troque o termo “progressão” por “desenvolvimento” (S3, S4). 3) Ficou extenso, dificultando a compreensão imediata (S6).	86%	1) Poderia ser da categoria de “gestão de desenvolvimento e desempenho” (J2) 2) O termo “progressão” gera confusão no sentido que nem sempre é elencado ao desempenho (J3).
	2. Corrigir desvios de formação cultural dos servidores, tendo em vista os valores e o papel que devem assumir no serviço público.	79%	1) Item abstrato (S2, S7) 2) Não fica claro o comportamento que se espera do servidor para que seja possível “corrigir um desvio” (S2, S3). 3) Sugere-se trocar por “propor alinhamento” ou “adequar a formação cultural” (S2, S5).	14%	1) Dúvidas sobre a responsabilidade e autonomia da área de Gestão de Pessoas para “corrigir” comportamentos (J2, J5). 2) “Desvios de formação cultural” é um termo abstrato, que pode gerar diferentes julgamentos (J1, J3). 3) Sugere-se a descrição “Promover a adequação dos servidores ao serviço público, tendo em vista os valores e a missão institucional do serviço público”.
	3. Propor intervenções no Congresso a ações que possam prejudicar o planejamento da área de Gestão de Pessoas.	100%	1) Conotação pejorativa (S2, S3), S7). 2) O termo “Congresso Nacional” só abarca a administração pública direta (S5, S6). 3) Sugere-se incluir a SEST (Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais) ou por um termo mais amplo (e.g. instâncias decisórias) (S5, S6).	29%	-

4. Propor soluções para causas de indicadores de GP que expressem falhas de gestão (ex. absenteísmo e afastamentos).	100%	<p>1) Tom pejorativo (S2, S3, S7).</p> <p>2) São possíveis indicadores que mostrem sucesso e sejam úteis (2).</p> <p>3) Sugere-se trocar “falhas de gestão” por “oportunidades de melhoria” ou “lacunas de desenvolvimento” (S2, S3, S7).</p>	29%	<p>1) Sugere-se e descrição “Propor ações, a partir de análises de indicadores de GP, para solução de problemas que expressem falhas de gestão (ex. absenteísmo e afastamentos)” (J2).</p> <p>2) Absenteísmo e afastamentos não são necessariamente indicadores de falhas de gestão (J5, J6).</p>
5. Diagnosticar a cultura da organização de acordo seus valores, histórico e tratamento entre hierarquias.	86%	<p>1) “Diagnosticar” atribui um tom técnico, diferente da intenção da item (S2, S7).</p> <p>2) Sugere-se trocar “diagnosticar” por “levando em consideração a cultura” (S7).</p> <p>3) Não fica claro o significado de “tratamento entre hierarquias (S15).</p>	29%	<p>Não fica claro o motivo do termo “tratamento entre hierarquias” (J2).</p>
6. Direcionar o planejamento estratégico organizacional, pela ótica de GP, na definição de diretrizes operacionais e comportamentais.	100%	-	86%	-
7. Propor políticas e planos de GP alinhados a diretrizes organizacionais realistas e condizentes com as necessidades atuais do serviço público.	100%	-	100%	-
8. Estabelecer modelos e objetivos para a área de GP e seus subsistemas em uma lógica gradativa de resultados (curto, médio e longo prazo).	100%	<p>Sugere-se simplificar o item e trocar “em uma lógica gradativa de resultados” por “em planejamentos de curto, médio e longo prazo” (S7).</p>	43%	-
9. Administrar as perspectivas operacional e estratégica de GP, impulsionando a frente de desenvolvimento de Gestão Estratégica de Pessoas.	50%	<p>1) Ficou incompreensível a mensagem principal em virtude do trecho “impulsionando a frente de GEP” (S2, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10).</p> <p>2) Sugere-se descrever o item como “administrar as perspectivas operacional e</p>	14%	<p>1) Sugere-se apontar o público alvo da pesquisa (J2).</p> <p>2) Sugere-se separar o que é tático de estratégico, se for mantido o trecho de</p>

		estratégica de GP”		“impulsionando a frente de GEP” (J5).
10. Frente a mudanças organizacionais, reorganizar as metodologias e planejamento (estrutura, processos e terminologias) de GP.	100%	Melhorar a redação e realocar “frente a mudanças organizacionais” para o final da frase.	86%	-
11. Reestruturar as equipes de trabalho do setor de GP em razão de mudanças organizacionais.	100%	Adicionar “demandas” (S7).	29%	
12. Estruturar programas e projetos com vistas à implementação de processos de mudança organizacional.	100%	Trocar “projetos” por “ações”, visto que não costumam ocorrer projetos, e “ações” abarca mais possibilidades (e.g. capacitações) (S4).	86%	
13. Avaliar a viabilidade dos planos de GP de acordo com a disposição política, cultura organizacional, recursos disponíveis e necessários para a execução.	100%	-	57%	-
14. Revisar os prazos da implementação das ações de GP de acordo o ritmo da absorção do público pretendido (“dois passos para trás para dar um para frente”).	79%	1) Ficou confuso por conta dos trechos/termos: “revisar os prazos”, “ritmo de absorção” e “dar dois passos para trás para dar um para a frente” (S2, S7, S9, S10, S12). 2) Sugere-se descrever o item como “acompanhar a implementação dos projetos e ações de GP” e trocar “absorção” por “aceitação” (S7, S9, S10).	14%	1) Não está claro o significado de “ritmo de absorção” (J2, J7). 2) Sugere-se trocar o termo “ritmo de absorção” por “aceitação” e excluir a frase entre parênteses (J2).
15. Identificar e monitorar riscos em cenários de implementação de ações de GP, considerando a possibilidade de cultura refratária.	86%	Sugere-se trocar o termo “cultura refratária” por “resistência a mudança” (S4, S5, S6, S7, S13).	71%	1) “Cultura refratária” é um termo técnico e não fica claro para muitas pessoas (J2).
16. Implementar projetos e processos técnicos de GP com trajetórias estruturadas frente a riscos de	100%	-	57%	1) Embora compreensível, a escrita está complexa (J1, J6).

	intervenção política.				2) Sugere-se a descrição “estruturar a implantação de projetos e processos técnicos de GP de modo a fazer frente a riscos de intervenção política” (J2).
Habilidades Políticas	17. Negociar com diversas instâncias os recursos e condições necessários à efetivação das políticas e planos do setor de GP.	100%	-	100%	-
	18. Definir uma decisão conjunta entre GP e a outra parte da negociação com o menor custo possível e evitando conflitos.	93%	1) Melhorar a escrita e simplificar o trecho inicial. 2) Sugere-se escrever como: “construir decisão” ou “definir um acordo” (S4, S7, S9).	86%	1) Melhorar a redação (J2, J3). 2) Sugere-se a descrição “participar de negociações buscando obter decisões conjuntas, com o menor custo possível e evitando conflitos” (J2).
	19. Negociar as propostas do setor de GP com diversas instâncias considerando as diretrizes atuais da administração pública.	100%	-	100%	-
	20. Apresentar os planos de GP na negociação com cautela, evitando restrições à discussão e estimulando a continuidade do diálogo.	100%	-	86%	1) Há muitas ideias reunidas (J1, J2, J3, J5). 2) Sugere-se retirar “evitando restrições a discussão” (J2, J5).
	21. Estruturar previamente à negociação o que pode ser tecnicamente aportado com base nos limites de atuação de GP e os da outra parte.	100%	-	100%	-
	22. Estabelecer confiança entre as partes da negociação, demonstrando credibilidade, compromisso e disposição da área de GP com a outra parte.	93%	-	57%	-

23. Adequar a linguagem de GP e tratamento ao nível hierárquico do interlocutor e características do público que representa.	93%	-	57%	-
24. Questionar o alinhamento de demandas políticas com os objetivos da área de GP e diretrizes do serviço público no momento.	100%	Não cabe à área questionar, e sim avaliar, direcionar e/ou alinhar, tendo em vista acontecimentos e demandas políticas (S1, S7, S9, S11).		43%
25. Priorizar o atendimento de demandas políticas de GP que resultem na otimização/automação de processos e agreguem valor ao cenário atual do serviço público.	100%	-	0%	<p>1) Item complexo, uma vez que aborda atendimento de demandas políticas de GP e automação de processos (J2).</p> <p>2) Não fica claro o que seriam essas demandas políticas (J2).</p> <p>3) “Agregar valor” pode se dar de diferentes maneiras, se não for especificado (J4).</p>
26. Compartilhar experiências técnicas/gerenciais com agentes de GP de outros órgãos em capacitações, eventos e fóruns (ex. Fórum de técnicos do SIPEC).	100%	Há organizações que não participam do SIPEC, por não serem da administração direta, entretando, ficou clara a intenção/mensagem do item (S6, S7).		43%
27. Argumentar tecnicamente sobre a capacidade de as políticas e planos de GP influenciarem positivamente os resultados organizacionais.	100%	-	43%	Especificar o que seriam esses resultados organizacionais (J3).
28. Demonstrar estatisticamente os custos e benefícios da ideia defendida pela área de GP, apresentando intenções, riscos e resultados esperados.	100%	-	57%	1) Sugere-se esclarecer o que seriam essas “ideias” e trocar o termo por “propostas e políticas de GP” (J2).
29. Argumentar tecnicamente no caso de proposições contrárias aos intentos	100%	-	57%	Sugere-se a descrição “justificar tecnicamente quando as demandas do

do setor de GP.				setor de GP não forem aceitas” (J5).
30. Estabelecer parcerias estratégicas alinhando interesses em comum com pessoas comprometidas.	100%	-	86%	-
31. Defender os interesses do setor de GP junto a ministros, senadores, deputados e etc.	100%	Baixa ocorrência, portanto, talvez não se aplique à realidade (S2, S4, S5).	86%	
32. Criar redes de sustentação interna de trabalho da área de GP com detentores de conhecimentos no setor público e na academia.	100%	Considerar a sustentação externa também (S3, S6, S15).	57%	Sugere-se a descrição “estabelecer redes de parcerias com detentores de conhecimentos de GP, do setor público e da academia, visando dar sustentação ao trabalho interno da área” (J2).
33. Articular-se com atores-chave (da própria organização e/ou outros órgãos) para realização de projetos de GP, considerando as expectativas e o papel de cada um na colaboração.	100%	-	57%	-
34. Realizar trocas de recursos/serviços disponíveis entre as partes, estabelecendo uma relação "ganha-ganha".	100%	-	57%	-
35. Formar grupos de trabalho de GP com responsáveis da gestão organizacional e implementação de mudanças, participando de decisões estratégicas.	100%	-	14%	-
36. Articular-se com o público alvo do projeto pretendido por GP através de comunicação fluida com o mesmo e as unidades da organização.	93%	-	100%	-



	37. Adquirir patrocínios para implementação de projetos por convencimento, mostrando o impacto de GP nos custos e contextos político/estratégico.	100%	-	100%	Sugere-se a descrição “Buscar apoio político para a implantação de projetos, mostrando o impacto de GP nos custos e contextos político/estratégico” (J2).
	38. Articular as atividades executadas pelas unidades e equipes do setor de GP em processos interdependentes de trabalho.	100%	-	71%	-
	39. Promover ações de transmissão de conhecimentos entre os profissionais das diversas unidades que compõem o setor de GP.	100%	Utiliza-se mais “compartilhamento” (S3, S5, S6, S15)	43%	Sugere-se trocar “conhecimentos” por “informações” para o item não ser confundido como uma capacitação informal, e ainda assim não necessariamente se transmitem c. (J5).
	40. Demonstrar para as equipes do setor de GP o impacto das ações da área nos resultados corporativos, sua importância e as expectativas da gestão.	100%	-	57%	-
Habilidades de Gestão Setorial	41. Definir metas interdependentes para as unidades do setor de GP em conjunto as equipes responsáveis.	100%	Não se aplica. O proposto anteriormente é mais realista (S4, S6, S7).	100%	
	42. Monitorar as equipes de GP quanto ao atingimento de metas e qualidade de entregas.	100%	-	71%	-
	43. Transmitir feedbacks objetivos e claros (nos pontos positivos e negativos) à equipe de GP considerando os objetivos da área.	100%	-	57%	-
	44. Mediar conflitos de trabalho de maneira construtiva.	100%	-	14%	-

45. Empregar a perspectiva de inovação voltada para GEP tendo em vista as regulamentações a cumprir.	86%	Trocar “regulamentações” por “legislação”, considerando que regulamentações não necessariamente incluem legislação.	14%	Ficou vago o emprego do termo “perspectiva de inovação voltada para a GEP” (J2, J3, J4, J6, J7).
46. Selecionar para a área de GP pessoas capacitadas nos conteúdos da mesma e engajadas com a frente estratégica.	93%	Trocar “selecionar” por “identificar”, considerando que selecionar pode remeter à realização de concurso público.	43%	
47. Estabelecer melhorias de GP visando a otimização de processos e utilização de sistemas de TI.	93%	-	86%	Sugere-se a descrição “realizar melhorias em processos de GP, privilegiando o uso de sistemas de TI quando possível”
48. Adaptar modelos e processos de GP para sistemas em conjunto com a área	93%	-	86%	-
49. Sensibilizar os servidores da GP sobre a importância e utilidade de sistemas próprios da área.	100%	-	43%	-
50. Manipular informações de sistemas computacionais de GP.	86%	1) Item com tom pejorativo (S13, S14). 2) Habilidade transversal a todos os níveis hierárquicos (S7).	57%	O termo “manipular” pode ser mal interpretado, apresentando tom pejorativo (J2, J3, J4).

### Frequências de concordância e correções da validação teórica de habilidades funcionais

Dimensões	Habilidades funcionais	Semântica	Observações	Juízes	Observações
Pesquisa	51. Aplicar técnicas de pesquisa (ex., entrevistas, grupos focais, questionários e análises documentais) com vistas à extração das informações úteis para a tomada de decisão do setor de GP.	93%	-	86%	-
	52. Elaborar instrumentos de pesquisa de GP para fins de diagnóstico organizacional e setorial.	93%	-	100%	-
	53. Analisar os resultados das pesquisas de GP quantitativamente e qualitativamente.	93%	-	86%	-
	54. Direcionar a prestação de serviços para as demais unidades organizacionais a partir dos resultados de pesquisas e avaliações empreendidas pelo setor de GP.	71%	1) Não ficou claro o trecho “direcionar a prestação de serviços”. Recomenda-se trocá-lo por “prestar consultoria interna” (S4, S7, S9, S10).	43%	-
	55. Divulgar os planos, programas e projetos do setor de GP a serem realizados (ex.: pesquisa de clima, avaliações, capacitações e seleção interna).	86%	-	29%	-
Gestão da força de trabalho	56. Propor a realização de concursos e ações de movimentação com base no orçamento disponível e em indicadores do próprio órgão (ex. aposentadorias, cargos disponíveis na estrutura).	100%	Movimentação interna não precisa ser embasada no orçamento (S1, S11).	57%	-
	57. Elaborar pedidos de concurso com base no tempo e perspectivas de cargos/carreira a longo prazo.	79%	Trocar “no tempo e perspectivas de cargos/carreiras” por	57%	-

58. Delimitar um perfil mínimo e ideal de servidor para as áreas demandantes de seleção interna embasando-se em indicadores de desempenho e competências do cargo.	100%	“com base nas necessidades de pessoal a longo prazo, orçamento disponível” (S3).	57%	-
59. Realizar processos seletivos internos e/ou concursos de remoção por meio de testes de personalidade, preferências de área, análise currículos, provas situacionais e/ou entrevistas.	100%	1) Mudar a construção da frase, pois aparenta abarcar todas as opções de processo seletivo (S5, S7, S8, S14). 2) Sugere-se incluir “testes de conhecimentos específicos/técnicos” (S13, S15).	86%	-
60. Alocar servidores ingressantes nas vagas mais alinhadas com suas experiências e preferências, priorizando as necessidades institucionais para a alocação.	100%	-	100%	-
61. Planejar a necessidade de pessoas e recursos na área a partir de análises de força de trabalho, produtividade e custos atuais.	100%	-	86%	1) Trocar “área” por “organização” para passar corretamente a ideia de dimensionamento (J2). 2) Cabe a utilização direta do termo “dimensionamento” (J5).
62. (Re) Distribuir atividades de acordo com as necessidades da área, processos de trabalho e pessoas disponíveis.	93%	Substituir “atividades” por “atribuições”, visto	71%	Trocar “área” por “organização” para passar corretamente a ideia de dimensionamento (J2).

que a primeira proposta estaria mais relacionada à gestão de equipe do que a força de trabalho (S1).

Desenvolvimento e desempenho no trabalho	63. Delimitar o modelo institucional de competências com base no diagnóstico de competências técnicas, pessoais/relacionais, e de liderança.	86%	-	29%	-
	64. Revisar e adequar as competências do modelo institucional às especificidades de cada cargo, área e atividades.	86%	-	29%	-
	65. Desenvolver medidas de desempenho individual representativas do trabalho dos funcionários.	100%		57%	-
	66. Estabelecer mecanismos formais de articulação entre os desempenhos das lideranças e respectivos subordinados.	86%	-	57%	Sugere-se trocar o termo “articulação” por “vinculação” (J1).
	67. Estabelecer mecanismos formais de alinhamento entre os desempenhos dos funcionários e os resultados e metas setoriais e institucionais.	93%	-	71%	1) Essa habilidade pode ser compreendida como própria de gestores e não necessariamente de GP (J1, J5, J6, J7).
	68. Identificar junto dos funcionários os motivos das lacunas identificadas em processos de gestão e avaliação de desempenho.	93%	Sugere-se mudar o verbo “identificar” (S7, S9, S10, S15).	43%	-
	69. Ajustar o ciclo de gestão do desempenho aos processos de trabalho, à estrutura organizacional e às características dos funcionários.	86%	-	57%	-
	70. Desenvolver mecanismos de reconhecimento dos funcionários em consonância com o desempenho técnico e comportamental dos mesmos.	100%	-	86%	-

71. Realizar ações de reconhecimento por equipes, individual e de alinhamento com os valores da organização.	86%	-	86%	-
72. Estabelecer mecanismos de desenvolvimento nas carreiras e de progressão salarial alinhados ao atingimento de metas e resultados.	93%	Não se aplica no serviço público, embora seja desejado (S1, S3, S8).	86%	-
73. Planejar o desenvolvimento das carreiras com base na distribuição atual das pessoas e necessidades atuais/futuras da organização.	86%	Recomenda-se retirar o termo “distribuição” (S3).	57%	Sugere-se dar ênfase às necessidades da organização (J2).
74. Estabelecer trilhas de desenvolvimento de carreiras equilibrando requisitos de desenvolvimento técnico e gerencial desde o ingresso do servidor.	100%	Não é um desenvolvimento técnico e gerencial necessariamente equilibrado. Ele pode variar de acordo com a carreira (S5).	57%	-
75. Planejar trilhas de aprendizagem e modelos de capacitação vinculados aos processos de trabalho.	93%	-	71%	-
76. Estruturar ambientes multifacetados de aprendizagem com recursos para desenvolvimento no cargo e execução de processos de trabalho.	93%	Não ficou claro o termo “multifacetados” e recomendou-se trocar por “virtuais” (S1, S6, S7, S8).	86%	Sugere-se a descrição “estruturar ambientes multifacetados de aprendizagem visando o desenvolvimento no cargo e preparo para a execução de processos de trabalho.”
77. Desenvolver mecanismos de autoavaliação cognitiva para gestão própria da aprendizagem dos servidores.	71%	Não ficou claro o item, tratando-se da autoavaliação cognitiva (S5, S6, S7, S9, S10, S12,	29%	1) Os termos são muito técnicos e talvez não sejam compreensíveis pelos respondentes (J1). 2) Não ficou claro quais seriam os mecanismos (J2). 3) Sugere-se a descrição “Disponibilizar aos

		S15).		servidores mecanismos (processos, programas, etc) de autoavaliação cognitiva para que possam auto gerir sua aprendizagem” (J2).
78. Desenvolver ações de capacitação com vistas à integrar os novos funcionários à organização com base nas competências estabelecidas no modelo institucional.	100%	-	86%	-
79. Identificar necessidades de capacitação com base em indicadores (ex. obesidade, afastamentos) e resultados de diagnóstico de competências.	100%	Trocar os exemplos de indicadores (S3, S5, S6, S15)	100%	1) A análise de indicadores de obesidade e afastamentos é mais relacionada à faceta de bem estar (J2, J3). 2) Sugere-se trocar os exemplos de indicadores (J2, J3).
80. Elaborar planos de capacitação com base nos resultados da avaliação de desempenho e de levantamento de necessidades.	100%	Especificar que o levantamento d necessidades pode ser nos níveis institucional, setorial e/ou individual (S3).	43%	-
81. Aplicar avaliações dos efeitos das ações de capacitação na aprendizagem e desempenho dos funcionários.	86%	Simplificar (S14)	71%	-
82. Coordenar ciclos de aprendizagem quanto ao planejamento de conteúdos e atividades práticas.	64%	Não foi compreendido o termo “ciclos de treinamento” (S3, S4, S5, S6, S8, S12, S13, S14, S15). 2) Foi recomendado trocar o termo por “sistemas de treinamento” (S3, S4, S5, S6)	57%	Não fica claro o termo “ciclos educativos” (J2,J3,J7).

	83. Verificar o alinhamento dos pedidos de capacitação com as atribuições dos servidores diretrizes do plano anual de capacitação	100%	-	57%	-
	84. Capacitar gestores de outras áreas quanto ao seu papel no gerenciamento estratégico, de processos e de pessoas.	93%	Retirar “de outras áreas”, visto que os gestores de GP também podem/devem ser capacitados (S3, S5, S8, S9, S10, S11, S14, 15)	86%	-
	85. Organizar a realização de cursos, palestras, ead, seminários no próprio órgão ou em outros.	100%	Reorganizar, considerando que Ead não é modalidade e sim tipo de capacitação (S5, S6, S10, S11, S13)	71%	-
	86. Comparar resultados anteriores e atuais das pesquisas de clima.	100%	-	43%	O item é muito específico e pode ser confundido com a faceta de pesquisa, considerando a habilidade de análise de dados. O item em si não representa a gestão de clima (J2).  Sugere-se a descrição “comparar resultados anteriores e atuais das pesquisas de clima organizacional.”
Bem estar	87. Instruir os dirigentes e gestores quanto à interpretação e utilização dos resultados de pesquisas de clima organizacional junto de suas equipes.	100%	-	43%	-
	88. Estruturar ações de qualidade de vida no trabalho preventivas a partir das lacunas identificadas nos resultados da pesquisa de clima organizacional.	100%	-	100%	-



---

89. Estruturar programas de benefícios e auxílios com vistas à retenção dos funcionários.	93%	A questão de auxílios se apoia na legislação, portanto, recomenda-se complementar o item com o tópico (S4, S10).	57%	Sugere-se a descrição “estruturar programas de benefícios e auxílios com vistas à retenção dos servidores.”
90. Promover ações voltadas à igualdade de gênero, raça e diversidade.	93%	-	71%	-
91. Investigar, junto aos servidores, causas de indicadores que reflitam epidemiologia (ex. adoecimentos, afastamentos).	86%	-	57%	-
92. Desenvolver programas e ações com vistas à provisão de suporte psicossocial aos gestores e servidores.	93%	-	71%	-

---