



**Universidade de Brasília**

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

Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública - PGAP

Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA



**COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS E DESEMPENHO NO TRABALHO: Análise da  
percepção de servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior**

Iária Guerra de Araújo

Brasília, DF

2024

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS E DESEMPENHO NO TRABALHO: Análise da  
percepção de servidores de uma Instituição federal de ensino superior

Iária Guerra de Araújo

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior

Brasília, DF

2024

Iária Guerra de Araújo

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS E DESEMPENHO NO TRABALHO: Análise da percepção de servidores de uma Instituição federal de ensino superior

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Data da defesa: 28/11/2024

Comissão Examinadora:

Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior  
Orientador MPA/UnB

Professor Doutor Thiago Gomes Nascimento  
Examinador Interno MPA/UnB

Professora Doutora Ana Carolina Kruta Bispo  
Examinadora Externa UFPB

Professor Doutor Diego Mota Vieira  
Examinador Suplente PPGA/UnB

Aos meus pais, que sempre proveram todo o necessário para que eu chegasse até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, sabedoria e saúde que me sustentaram em todas as etapas deste trabalho, especialmente nos momentos de maior desafio e superação.

À minha família, minha base e maior fonte de inspiração, pelo apoio incondicional, paciência e encorajamento ao longo desta jornada.

Ao professor Francisco, pela orientação dedicada, pelas valiosas contribuições acadêmicas e pela paciência ao me guiar neste processo.

Aos amigos da UnB e aos colegas de trabalho, pelo suporte, pelas conversas motivadoras e pelo compartilhamento de conhecimentos e experiências que enriqueceram tanto minha vida acadêmica quanto profissional.

Obrigada a todos que estiveram ao meu lado e por acreditarem no potencial deste estudo. Que o Senhor os recompense!

## RESUMO

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) do serviço público brasileiro, instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, surge como resposta à necessidade de adaptação a novas demandas sociais e à busca por maior eficácia na prestação de serviços públicos. Nesse contexto, a PNDP estabelece que há um conjunto de competências de caráter transversal essenciais para um serviço público de alto desempenho. Diante do contexto apresentado, o objetivo geral dessa pesquisa é investigar a percepção de uma amostra de servidores públicos técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB) sobre a importância, o domínio e a frequência de uso de competências transversais para o desempenho no trabalho. Entende-se, aqui, a expressão das competências no desempenho como reflexo do grau de domínio que o indivíduo relata possuir. A pesquisa, de caráter descritivo e explorativo, adota uma abordagem de métodos mistos, combinando análise documental, entrevistas, aplicação de questionários, análise de conteúdo e análises estatísticas. Como Produto Técnico-Tecnológico (PTT) desse estudo foi desenvolvido um relatório de mapeamento de competências transversais adicionais às competências transversais já mapeadas e descritas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) na PNDP. As competências transversais mapeadas e descritas no PTT deste estudo são: Gestão de rotinas administrativas e de secretaria; Conhecimento em sistemas de informação SIG-UnB; Gestão documental no SEI; Conhecimento de leis e regulamentos institucionais; Uso de tecnologias da informação e comunicação; Atendimento ao público; Proatividade; Adaptabilidade; Relacionamento interpessoal; Autodesenvolvimento; e Inteligência emocional. Esse mapeamento poderá fundamentar a estruturação de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs), permitindo que as iniciativas de desenvolvimento profissional sejam mais direcionadas e eficazes. Os resultados deste estudo mostraram que as competências transversais são percebidas pela amostra de servidores TAEs da UnB como altamente importantes para o desempenho no trabalho, frequentemente utilizadas em suas atividades diárias e amplamente dominadas pela maioria. A análise evidenciou que essas três dimensões — importância, domínio e frequência de uso das competências — apresentam relações significativas e positivas entre si e com o desempenho no trabalho. Embora os resultados não possam ser generalizados para todos os servidores TAEs da UnB, esta pesquisa contribui significativamente para a consolidação da gestão por competências na universidade e para o aprimoramento da gestão pública em geral, orientando o desenvolvimento profissional de servidores públicos, essenciais para a construção de um serviço público de alto desempenho.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências; Competências Transversais; Desempenho no Trabalho; Serviço Público; Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

## ABSTRACT

The National People Development Policy (PNDP, in Portuguese) for the Brazilian public service, established by Decree n° 9.991/2019, was created in response to the need to adapt to new social demands and the search for greater efficiency in the provision of public services. In this context, the PNDP establishes a set of transversal competencies that are essential for a high-performance public service. Given this context, the general objective of this research is to investigate the perception of a sample of technical-administrative civil servants in education (TAEs, in Portuguese) at the University of Brasilia (UnB, in Portuguese) about the importance, mastery and frequency of use of transversal competencies for work performance. The expression of competencies in performance is understood here as a reflection of the degree of mastery that the individual reports having. The research, descriptive and exploratory in nature, adopts a mixed methods approach, combining document analysis, interviews, questionnaires, content analysis and statistical analysis. As a Technical-Technological Product (PTT, in Portuguese) of this study, a report was developed mapping transversal competences in addition to the transversal competences already mapped and described by the National School of Public Administration (ENAP, in Portuguese) in the PNDP. The soft skills mapped and described in this study's PTT are: Management of administrative and secretarial routines; Knowledge of SIG-UnB information systems; Document management in SEI; Knowledge of institutional laws and regulations; Use of information and communication technologies; Customer service; Proactivity; Adaptability; Interpersonal relationships; Self-development; and Emotional intelligence. This mapping can be used as a basis for structuring Individual Development Plans (DPI, in Portuguese), allowing professional development initiatives to be more targeted and effective. The results of this study showed that the transversal competencies are perceived by the sample of TAEs at UnB as highly important for job performance, frequently used in their daily activities and widely mastered by the majority. The analysis showed that these three variables - importance, mastery and frequency of use of competencies - have significant and positive relationships with each other and with job performance. Although the results cannot be generalized to all TAEs at UnB, this research contributes significantly to the consolidation of competency-based management at the university and to the improvement of public management in general, guiding the professional development of public servants, who are essential for building a high-performance public service.

**Keywords:** Competency-Based Management; Transversal Skills; Job Performance; Public Service; National People Development Policy.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Escala de Dimensões.....	47
Figura 2 Correlações de Pearson .....	91



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Conceitos de Competências .....	32
Tabela 2	Servidores por Classe/Nível .....	56
Tabela 3	Servidores por Lotação .....	56
Tabela 4	Distribuição Descritiva da Amostra por Variáveis Sociodemográficas .....	57
Tabela 5	Relação de Documentos Consultados.....	64
Tabela 6	Objetivos e Procedimentos Metodológicos .....	68
Tabela 7	Caracterização da Amostra .....	70
Tabela 8	Relação de competências técnicas mapeadas.....	72
Tabela 9	Relação de competências comportamentais mapeadas .....	75
Tabela 10	Frequência das palavras-chave .....	77
Tabela 11	Análise descritiva dos itens de competências .....	79
Tabela 12	Cargas Fatoriais das competências .....	80
Tabela 13	Análise Descritiva da EADT .....	83
Tabela 14	Análise Fatorial da EADT .....	85
Tabela 15	Correlações .....	89
Tabela 16	Cálculo de lacunas de competências.....	93
Tabela 17	Modelo de PDI.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APF – Administração Pública Federal

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CHAs – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

DGP/UnB - Decanato de Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

GP - Gestão de Pessoas

IFES - Instituição Federal de Ensino Superior

IN - Instrução Normativa

Nova PNPD - Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PAC - Plano Anual de Capacitação

PDP – Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PNPD - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

PROCAP/ UnB - Coordenadoria de Capacitação da Universidade de Brasília

TAEs - Técnicos Administrativos em Educação

UnB – Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Problema de Pesquisa.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>16</b>
<i>1.2.1 Objetivo Geral.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.2 Objetivos Específicos.....</i>	<i>16</i>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>16</b>
<i>1.3.1 Justificativa Teórica .....</i>	<i>17</i>
<i>1.3.2 Justificativa Social.....</i>	<i>19</i>
<i>1.3.3 Justificativa Prática/ de Gestão .....</i>	<i>20</i>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2 A noção de competência no contexto de trabalho .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1 Tipos de Competências .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.2 Competências transversais.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3 Desempenho no Trabalho .....</b>	<b>36</b>
<b>3 CATEGORIAS ANALÍTICAS .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Proposições Hipotéticas.....</b>	<b>41</b>
<b>4 MÉTODO .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Delimitação e design da pesquisa .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2 Contextualização do locus e da amostra.....</b>	<b>44</b>
<b>Nas próximas Seções são caracterizados o locus e a amostra da pesquisa.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.1 Caracterização da organização.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.2 População e amostra .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3 Instrumentos de pesquisa .....</b>	<b>52</b>
<i>4.3.1 Instrumento de Pesquisa para Etapa 1 - Qualitativa.....</i>	<i>53</i>
<i>4.3.2 Instrumento de Pesquisa para a Etapa 2 - Quantitativa.....</i>	<i>54</i>

<b>4.4 Procedimento de coleta de dados e análise de dados</b> .....	<b>55</b>
4.4.1 <i>Coleta e Análise de Dados da Etapa 1 - Qualitativa</i> .....	55
4.4.2 <i>Coleta e Análise de Dados da Etapa 2 - Quantitativa</i> .....	58
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>61</b>
<b>5.1 Resultados Etapa 1 – Qualitativa</b> .....	<b>61</b>
5.1.1 <i>Levantamento e Mapeamento de Competências</i> .....	61
<b>5.2 Resultados Etapa 2 – Quantitativa</b> .....	<b>70</b>
5.2.1 <i>Análise Descritiva dos Itens de Competência</i> .....	70
5.2.3 <i>Análise das Cargas Fatoriais das Competências</i> .....	74
5.2.4 <i>Análise Descritiva da EADT</i> .....	78
5.2.5 <i>Análise Fatorial da EADT</i> .....	80
5.2.6 <i>Correlação entre o Fatores extraídos dos Instrumentos</i> .....	83
5.2.7 <i>Cálculo de Lacuna de Competências</i> .....	87
<b>6. Produto Técnico-Tecnológico</b> .....	<b>91</b>
<b>7. CONCLUSÕES</b> .....	<b>104</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>109</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>118</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As pessoas e suas competências no trabalho têm sido consideradas o grande diferencial nas organizações, inclusive na Administração Pública. Esta última passa por reestruturações significativas, direcionadas pela premissa de uma gestão eficaz e pelo desenvolvimento e gerenciamento aprimorado de seus recursos humanos (Neiva, 2020; Misoczky, Abdala & Damboriarena, 2017).

Essas mudanças significativas na administração pública brasileira ao longo das últimas décadas do século XX, além de buscarem melhorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade, também visam a reorientação dos instrumentos de gestão organizacional (Silva, Santos & Barbosa, 2016; Bresser-Pereira, 2010). Desde então, verificou-se um esforço significativo para revitalizar e elevar o padrão de profissionalismo no serviço público, transformando a gestão de recursos humanos em uma ferramenta estratégica que contribui para o eficaz e célere atendimento das demandas de trabalho (Camões & Meneses 2016; Liu & Dooren, 2015; Capuano, 2015).

Diante da atual perspectiva gerencial na gestão pública brasileira (Siqueira et al., 2019; Silva, Santos & Barbos, 2016; Fadul & Souza, 2005), onde o contexto de trabalho e a gestão de pessoas refletem os impactos das mudanças econômicas (Tolfo & Piccinini, 2007; Bastos & Borges-Andrade, 2002), e diante da crescente demanda por trabalhadores adaptáveis às transformações (Godoy & Mendonça, 2020), destaca-se a necessidade premente de que as políticas, práticas e ações voltadas à Gestão de Pessoas (GP) no serviço público brasileiro estejam orientadas ao contínuo desenvolvimento das competências de seus servidores (Teixeira, Almeida & Almeida, 2017; Manfredini et al., 2015; Amaral, 2006).

Esses aspectos têm correlação direta com o perfil da força de trabalho que opera a chamada máquina pública, sendo salutar levar em conta as particularidades do setor público, como as mudanças de gestão e as questões políticas e de poder existentes (Lustosa, 2018; Silva et al., 2013). Nesse cenário, contar com profissionais bem qualificados, justifica o aumento da relevância da gestão de recursos humanos que tem assumido cada vez mais relevante papel estratégico nas organizações, inclusive como vantagem competitiva, ao relacionar as práticas de gestão de pessoas e o nível dos resultados das organizações (Oliveira, 2020; Dutra et al., 2019; Almeida et al., 2018; Demo, Fogaça & Costa 2018).

Johnson et al. (2011) e Barney e Hesterly (2015) entendem que o capital humano é um dos recursos principais de uma organização, e que a capacidade estratégica para explorar e

organizá-los influência no seu desempenho. A ausência de indivíduos competentes representaria um desafio tanto para organizações do setor privado quanto para as do setor público, dificultando sua capacidade de operar eficazmente, agregar valor e se manter competitivas, especialmente em um ambiente caracterizado por mudanças e inovações constantes (Souza, Paixão & Souza, 2011; Faiad et al., 2012; Meneses, Zerbini, & Abbad, 2011).

Ancorado em tais concepções, estudos da temática de gestão de pessoas em órgãos públicos (Siqueira, Ferreira & Souza, 2020; Siqueira & Ferreira, 2019; Silva & Silva, 2018; Moreira & Silva; Oliveira, 2012) evidenciam que a capacidade dos servidores de desempenhar suas funções de maneira eficiente e eficaz é de fundamental importância para assegurar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Diante dessa necessidade premente, a identificação das competências transversais, isto é, aquelas comuns a todos os servidores públicos, emerge como um desafio para a administração pública, visando estabelecer de maneira mais precisa o perfil de conhecimentos, capacidades e habilidades dos ocupantes de cargos em relação ao esperado para o exercício de suas atividades.

Assim, como parte de um esforço voltado para fortalecer a capacidade do setor público, em 2006, o governo brasileiro, por meio do Decreto nº 5.707/2006, estabeleceu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da Administração Pública Federal (APF). O decreto reflete a preocupação do Governo em aprimorar a gestão dos recursos humanos, introduzindo conceitos relacionados à gestão por competências e alinhando o setor público às modernas práticas de gestão de pessoas, previamente adotadas pelo setor privado.

Contudo, mesmo decorrido considerável lapso temporal desde a promulgação do Decreto nº 5.707/2006, conforme indicado pelo relatório da OCDE (2010), são poucos os órgãos que lograram fundamentar seus subsistemas de gestão na abordagem de gestão de pessoas por competências. Conforme apontado no referido relatório, a implementação da gestão por competências depara-se com desafios oriundos da robusta estrutura legalista e da cultura arraigada no serviço público brasileiro.

A revisão da PNDP em 2019, por meio do Decreto nº 9.991/19, justificou-se em face dos limites identificados no normativo anterior. Em particular, a nova PNDP estipula que a elaboração do plano de desenvolvimento de pessoas deve ser precedida, preferencialmente, por um diagnóstico de competências necessárias ao exercício do cargo ou função pública. Essa abordagem representa uma evolução em relação ao modelo anterior, evidenciando uma maior atenção à adequação das capacidades dos servidores às demandas específicas de suas posições.

Como parte integrante da atual PNDP, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) propôs, por meio da Instrução Normativa ENAP/SEDGG/ME 21/2021 (IN 21/21 - ENAP) a relação das sete competências transversais dos servidores públicos brasileiros para o alcance de alto desempenho no trabalho. Na IN, a ENAP define as competências transversais como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos progressos de trabalho em diferentes contextos organizacionais.

As competências transversais são os conjuntos de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) indispensáveis ao exercício da função pública para todo servidor e que contribuem para a efetividade do trabalho em diferentes contextos (ENAP, 2021). Foram definidas sete competências para os servidores: resolução com base em dados, foco nos resultados para os cidadãos, mentalidade digital, comunicação, trabalho em equipe, organização por valores éticos e visão sistêmica. Essas competências transversais devem ser o norte para os processos de desenvolvimento de pessoas e mobilização de capacidades nos órgãos da administração pública federal.

Observa-se que os servidores públicos passam a desempenhar um papel central na APF, enfatizando a necessidade de investir em sua capacitação, treinamento e desenvolvimento para aprimorar sua compreensão das responsabilidades e a relevância de suas funções (Amaral, 2006). Nesse contexto, a gestão por competências no setor público emerge como uma alternativa viável para aprimorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos (Piedade & Kowal, 2022; Montezano, Medeiros, Isidro-filho & Petry, 2019). Esse modelo de gestão está associado à necessidade de profissionalismo, que é uma das diretrizes da área de desenvolvimento de pessoas no setor público (Brasil, 2006).

Diante do exposto, partindo do pressuposto que, para atender às instruções da PNDP, as instituições públicas promovem o desenvolvimento das competências profissionais dos servidores necessárias ao exercício da função pública, a problemática norteadora desta pesquisa consiste em investigar a percepção de uma amostra de servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB) sobre a importância, o domínio e a frequência de uso das competências transversais para o desempenho no trabalho, considerando o cálculo da lacuna de competências transversais. Nesse contexto, entende-se por lacuna de competências a diferença entre as competências necessárias para o desempenho esperado e as competências já disponíveis (Borges – Andrade & Lima, 1983).

Considerando que expressão de competências está relacionada ao conceito de desempenho no trabalho (Montezano, Abbad & Freitas, 2016), torna-se relevante analisar o efeito das competências transversais sobre o desempenho no trabalho sob a perspectiva dos servidores, uma vez que esse aspecto tem sido subinvestigado nas pesquisas científicas, com estudos predominantemente conduzidos por profissionais da área de gestão de pessoas (Montezano & Silva, 2018; Landfeldt & Odelius, 2017).

Não obstante Montezano et al. (2019) afirmam que o modelo de gestão por competências proposto pela PNDP enseja a gestão da lacuna de competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Para os autores (2019), este modelo fundamenta-se na premissa de que o domínio de determinados recursos é essencial para o desempenho superior tanto de indivíduos quanto de organizações. Em consonância, Brandão e Borges-Andrade (2020) destacam que as competências humanas são evidenciadas quando as pessoas agem diante de situações profissionais.

Ademais, a complementaridade de conhecimentos, habilidades e atitudes sugerida por Brandão e Borges-Andrade (2020) denota que a aplicação desses elementos no trabalho resulta em desempenho profissional. Esse desempenho, expresso pelos comportamentos individuais e pelas consequências desses comportamentos em termos de realizações ou resultados, possui valor tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Na Seção seguinte, será apresentada a problemática que conduz o presente estudo.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) prevê o “desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal” (Brasil, 2019). Esse normativo priorizara o aprimoramento profissional e o contínuo desenvolvimento dos servidores públicos por meio da gestão por competências, com ênfase na harmonização das competências individuais exigidas dos funcionários com as competências institucionais necessárias para assegurar a eficácia na entrega de serviços públicos à sociedade, como mencionado por Pantoja et al. (2012).

Diante dessa premissa, as questões da presente pesquisa estão relacionadas às competências transversais da ENAP mais relevantes para o desempenho no trabalho de uma IFES, sob a ótica de seus servidores. Este estudo busca, ainda, contribuir para a gestão de pessoas UnB e almeja oferecer discussões para pesquisas futuras relacionadas a essa temática,



não apenas no contexto acadêmico, mas também para o aprimoramento da gestão de pessoas da APF como um todo. Diante da exposição inicial, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa:

- Como os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB) percebem a importância, o domínio e a frequência de uso de competências transversais para o desempenho no trabalho?

A partir dessa pergunta, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, apresentados a seguir.

## **1.2 Objetivos**

Nesta Seção são declarados o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos.

### ***1.2.1 Objetivo Geral***

Descrever a percepção de servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB) sobre a importância, o domínio e a frequência de uso das competências transversais para o desempenho no trabalho.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

- I. Apresentar evidências de validade dos instrumentos de mensuração de competências transversais e desempenho no trabalho;
- II. Correlacionar percepções de servidores TAEs da UnB acerca da importância, do domínio e da frequência de uso das competências transversais com a autoavaliação de desempenho no trabalho;
- III. Calcular a lacuna de competências transversais de servidores TAEs da UnB; e
- IV. Propor, sob a perspectiva de um produto técnico-tecnológico (PTT), um modelo de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para os servidores TAEs da UnB, considerando o cálculo da lacuna de competências transversais.

A partir dos objetivos declarados, o próximo Capítulo é dedicado à apresentação das justificativas da presente pesquisa.

## **1.3 Justificativa**

São apresetadas nesta Seção as justificativas teóricas, sociais e práticas/de gestão que suportam o presente estudo.

### ***1.3.1 Justificativa Teórica***

A publicação da PNPD em 2019 e da IN 21/21 da ENAP, que passou a demandar a formulação de planos de capacitação com base em competências transversais necessárias aos servidores públicos, destacou a relevância de pesquisas na área. Nos últimos anos, a noção de competência tem ganhado destaque no âmbito dos estudos sobre comportamento organizacional, despertando o interesse de pesquisadores e organizações (Brandão 2017, 2019; Santos 2018, 2014).

A evolução do discurso para a ação prática demonstra que as competências estão sendo empregadas como instrumento para promover transformações em diversas áreas do ambiente organizacional, abrangendo tópicos como remuneração, avaliação de desempenho e programas de capacitação, entre outros. Esses fatores ressaltam a necessidade de pesquisas voltadas para a natureza e mensuração do construto competência profissional, bem como para as relações entre variáveis antecedentes e consequentes, especialmente no contexto do serviço público (Moraes, Borges-Andrade & Queiroga, 2011; Montezano, Silva & Coelho Júnior, 2015; Landfeldt & Odelius, 2017; Santos, 2014).

No contexto dos estudos sobre competências dos trabalhadores em instituições de ensino superior, verifica-se que os servidores públicos técnicos em educação que atuam nas IFES brasileiras desempenham funções em diferentes áreas organizacionais que requerem diversas competências profissionais, técnicas e comportamentais, além de conhecimentos, habilidades e atitudes para exercer um trabalho competente (Sousa & Barbosa, 2018; Azambuja, 2018; Jesus & Jesus, 2020; Vieira & Vieira, 2013).

Um estudo realizado por Sobreira et al. (2021) identificou que a missão institucional das IFES precisa estar sustentada no comprometimento e no engajamento no trabalho de seus servidores. Tais fatores podem influenciar tanto na qualidade de vida no trabalho dos servidores quanto em seu desempenho, afetando, por conseguinte, a capacidade das instituições de cumprir eficazmente suas funções sociais (Silva & Barros, 2018; Vilas-Boas & Morin, 2016).

No tocante aos estudos acerca das competências profissionais em ambientes de trabalho multiverssados, Dutra (2004), sustenta a ideia de que diferentes contextos e ocupações profissionais requerem categorias específicas de competências. Paralelamente, Amaral (2006) identifica características essenciais para servidores públicos no contexto da gestão por

competências. Estas características incluem o aumento da responsabilidade, a capacidade de lidar com a incerteza, a disposição para assumir riscos, a capacidade de aprendizado coletivo, a habilidade de questionar a si mesmo e a flexibilidade para reavaliar as percepções em relação aos benefícios oriundos da experiência.

Ademais, estudos realizados em ambientes organizacionais de ensino superior, como é o caso da Instituição eleita para esta pesquisa, acerca da adoção e implantação da gestão por competências realizados por Landim (2017), Perseguido e Pedro (2017) e Buzzato et al., (2013) apontam para um cenário comum marcado por resistência cultural e falta de apoio, resultando em uma adesão limitada a esse modelo de gestão. Além disso, os dados revelam que apenas uma minoria das universidades federais efetivamente implementou a gestão por competências, com uma porcentagem reduzida relatando sua adoção. De igual modo, em um cenário mais amplo da APF, Silva e Mello (2013) e Brandão e Bahry (2005) também observaram que a gestão por competências no setor público, como parte integrante da modernização dos processos de gestão na administração pública, enfrenta desafios significativos de efetivação.

Outros estudos realizados por Rodrigues, Rodrigues e Farias (2020), Cunha, Kratz (2016), Ésther (2013), destacam que, embora haja uma preponderância de trabalhos nas Instituições de Ensino Superior, a gestão por competências nesse contexto ainda é uma prática incipiente, com foco principalmente nas competências docentes e de gestão.

Ainda nesse contexto, estudos anteriores já destacavam a falta de uma postura estratégica em gestão de pessoas como uma realidade predominante nas IFES, e essa falta de foco estratégico foi ressaltada por Garcia (2006) e Grillo (2001) em suas pesquisas. Estudos semelhantes, como os de Kiste (2001) e Bernardes (2003), enfocaram a gestão de pessoas no contexto técnico-administrativo das IFES, ressaltando a ausência de um aspecto estratégico do desenvolvimento dos servidores, limitando-se à gestão operacional de pessoal.

Desta forma, compreender como o processo de desenvolvimento de pessoas nas organizações influencia a aquisição e aplicação de competências por parte dos colaboradores é crucial. Isso é especialmente relevante à luz do objetivo PNDP, que enfatiza que o desenvolvimento de pessoas no setor público é fundamental para a consecução dos objetivos e políticas do Estado, bem como para o atendimento das demandas da sociedade (Brasil, 2022).

Portanto, alinhar o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos com a estratégia governamental representa um desafio latente para a modernização da administração pública no Brasil (Coelho & Menon, 2018) uma vez que a profissionalização das práticas de

gestão de pessoas por meio de ações sistematizadas de desenvolvimento de competências tem sido observada na administração pública nos últimos anos (Silva, Mello & Torres, 2013).

Tendo em vista que a administração pública enfrenta a necessidade de melhorar seu desempenho para atender às demandas dos cidadãos, tornando essencial que os profissionais estejam aptos a responder a essas necessidades e que essa atuação deve ser conduzida pelas práticas de gestão de pessoas das organizações (Abrucio, 2020, Montezano & Silva, 2018), este estudo, portanto, contribui para o preenchimento da lacuna de pesquisa aqui evidenciada ao explorar as competências transversais dos servidores em IFES, e, conseqüentemente, contribui para o desempenho das instituições de ensino superior, em consonância com as políticas governamentais e as demandas da sociedade.

### ***1.3.2 Justificativa Social***

O cenário atual aponta para um movimento de avanço na gestão do Estado, caracterizado pela busca contínua da modernização e profissionalização dos servidores públicos. Essa transformação é fundamental para garantir que o setor público seja capaz de atender às crescentes demandas da sociedade de maneira eficaz e eficiente.

Neste contexto, a presente pesquisa está alinhada com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) do Brasil, que reconhece que o desenvolvimento das pessoas no setor público é fundamental para alcançar os objetivos e políticas do Estado e para satisfazer as necessidades da sociedade (BRASIL, 2022). A pesquisa poderá contribuir para o aprimoramento das competências dos servidores públicos, capacitando-os a desempenhar suas funções de maneira mais eficaz, o que se reflete na melhoria do desempenho no trabalho.

Realizada em uma universidade pública, essa pesquisa também desempenha um importante papel social. Além de contribuir para o desenvolvimento dos servidores públicos, ela também impacta diretamente na melhoria da educação pública. O investimento na pesquisa de competências transversais se reflete na formação de profissionais mais qualificados e preparados para enfrentar os desafios do setor público, promovendo uma educação pública de qualidade. Isso, por sua vez, contribui para uma sociedade mais bem preparada e uma mão de obra mais capacitada, resultando em um círculo virtuoso de desenvolvimento.

Portanto, a motivação para a realização de estudos sobre competências e desempenho no setor público não é apenas uma busca por eficiência na gestão, mas também uma contribuição social com benefícios diretos para a sociedade.

### ***1.3.3 Justificativa Prática/ de Gestão***

Para efetivar a PNDP foram estabelecidos três principais instrumentos: O primeiro é o Plano Anual de Capacitação, um guia interno elaborado por órgãos e entidades governamentais, que detalha temas, metodologias de capacitação e ações para melhorar as habilidades dos servidores. O segundo é o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, que apresenta informações sobre as ações de capacitação realizadas no ano anterior e avalia os resultados alcançados. Por fim, o terceiro instrumento é o Sistema de Gestão por Competências, uma ferramenta de gestão que facilita o planejamento, monitoramento e avaliação das ações de capacitação, baseado na identificação das competências necessárias para o desempenho das funções dos servidores.

Evidencia-se, então que a temática de competências para o desempenho da função pública tem importante destaque da Administração Pública brasileira, principalmente a partir do advento da PNDP orientando o planejamento estratégico dos órgãos públicos que inclua o levantamento das competências organizacionais existentes, a identificação de competências individuais necessárias para a realização das metas estabelecidas e a análise cuidadosa das lacunas de desenvolvimento profissional que deverão ser sanadas por meio da operacionalização dos planos de capacitação.

A elaboração de mecanismos efetivos de desenvolvimento dos servidores públicos e de suas competências, assim como o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelo governo, passa a configurar emergentes desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor público federal (Capuano, 2015; Landfeldt & Odelius, 2017). Nesse cenário, a abordagem da competência tem sido sugerida como alternativa de direcionamento dos programas de educação e de gestão das relações de trabalho (Montezano et al., 2019).

Não obstante, as Instituições Federais de Educação Superior (IFES) passaram a atuar neste cenário de mudanças que demandam a adequação da gestão de pessoas no serviço público a partir da institucionalização da lei 11.091/2005, que definiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) nas IFES, regulamentada pelos decretos 5.284/2006 e 5.285/2006. Além de definir o quadro de servidores TAES das IFES, o PCCTAE trata da política de remuneração, desenvolvimento na carreira e incentivos à qualificação dos servidores.

Levando-se em conta que a UnB integra a administração pública e, portanto, rege a sua política de gestão de pessoas ancorada na PNDP, decidiu-se realizar o estudo em tela na referida Instituição. Vale ressaltar que o quadro permanente de servidores TAES da UnB, é integrado pelos servidores TAES cuja carreira é constituída por centenas de cargos, separados em cinco níveis de classificações distintas. As atribuições para o exercício do referido cargo, são bem diversificadas e podem atuar em diversos setores da Instituição, como campus, bibliotecas, pró-reitorias, departamentos e coordenações acadêmicas. Portanto, as competências para o trabalho destes profissionais podem abranger dimensões e alcances distintos (Sousa & Barbosa, 2018).

A aplicação do conceito de competência na educação e no trabalho justifica-se, ainda, pela necessidade de se buscarem novas fórmulas que permitam estimular as capacidades de inovação, adaptação e aprendizagem, adequadas aos requisitos do desenvolvimento econômico contemporâneo, caracterizado pelo rápido avanço tecnológico e a constante exigência de incrementar a produtividade (Brandão; Guimarães, 2001).

Do ponto de vista prático, a medida de percepção de desempenho por meio das competências transversais aqui proposta, poderá aprimorar processo de mapeamentos de competências da UnB e de seus servidores TAES, além de viabilizar pesquisas futuras sobre competências de servidores públicos de diversos poderes, segmentos, cargos e níveis hierárquicos, permitindo, inclusive, comparações interinstitucionais.

Ao investigar a percepção de servidores TAES acerca da relação entre o desempenho e as competências transversais, espera-se que a presente pesquisa contribua para a orientação das ações instrucionais de aprendizagem da organização, visto que os resultados esperados poderão apontar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) que os servidores TAES dispõem e quais são aqueles esperados para desempenhar suas funções. Podendo orientar, ainda, os esforços por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas visando planejar e executar ações direcionadas ao desenvolvimento profissional de seu funcionário, tendo em vista a eficácia de sua atuação (Faiad et al., 2013; Bruno-Faria & Brandão, 2003).

Longe de apenas levantar possíveis problemas existentes e apontar falhas na Gestão de Pessoas, o intuito deste trabalho é propor uma análise do processo de autopercepção e identificação de habilidades, conhecimentos e aptidões de servidores TAES e o serviço executado, pois é reconhecido que funções diferentes implicam conhecimentos diferentes, sejam na área de recursos humanos, financeiros, materiais etc. e buscar atrelar o desempenho profissional aos conhecimentos, tende a minimizar as interferências, que surgem em um ambiente sem planejamento.

Ao identificar as competências transversais mais relevantes para o desempenho no trabalho, o estudo possibilitará uma compreensão aprofundada das habilidades e conhecimentos críticos para um desempenho eficiente nas atividades exercidas por esses profissionais. Com base nesse conhecimento, o programa de capacitação poderá ser garantido de forma precisa e direcionada, proporcionando aos servidores a oportunidade de desenvolver e aprimorar as competências transversais identificadas como preditoras de desempenho no contexto de trabalho da UnB.

O próximo Capítulo é dedicado à apresentação do quadro teórico referencial que embasa esta pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este Capítulo estabelece as bases teóricas sobre como o presente estudo será desenvolvido, fornecendo um panorama abrangente sobre as temáticas centrais desta pesquisa: a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na APF, Competências Transversais e Desempenho no Trabalho.

A primeira Seção descreve os elementos relativos ao processo de elaboração e aplicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) em 2006, bem como as seguidas reformulações e atualizações até o momento presente.

Na segunda parte será apresentada a discussão acerca do conceito de competência, suas diversas abordagens teóricas e tipificações, a aplicação da noção de competência no contexto do trabalho e, especialmente para os fins deste estudo, será discutida a temática das competências transversais.

A última Seção do referencial teórico está relacionada ao conceito de Desempenho com o objetivo de analisar diversas perspectivas teóricas que contribuem para a compreensão do desempenho individual no ambiente de trabalho.

### **2.1 A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas**

No campo das políticas de pessoal, o Estado iniciou sua trajetória em direção à profissionalização da gestão de pessoas no setor público a partir de 1998, com a Instituição do Decreto nº 2.794/1998. Essa norma introduziu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos, representando a primeira política voltada para o desenvolvimento do quadro de pessoal da Administração Pública Brasileira no âmbito do Poder Executivo Federal (Demarco, Barreto & Donazar, 2014).

Em 2006, foi estabelecida a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) por meio do Decreto nº 9.991/2019, que revogou o regulamento anterior. Essa política tinha como objetivo aumentar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à população, por meio do desenvolvimento, capacitação e adequação das competências dos servidores (Brasil, 2006). A PNDP representou outro marco importante no fortalecimento da capacitação dos servidores públicos, ao enfatizar a melhoria dos serviços por meio do desenvolvimento contínuo dos servidores.



A principal meta da PNDP era orientar a capacitação no governo federal com foco em competências, contribuindo para o aprimoramento das habilidades individuais e institucionais. Os propósitos incluíam:

I- Aprimorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. II- Promover o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos. III- Alinhar as competências dos servidores com os objetivos institucionais, baseando-se no plano plurianual. IV- Gerenciar e divulgar as ações de capacitação. V- Otimizar os gastos com capacitação (Decreto nº 5.707/06, art. 1º).

Adicionalmente, em 2007, um planejamento estratégico identificou objetivos implícitos da PNDP, como a influência em outros subsistemas de gestão de pessoas do governo federal, o aumento do poder de agenda da capacitação junto aos dirigentes, o envolvimento de diversos atores, não limitados à área de Recursos Humanos, e a melhoria da oferta de capacitação por parte das escolas de governo (Camões, 2013).

A PNDP, trouxe uma abordagem baseada na gestão por competências para o desenvolvimento de servidores públicos federais. Entretanto, a política não alcançou plenamente seus objetivos (Caminha & Milagres, 2023; Silva & Mello, 2013; Camões & Meneses, 2016; Camões, 2013). Além da ineficiência dos instrumentos utilizados para sua execução, parte dos objetivos não foi alcançada, enquanto outra parte foi atingida apenas parcialmente, resultando em um chamado "déficit de implementação" (Camões, 2013).

A PNDP introduziu instrumentos, técnicas e ferramentas específicas para facilitar a gestão direta e o apoio financeiro, embora esses tenham se mostrado ineficazes devido a problemas de gerenciamento e falta de legitimidade. Além disso, os Planos Anuais de Capacitação (PAC), principal mecanismo de gestão da política, enfrentaram dificuldades, pois os órgãos não tinham incentivos para enviá-los e não recebiam feedback sobre os resultados, tornando a ferramenta complexa (Caminha & Milagres, 2023; Silva et al., 2021; Camões, 2013).

Camões e Meneses (2016), destacam que a criação da PNDP em 2006 introduziu a necessidade de mapeamento de competências como um componente fundamental no planejamento das ações de capacitação para órgãos e entidades. Dessa forma, os órgãos públicos da Administração Pública Federal (APF) passaram a identificar as lacunas de competências em suas instituições como ponto de partida para a definição das ações de capacitação.

Entretanto, devido às dificuldades imprevistas na implementação do modelo de competências no serviço público (Silva & Mello, 2013; Camões, 2013), em 2010, um novo planejamento estratégico concentrou-se na reformulação do Decreto.

Outras deficiências da PNDP apontadas por diversos autores (Caminha & Milagres, 2023; Silva et al., 2021; Camões & Meneses, 2016; Bregalda, Tosta & Dalmau, 2014; Camões, 2013) incluem a falta de sistematização de informações, ineficácia na gestão de recursos orçamentários e falta de capacidade técnica na área de gestão de pessoas. Ademais, embora tenha havido tentativas de desenvolver um sistema de capacitação para apoiar a aplicação do modelo, este nunca foi concluído, prejudicando a credibilidade da PNDP (Cabral, 2020; Camões 2013).

Para enfrentar esses desafios, Cabral (2020) destaca que em 2017 foi criado o projeto de Governança das Capacitações, posteriormente reformulado em abril de 2019. Esse projeto visava atualizar a legislação vigente para encontrar soluções para os problemas relacionados ao planejamento do desenvolvimento dos servidores e padronizar os procedimentos de concessão e prestação de contas das licenças e afastamentos previstos na Lei nº 8.112, de 1990.

Em 2019, com a promulgação do Decreto nº 9.919/2019, o Governo Federal implementou a Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Nova PNDP) com o objetivo primordial de aprimorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos por meio de um planejamento eficaz das ações de desenvolvimento, promovendo, assim, uma qualificação mais eficaz dos servidores (Caminha & Milagres, 2023; Silva et al., 2021).

#### 2.1.1. A Nova PNDP

O Decreto nº 9.991/2019 estabeleceu uma nova abordagem para o planejamento das ações de desenvolvimento, introduzindo o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) como substituto do antigo Plano Anual de Capacitação (PAC) e estabelecendo critérios revisados para a concessão de licenças e afastamentos, possibilitando a participação dos servidores em atividades de desenvolvimento.

Em vigor a desde 2019, a Nova PNDP tem como objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências essenciais para alcançar a excelência no desempenho dos órgãos e entidades da administração pública federal, assegurando a realização de seus objetivos institucionais (Brasil, 2019).

As modificações implementadas na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas após a promulgação do Decreto n.º 9.991/2019 concentram-se no planejamento das ações de

desenvolvimento e no fortalecimento do papel do órgão central do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC) no acompanhamento e controle da Política. Essas mudanças requerem adaptações na forma de atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal no desenvolvimento de ações de desenvolvimento de pessoas em suas organizações (Caminha & Milagres, 2023; Sgaraboto, 2021; Silva et al., 2021).

Conforme a Nova PNDP, o planejamento do desenvolvimento de pessoas dos órgãos deve estar alinhado com a estratégia do órgão ou entidade, estabelecendo objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento. Além disso, o planejamento deve preparar os servidores para lidar com mudanças nos cenários internos e externos, entre outros requisitos.

Nesse contexto, é crucial que o planejamento do desenvolvimento de pessoas inclua uma descrição das necessidades de desenvolvimento a serem abordadas, abrangendo capacidades de liderança, chefia, coordenação e supervisão, juntamente com estimativas de custos das ações de desenvolvimento. Essa abordagem possibilita um planejamento mais preciso e transparente das ações, facilitando sua implementação (Caminha & Milagres, 2023; Sgaraboto, 2021; Silva et al., 2021).

Para promover o desenvolvimento dos servidores públicos, o poder executivo mantém escolas de governo, como a ENAP, previstas em legislação, decretos e com reconhecimento do Ministro da Economia. Essas escolas têm como missão promover, desenvolver e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para suas funções. Além disso, a ENAP coordena e supervisiona programas de desenvolvimento de competências em direção, chefia, coordenação e supervisão na administração pública federal, atuando em conjunto com os órgãos centrais na definição de ações para o desenvolvimento contínuo dos servidores (PNDP, 2019).

Cabe à ENAP também propor ao Ministro da Economia os critérios para o reconhecimento de outras instituições como escolas de governo do poder executivo federal. Além disso, é responsabilidade da ENAP sugerir capacitações que efetivamente aprimorem o conhecimento dos servidores e contribuam para a qualidade dos serviços públicos, tornando a administração pública mais eficiente e qualificada.

## **2.2 A noção de competência no contexto de trabalho**

A evolução do conceito de competência ao longo do tempo tem sido uma jornada significativa, moldada por perspectivas de autores tanto internacionais quanto nacionais. Inicialmente, a competência era concebida em um contexto jurídico, indicando a capacidade de

indivíduos ou instituições para abordar questões específicas. Também era associada ao reconhecimento social conferido a pessoas ou organizações que demonstravam domínio em determinados assuntos ou atividades devido ao seu conhecimento e habilidade (Fleury & Fleury, 2011; Pires et al., 2005).

No entanto, à medida que a administração científica de Taylor ganhou espaço, a competência passou a ser relacionada à capacidade individual de executar tarefas específicas, enfocando a produtividade e eficiência no ambiente de trabalho (Carbone et al., 2016). Durante a era da produção fordista, na década de 1920, a competência era definida como um conjunto de atribuições necessárias para cargos restritos à linha de produção (Carbone et al., 2016).

Entretanto, o ambiente de trabalho passou por mudanças significativas devido à globalização e ao avanço da tecnologia, levando à necessidade de uma abordagem mais abrangente. A competência deixou de ser uma questão puramente individual e passou a requerer uma predisposição para agir, uma atitude que reflita a realidade organizacional em constante mudança (Fleury & Fleury, 2011).

A evolução do conceito de competência ocorreu tanto na literatura internacional, quanto na nacional, no entanto, com perspectivas diferentes. Autores norte-americanos como Gilbert (1978) e Boyatzis (1980) definiram a competência como um conjunto de qualificações que abrangem conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), com foco no desempenho em contextos de trabalho específicos. Essa abordagem reflete uma perspectiva funcionalista (Fleury & Fleury, 2011).

Em outras vertentes de estudos internacionais, a noção de "atitude" passou a ser introduzida na definição de competência. Nesse contexto, a competência é vista como um processo cíclico e virtuoso, concentrando-se no ambiente social e coletivo, com destaque para a participação e interação de competências conjuntas (Fleury & Fleury, 2011). Como observado por Brandão (2020, p. 03), a competência é composta por recursos e atributos do indivíduo, tradicionalmente categorizados como conhecimentos, habilidades e atitudes, abrangendo dimensões cognitivas, psicomotoras e afetivas relacionadas ao trabalho. Essa abordagem enfatiza que a atitude é o elemento que estimula a ação; assim, não basta possuir o conhecimento, é necessário ter a vontade de aplicá-lo na prática.

A competência pode ser entendida como um conjunto de aprendizado social e comunicacional vinculado a sistemas de avaliação, manifestando-se na capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em contextos de trabalho

específicos, adaptando-se a situações diversas e em constante evolução (Le Boterf, 1999; Carbone et al., 2016). Essa perspectiva destaca a complexidade do conceito e sua relação intrínseca com o desempenho profissional.

Ao explorar a relação entre competência e desempenho, observa-se a contribuição de McClelland (1973), que diferenciou competência de aptidão, habilidade e conhecimento, argumentando que a competência está diretamente associada ao desempenho superior em situações específicas. Sua abordagem enfatizou ainda a relevância da motivação e apontou que o conceito de competência é mais útil para a gestão do desempenho do que a aptidão isolada.

Na mesma linha, Santos et al. (2020) ampliam o entendimento das competências ao apresentá-las sob as dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes. Em sua abordagem gerencial, destaca-se que o planejamento é a habilidade mais requisitada, enquanto a proatividade predomina como aptidão essencial e o domínio de conceitos específicos da área se sobressai na dimensão do conhecimento.

Complementando essas visões, Fleury e Fleury (2001) propõem uma definição abrangente de competência como um "saber agir responsável e reconhecido," enfatizando a mobilização e integração de conhecimentos e habilidades para gerar valor econômico e social. Para eles, a aprendizagem contínua e a integração estratégica das competências organizacionais são fundamentais para seu desenvolvimento.

Por fim, Durand (2006) enfatiza a interdependência entre conhecimento, habilidades e atitudes no desenvolvimento de competências, ressaltando que sua construção ocorre por meio de aprendizagens individuais e coletivas. Essa abordagem reforça a ideia de que o desenvolvimento de competências é essencial para alcançar os objetivos organizacionais, evidenciando sua complementaridade e aplicação prática.

Conforme observado por Brandão e Guimarães (2001), o termo "competências" é frequentemente utilizado no senso comum para se referir a pessoas qualificadas para executar tarefas específicas no contexto organizacional. A combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes é o que manifesta as competências dos profissionais, gerando valor econômico e social para a organização e o indivíduo (Fleury & Fleury, 2001).

Para uma melhor compreensão dos conceitos de competência desenvolvidos ao longo da evolução das discussões no contexto do trabalho, é apresentada a Tabela 1 a seguir:

**Tabela 1.** Conceitos de Competências

<b>Autor (ano)</b>	<b>Conceito</b>
McClelland (1973)	Conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) casualmente relacionado com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.
Gilbert (1978)	Competência expressa em função do desempenho ou comportamento da pessoa no trabalho.
Boyatzis (1980)	Competência como um estoque de recursos ou conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) que justificam um alto desempenho.
Le Boterf (1999)	Competência é um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais vinculadas à formação e a um sistema de avaliações; implica saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades num contexto organizacional determinado.
Gonczi (1999)	Competência como a associação de atributos pessoais ao contexto em que são utilizadas, isto é, ao desempenho da pessoa no trabalho.
Ruas (2003)	Relaciona a competência a três elementos: capacidade, mobilização da capacidade e reconhecimento da competência.
Fleury e Fleury (2001)	Definimos assim competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Carbone <i>et al.</i> (2016)	Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que adicionam valor a pessoas e as organizações
Brandão (2020)	Constituída por recursos ou atributos do indivíduo, tradicionalmente classificados como conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam dimensões cognitivas psicomotora e afetiva do trabalho.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

Conforme explicitado no quando conceitual apresentado, verifica-se que, ao longo do tempo, a adoção das correntes americana e francesa de competência revelou-se inadequada para atender às demandas da gestão de pessoas em organizações em constante evolução. Uma terceira corrente emergiu, representada por Gonczi (1999), conforme destacado por Carbone et al. (2016) e Freitas (2019), que redefine a competência como a associação de atributos pessoais ao contexto de trabalho, enfatizando o desempenho profissional.

Essa visão se concentra no "desempenho" e está alinhada com a perspectiva de autores brasileiros, como Carbone et al. (2016), Fleury e Fleury (2001), Dutra (2008), Ruas (2003), Brandão e Guimarães (2001), Silva, Bispo e Ayres (2019), que indicam uma abordagem baseada em competências na gestão de pessoas.

Portanto, o conceito de competência evoluiu ao longo do tempo, abrangendo dimensões cognitivas, psicomotoras e afetivas relacionadas ao trabalho. A competência não se limita à

posse de conhecimento e habilidades, mas também à capacidade de mobilizá-las em situações específicas para gerar valor (Coelho Junior, Faiad & Rego, 2018).

Os autores Coelho Junior, Faiad e Rego (2018) propõem que a literatura dos estudos organizacionais divide a temática de competências em três correntes. A primeira se concentra nas competências como entradas (*inputs*) que contribuem para a criação de valor organizacional, enfocando a identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para um cargo. A segunda avalia as competências com base nos resultados alcançados (*outputs*), enquanto a terceira corrente busca conciliar as duas primeiras, enfatizando a análise dos atributos pessoais e como eles se expressam em contextos organizacionais, combinando capacidades e desempenho competente.

A competência pode ser definida como a capacidade do indivíduo de obter resultados e desempenho eficaz no trabalho. Nesse sentido, é fundamental focar-se no desempenho real das atividades rotineiras, e não apenas na descrição formal das sugestões (conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA's) do indivíduo. A posse dessas vontades não necessariamente garante que elas serão aplicadas de forma a gerar valor para a organização. É essencial que o indivíduo seja capaz de mobilizar suas competências em situações específicas no ambiente de trabalho, demonstrando que o desempenho competente é capaz de gerar benefícios tanto para o indivíduo quanto para a empresa, por meio do desenvolvimento pessoal e organizacional (Fleury; Fleury, 2001).

De acordo com Brandão e Bahry (2005), é essencial realizar o mapeamento das competências, uma vez que estas devem ser adaptadas às necessidades específicas de cada organização, mantendo-se em sintonia direta com a cultura, estrutura e estratégia da mesma. Fleury e Fleury (2001) destacam a importância de contextualizar as competências, pois conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser comunicados e aplicados internamente na organização, a fim de gerar benefícios.

Para este estudo será adotado a definição de competência encontrada nos estudos de Carbone et al. (2009, p. 43), onde a “competência pode ser entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAS's) necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho”.

Em consonância com essa definição, ao apresentar os diversos conceitos sobre competências no trabalho, outros como Brandão e Borges-Andrade (2020), Salgado, Abbott e Wilson (2018) e Coelho Junior (2009), remetem à convergência do conceito de competência, diante da complexidade e fragmentação teórica expressa pelo conceito de competências enquanto conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional.

Outros elementos comuns dos conceitos, relacionados à competência, referem-se ao mundo do trabalho e suas definições pressupõem a análise do trabalho e de seus contextos. O tema é, também, frequentemente investigado juntamente com os conceitos de desempenho, aprendizagem e capacitação segundo levantamento bibliográfico realizado por Barros et. al. (2022). Afirmando ser um tema continuamente investigado em relação aos conceitos de competência, abordagens teóricas e práticas empregadas, bem como suas implicações teóricas e empíricas, e suas dimensões estratégicas e gerenciais, complementam os achados de Silva et al. (2019) e Fernandes, Bitencourt e Comini (2021).

### **2.2.1 Tipos de Competências**

A compreensão do conceito de competência na literatura envolve uma variedade de abordagens e classificações. Diferentes autores contribuem com suas perspectivas para destacar a natureza multifacetada das competências, permitindo uma visão mais abrangente da temática.

A complexidade inerente ao campo das competências é evidenciada pela multiplicidade de abordagens propostas na literatura. Barreto, Nóbrega e Araújo (2020) definem competências essenciais como recursos intangíveis que envolvem a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos a fim de criar produtos e serviços com benefícios tangíveis para os clientes. Esse processo resulta em uma difícil imitabilidade, conferindo à organização um valor agregado e uma diferenciação percebida positivamente pelos clientes.

Por outro lado, o autor Ferreira e Baêta (2020) introduzem a categoria das competências individuais, relacionadas aos conhecimentos aplicados de forma específica em atividades de trabalho. Essas competências variam de acordo com as experiências, processos, recursos existentes e particularidades de cada área. Elas refletem o desempenho do indivíduo, englobando a capacidade de tomar iniciativas, ir além do solicitado e assumir responsabilidades.

Na classificação do autor Leal et al. (2020), as competências funcionais desempenham um papel crucial nas funções específicas de cada área de uma empresa. Essas competências são



resultantes da combinação das competências individuais dos membros da equipe e levam a um comprometimento coletivo e um entendimento compartilhado das atividades em um ambiente específico.

Paralelamente, na visão de Ruas (2001), o modelo de competências se divide em três categorias: competências essenciais (ou organizacionais), funcionais e individuais. As competências essenciais diferenciam a empresa perante seus concorrentes e clientes, sendo a razão de sua sobrevivência.

As competências organizacionais, definidas com base no trabalho de Prahalad e Hamel (1990), abrangem um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e sistemas gerenciais da organização. Para os autores, elas são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes, essenciais para prover produtos ou serviços diferenciados e fundamentais para a exploração de diferentes mercados.

As competências da organização, de acordo com Sparrow e Bognanno (1994), são classificadas em quatro categorias distintas: as competências emergentes, as declinantes, as estáveis ou essenciais e as competências transitórias. As competências emergentes, apesar de não muito relevantes no momento presente, tendem a crescer em importância ao longo do tempo devido à orientação estratégica da organização. As competências declinantes foram importantes no passado, mas se tornam menos relevantes devido a mudanças na tecnologia ou na estratégia organizacional. As competências estáveis ou essenciais são fundamentais para o funcionamento da empresa e permanecem relevantes ao longo do tempo. As competências transitórias são imprescindíveis em momentos críticos de transição, mas não estão diretamente relacionadas ao negócio da organização.

As competências individuais, conforme a visão de Zarifian (1999), podem ser categorizadas em competências técnicas, competências emocionais, competências racionais, competências fundamentais e competências acessórias. Cada uma dessas categorias desempenha um papel único no desempenho dos indivíduos em seus respectivos espaços de responsabilidade e grau de complexidade.

O autor Pierry (2006) adiciona sua perspectiva, classificando as competências individuais em competências técnicas, competências emocionais, competências racionais, competências fundamentais e competências acessórias. Nessa perspectiva, enfatiza-se a importância das competências emocionais, destacando que elas estão relacionadas com a

capacidade do indivíduo de lidar com problemas, de ser emocionalmente inteligente, sendo essenciais para lidar com questões afetivas emergentes e imediatas.

Já para Cripe e Mansfield (2003), as competências das pessoas são classificadas em competências ao lidar com pessoas, competências de negócio e competências de autogestão. Eles identificam trinta e uma competências que agregam valor à empresa, todas transferíveis de um cargo para outro.

De acordo com Fleury e Fleury (2000), as competências das pessoas podem ser subdivididas em competências para o negócio, competências técnico-profissionais e competências sociais, cada uma desempenhando um papel distinto no contexto organizacional.

Em sua proposta de classificação das competências, Woodruffe (1991) as divide em competências fundamentais e diferenciais. As competências fundamentais podem ser adquiridas por meio da formação e desenvolvimento pessoal e profissional, enquanto as competências diferenciais têm o potencial de distinguir um desempenho superior de um desempenho mediano.

Borges, Coelho Jr., Faiad e Rocha (2014) dividem as competências em competências técnicas e comportamentais, enfatizando que as competências técnicas estão relacionadas a conhecimentos e habilidades específicos relacionados a funções específicas, enquanto as competências comportamentais são fundamentadas em habilidades mais abrangentes e atitudes.

Conforme evidenciado pela diversa classificação de competências encontrada na literatura, ressalta-se a amplitude da categorização das competências cujas tipologias variam desde as mais amplas, como as competências organizacionais, até as mais específicas, como as competências técnicas e comportamentais. Em suma, a depender do contexto aplicado e dos objetivos de cada pesquisa, a literatura pode contemplar os termos competências individuais, competências organizacionais, competências funcionais e competências essenciais (Barreto et al., 2020, Ferreira; Baêta, 2020, Leal et al., 2020).

A literatura especializada em competências apresenta diversas abordagens para a categorização destas, sendo uma notável delas a proposta de Carbone et al. (2006). Esta classificação destaca dois níveis de análise distintos: competências individuais e competências organizacionais.

No âmbito individual, as competências humanas ou profissionais referem-se às habilidades do servidor ou de pequenas equipes de trabalho, sendo também denominadas competências individuais (Carbone et al., 2006; Dutra, 2010). Em contrapartida, as

competências organizacionais estão associadas à entidade ou às suas unidades produtivas, representando os atributos que conferem eficácia à organização.

No contexto da administração pública, tais competências organizacionais podem ser compreendidas como as capacidades percebidas pela sociedade como essenciais à Instituição. Importante ressaltar que essas competências transcendem a mera soma das competências individuais, uma vez que as interações entre os membros promovem sinergia e amplificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes, culminando na competência organizacional (Carbone et al., 2006; Dutra, 2010).

No contexto do setor público, é observável que as competências organizacionais extrapolam as competências legais estabelecidas pela legislação de criação da Instituição. Embora as competências delineadas pela legislação sirvam como ponto de partida, o portfólio de competências organizacionais é mais abrangente e é moldado pelas transformações nas realidades, políticas e diretrizes ao longo do tempo (Carvalho et al., 2009).

### **2.2.2 Competências transversais**

No ambiente complexo e dinâmico em que vivemos, a questão das competências transversais emerge como um tópico de destaque e interesse crescente tanto na literatura acadêmica quanto no âmbito prático.

Devido à complexidade e diversidade de terminologias empregadas para descrever as competências transversais, também conhecidas como competências genéricas, comuns ou universais, não existe um termo universalmente aceito na literatura. Tsankov (2017) tratou das competências transversais como competências-chave, enquanto outros autores utilizam termos diversos, como competências básicas, competências core, employability skills, competências transferíveis, vocational skills, job specific skills, entre outros.

Em uma abordagem clássica, as competências transversais referem-se a um conjunto de habilidades que podem ser transferidas de um contexto específico no qual foram desenvolvidas para outros contextos, onde são aplicadas com adaptações às características e exigências desse novo ambiente (Bennett, Dunne, & Carré, 1999; Evers, Rush, & Berdrow, 1998).

Na literatura internacional e no contexto organizacional, o termo mais frequentemente adotado para se referir a essas competências é soft skills o que tem suscitado debates recentes.

Algumas revistas e jornais de gestão e recursos humanos argumentam que o termo soft subestima a importância dessas competências em relação às hard skills, insinuando que as primeiras têm menos relevância.

Nesse cenário, Ravenscroft e Baker (2019) utilizam o termo essential skills em seu relatório sobre competências transversais e sua importância para a empregabilidade. Diferentes autores empregam várias terminologias para descrever essas competências, tais como core skills, key skills, function skills, skills for life, employability skills, generic skills, enterprise skills, soft skills, transferable skills e transversal skills.

Autores como Cripe e Mansfield (2003), que exploram as competências interpessoais e sua relevância em diferentes contextos profissionais, e Woodruffe (1991), que aborda a importância das competências transversais na empregabilidade e na resolução de desafios organizacionais, corroboram a ideia de que as competências que transcendem contextos específicos são cruciais para enfrentar os desafios e demandas em constante evolução nos campos profissionais e organizacionais. Esses autores destacam a necessidade de habilidades que vão além das técnicas, tornando-as fundamentais para o sucesso e a adaptação no mundo contemporâneo.

Ramos e Bento (2016) distinguem as competências específicas das competências transversais com base em duas características: a transversalidade, que diz respeito à aplicabilidade em diferentes contextos profissionais e situações, e a transferibilidade, que permite o uso dessas competências em várias situações após sua aquisição em um contexto específico. Bridges (1993) distingue as competências transferíveis, que podem ser aplicadas em diferentes contextos com pouca ou nenhuma adaptação, da transferência de competências, que requer alguma adaptação.

Embora muitos autores na literatura destaquem a diferença entre transversalidade e transferibilidade das competências transversais, Gilbert e Parlier (1992) utilizam ambos os termos de forma intercambiável, indicando que as competências podem ser reutilizadas em diversas situações e adaptadas conforme necessário ao longo do tempo. Moreno (2006) define as competências gerais como um conjunto de competências que engloba tanto as competências básicas, quanto as competências transversais. Segundo essa concepção, as competências transversais fazem parte de um processo de aprendizagem ao longo da vida e são essenciais para a adaptação às mudanças nas organizações e no mercado de trabalho.

Outras concepções de competências transversais incluem as competências interpessoais, humanas e comportamentais, destacadas por Rainsbury et al. (2002), as relacionadas a valores e atitudes que transcendem a formação, de acordo com Balcar et al. (2014), e as competências não técnicas, que se concentram nas competências interpessoais e intrapessoais, conforme a perspectiva de Hurrell et al. (2012). Duarte et al., 2019 indicam que a aquisição de competências que promovem a multidisciplinaridade, a interdisciplinaridade, a integralidade e a transversalidade no ambiente de trabalho tem sido amplamente enfatizada em diversas áreas do conhecimento

No contexto da gestão, as competências transversais compreendem um conjunto de habilidades interpessoais e pessoais que envolvem a obtenção de conhecimentos fundamentais, capacidades e atributos essenciais para a aplicação prática dessas competências em comportamentos apropriados (Audibert et al., 2020; Faria; Brandão, 2003).

### **2.3 Desempenho no Trabalho**

O desempenho no ambiente de trabalho é uma variável de notada relevância nas áreas de gestão de recursos humanos, comportamento organizacional e estudos organizacionais (Fogaça et al., 2018). Essa temática desperta interesse tanto em nível individual quanto nas organizações, pois a satisfação e o orgulho dos indivíduos estão intrinsecamente ligados à conquista de altos padrões de desempenho, e as organizações dependem desse desempenho para atingir seus objetivos (Sonnentag & Frese, 2002).

No entanto, o conceito de desempenho no trabalho varia entre diferentes autores e abordagens. Autores como Coelho Junior (2009), Kroll e Moynihan (2015) e Sonnentag e Frese (2002) ressaltam que o desempenho está relacionado ao alcance dos objetivos organizacionais, envolvendo ações intencionais dos indivíduos direcionadas para resultados específicos. Esses comportamentos deliberados são motivados por um propósito e têm um impacto direto nos resultados organizacionais, o que significa que o escopo do desempenho recai sobre a realização de comportamentos desejáveis e relacionados ao trabalho.

Pontes (2002) adiciona uma dimensão de avaliação ao conceito de desempenho, relacionando-o a fatores como custo e tempo na execução de tarefas, bem como à quantidade e qualidade das atividades realizadas. Robbins (2005) associa o desempenho ao sistema de recompensas da organização e ao valor que os indivíduos atribuem a essas recompensas. Por sua vez, Sonnentag e Frese (2002) adotam uma abordagem mais abrangente, definindo o

desempenho como comportamentos que contribuem para o funcionamento eficaz da organização e que buscam proativamente a melhoria dos processos e procedimentos organizacionais e do ambiente de trabalho.

De acordo com Coelho Junior (2009), o desempenho humano no ambiente de trabalho é caracterizado por um conjunto de comportamentos manifestados pelos indivíduos em suas atribuições e responsabilidades. Sob a perspectiva dos estudos do comportamento organizacional, o desempenho está intrinsecamente relacionado ao comportamento dos indivíduos na execução de suas tarefas e obrigações no ambiente de trabalho (Coelho Junior, 2009; Starbuck, 2005).

Campbell (1990) enfatiza que o desempenho se refere aos comportamentos que contribuem para o alcance dos objetivos da organização. Para Coelho Junior (2009), o desempenho competente é aquele que está alinhado com as expectativas da organização, demonstrando a capacidade de gerar impactos tanto em nível individual quanto organizacional. Em contrapartida, um desempenho considerado incompetente ou inadequado é aquele que não atende às expectativas organizacionais, seja devido a fatores individuais, relacionados à tarefa ou ao contexto de trabalho.

O conceito de desempenho no trabalho está relacionado às ações realizadas para atingir metas, conforme destacado por Sonnentag e Freese (2002). Isso envolve a noção de ação humana direcionada à consecução de objetivos, sujeita a avaliações em termos de adequação, eficiência e eficácia, como mencionado por Abbad (1999). O desempenho pressupõe a existência de um executor que adota comportamentos ou competências em um contexto ou situação específica, com o objetivo de atingir resultados (Caetano, 1996, citado em Brandão, 2017).

Nesse viés, o conceito de desempenho está intrinsecamente relacionado à competência, pois abrange os comportamentos adotados pelas pessoas para alcançar resultados no ambiente de trabalho (Brandão e Guimarães, 2001; Brandão, Zimmer, Guarçoni, Marques, Viana, Carbone, Almada, 2008). Para ser considerado competente, o desempenho deve estar alinhado com os objetivos, metas e valores organizacionais de eficiência e eficácia (Abbad e Borges-Andrade, 2004, Brandão, 2017). Portanto, o desempenho competente é aquele que demonstra as competências desejadas no trabalho, aproximando-se dos padrões estabelecidos e dos critérios de excelência (Brandão, 2017).

Desse modo, o desempenho de um indivíduo reflete a expressão de suas competências, manifestadas por meio dos comportamentos adotados no trabalho e dos resultados alcançados e pode ser avaliado tanto pelas competências que ele exibe no trabalho quanto pelos resultados decorrentes dessas competências (Brandão, 2017).

O enfoque na manifestação de competências por meio de comportamentos observáveis no ambiente de trabalho, conforme destacado por Costa (2008) e Filenga, Moura e Rama (2010), está alinhado com a compreensão de que o desempenho é uma expressão direta das competências individuais. Além disso, a ênfase na avaliação contínua do estado epistemológico e fenomenológico do desempenho, conforme mencionado por Fogaça, Rego, Melo, Armond e Coelho Junior (2018), ressalta a dinâmica e a necessidade de acompanhamento constante, corroborando.

Portanto, a compreensão aprofundada do desempenho no ambiente de trabalho se apresenta como um aspecto essencial para uma gestão eficaz nas organizações, possibilitando a avaliação contínua de seu estado epistemológico e fenomenológico (Fogaça, Rego, Melo, Armond, Coelho Junior, 2018). Essa perspectiva reforça a importância de identificar e avaliar as competências individuais no contexto laboral, onde o desempenho pode ser avaliado tanto pelas competências evidenciadas no trabalho quanto pelos resultados decorrentes dessas competências (Brandão, 2017).

O próximo Capítulo trata das categorias analíticas.

### 3 CATEGORIAS ANALÍTICAS

A origem das competências transversais, conforme definidas pela ENAP, tem raízes em discussões internacionais que destacam as competências essenciais no setor público (ENAP, 2021). Por exemplo, em 2017, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou uma edição das Public Governance Reviews, delineando 15 competências fundamentais para um serviço público profissional, estratégico e inovador. Essas competências incluíam não apenas atributos técnicos, mas também valores éticos e uma perspectiva estratégica focada em resultados. A OCDE enfatizou a importância de aprimorar a capacidade, produtividade e inovação no setor público, refletindo as expectativas dos cidadãos e a restauração da confiança no governo, um contexto que também se aplica ao Brasil.

Nessa perspectiva, A ENAP, baseando-se na experiência da administração pública brasileira, orientações teóricas da OCDE e outras fontes, e consultando Escolas de Governo, definiu o conceito de "competências transversais" no contexto da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e identificou um conjunto de sete competências cruciais que são essenciais para o setor público brasileiro. Essas competências representam conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis para o desempenho eficaz das funções públicas, promovendo avanços no trabalho em diversos contextos organizacionais. A categoria de competências transversais será definida como as habilidades, conhecimentos e atitudes que são relevantes e aplicáveis a diferentes áreas funcionais dentro da Instituição Federal de Ensino Superior.

A validade das competências transversais será examinada com base na consistência entre a definição conceitual e operacionalização dessas competências, enquanto o conteúdo será avaliado em termos de como as competências transversais se relacionam com as atribuições e responsabilidades dos servidores TAES na UnB.

Para fins de realização deste projeto de dissertação, optou-se, neste estudo focado no setor público, por adotar uma definição de competências alinhada a esse contexto. Montezano, Abbad e Freitas (2016) propõem que as competências são compreendidas como a manifestação de comportamentos observáveis resultantes do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de trabalho.

Além disso, com o propósito desta pesquisa, serão adotados os conceitos e definições de competências transversais conforme estabelecidos pela ENAP em sua IN 21/2021:



1. Resolução de Problemas com Base em Dados: Capacidade para idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade mediante a utilização de dados numéricos e não numéricos, bem como de evidências que permitam a precisão e viabilidade das soluções.

2. Foco nos Resultados para os Cidadãos: Capacidade para superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento de metas e ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas, garantindo atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos.

3. Mentalidade Digital: Capacidade de integrar as tecnologias digitais com os modelos de gestão, processos de tomada de decisão, com a geração de produtos e serviços, com os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários.

4. Comunicação: Escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações internas e externas.

5. Trabalho em Equipe: Capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente, em busca do alcance de metas compartilhadas e compreendendo a repercussão das próprias ações, para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo.

6. Orientação por Valores Éticos: Capacidade para agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública.

7. Visão Sistêmica: Capacidade para identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.

No tocante ao desempenho no trabalho, os conceitos norteadores adotados neste estudo seguem as definições elaboradas pelos autores Coelho Júnior et al. (2010) e Coelho-Jr. e Borges-Andrade (2011). Desta forma, para este estudo, desempenho será compreendido como o esforço individual em cumprir as atividades relacionadas ao alcance de metas e objetivos estabelecidos, especificamente no que se refere às tarefas e responsabilidades esperadas para a execução do papel desempenhado no ambiente de trabalho.

Nessa concepção, o desempenho bem-sucedido resulta em benefícios para a organização. Além disso, a análise do desempenho está intrinsecamente ligada a diversos elementos dentro do contexto organizacional em que o indivíduo opera, relacionando-se com os resultados obtidos.

Para a operacionalização das competências transversais em forma de dimensões mensuráveis, elegeu-se a categorização de três dimensões: importância, domínio e frequência de uso. As categorias de importância, domínio e frequência de uso das competências transversais foram definidas a partir da adaptação do modelo de avaliação de necessidades de treinamento apresentado por Borges-Andrade e Lima (1983). Este instrumento utiliza um índice que combina e atribui valores idênticos à importância e à falta de domínio das habilidades requeridas para a atuação no papel organizacional. Outros estudos acerca das categorias e/ou dimensões associadas ao domínio de competências em ambientes organizacionais também mencionam essas dimensões, como os de Costa e Almeida Junior (2013), Coelho e Fuerth (2009), Pantoja, Camões e Bergue (2010), e Oliveira Junior, Dalmau e Nepomuceno de Souza (2023), destacando a relevância dessas dimensões na avaliação de competências no contexto do serviço público no Brasil, especialmente em universidades.

A seguir, são apresentadas as proposições hipotéticas que serão investigadas neste estudo.

### **3.1 Proposições Hipotéticas**

Considerando-se as seguintes premissas:

I. O rol de competências transversais da ENAP, parte integrante da PNDP, indica que tais competências são consideradas essenciais aos servidores públicos brasileiros para o alcance de alto desempenho no trabalho (ENAP, 2021);

II. O desenvolvimento assertivo de competências, realizado em alinhamento aos objetivos organizacionais deve impulsionar o desempenho competente da atribuição pública (ENAP, 2021); e

III. A UnB, como parte integrante da administração pública federal, deve orientar a sua política de desenvolvimento de pessoas às Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Emerge a perspectiva de que, segundo a percepção de servidores TAES da UnB, as competências transversais se integram de maneira direta às necessidades de trabalho, reforçando a hipótese de que elas efetivamente impulsionam o alcance de um alto desempenho.

Assim sendo, espera-se testar as seguintes proposições hipotéticas:

PH1: Os servidores TAES da UnB percebem as competências transversais como importantes para o desempenho no trabalho.

PH2: Os servidores TAES da UnB consideram-se competentes no domínio das competências transversais para o desempenho no trabalho.

PH3: Os servidores TAES da UnB utilizam frequentemente as competências transversais para o desempenho no trabalho.

O próximo Capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados nesta dissertação.

## **4 MÉTODO**

A primeira parte do Capítulo de método e técnicas tem por fim apresentar a contextualização da pesquisa quanto ao locus e caracterizar a amostra. Posteriormente, procede-se à delimitação da pesquisa quanto à tipificação e a abordagem adotada em suas duas etapas, a saber, Etapa 1 – Qualitativa e Etapa 2 - Quantitativa. A etapa 1 consiste em desenvolver o instrumento de medição. Em sequência, a etapa 2 será dedicada à aplicação do questionário final produzido na etapa anterior. Por fim, será relatado o planejamento dos procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados.

### **4.1 Delimitação e design da pesquisa**

Considerando os objetivos gerais e específicos definidos para esta pesquisa, optou-se por adotar uma abordagem de pesquisa mista ou multimétodo, que incorpora elementos descritivos e exploratórios na fase qualitativa, enquanto na fase quantitativa, adotará um delineamento explicativo. A escolha dessa abordagem multimétodo permite direcionar maior atenção ou distribuí-la igualmente entre ambos os métodos de investigação, contribuindo assim para uma compreensão mais abrangente e completa do fenômeno em estudo (Sampieri et al. 2013). Ademais, trata-se de uma pesquisa de campo, cujo aspecto temporal de coleta de dados será transversal e limitado à população de servidores TAEs da UnB.

Conforme Gil (2010), as pesquisas descritivas buscam detalhar as características de uma população, fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis, enquanto a pesquisa exploratória aprofunda o entendimento de um fenômeno para buscar suas causas e consequências. Para Sampieri et al. (2013) os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de levar adiante uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real e estabelecer prioridades para investigações posteriores, entre outras utilizações.

A abordagem explorativa é pertinente quando o tópico de estudo é novo ou quando não há estudos anteriores que abordem essa relação específica (Creswell, 2010), como no caso da pesquisa em tela, em que a relação das competências transversais é relativamente nova no contexto da administração pública brasileira, e não foram identificados estudos anteriores que investigassem essa relação com o desempenho no trabalho na UnB.

Já as pesquisas de cunho explicativo concentram-se na identificação dos elementos que exercem influência ou contribuem para a manifestação dos fenômenos, buscando elucidar as razões subjacentes aos mesmos (Gil, 2010). É importante destacar, segundo o mesmo autor,

que a pesquisa explicativa frequentemente se desdobra a partir de uma pesquisa de natureza descritiva, uma vez que a identificação dos elementos determinantes de um fenômeno requer que este seja previamente caracterizado de maneira abrangente e minuciosa.

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa foram realizados a partir de dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas, isto é, a pesquisa experimental, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso, enquanto os dados secundários são aqueles obtidos por meio da pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de materiais já elaborados (Gil, 2010).

Nesta pesquisa, dados secundários foram obtidos a partir de fontes de natureza documental, tendo como marco temporal a Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas em 2006 bem como os normativos subsequentes da temática, e a Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UnB. Já os primários serão aqueles coletados por meio de questionário.

Para a abordagem qualitativa foram utilizadas a pesquisa documental e a realização de entrevistas semiestruturadas, focando na análise das competências elencadas pela ENAP na IN 21/21. Na fase quantitativa subsequente, foi aplicado um questionário do tipo survey, desenvolvido com base nos achados da fase qualitativa. Esses instrumentos, ao serem integrados, proporcionaram uma visão abrangente e aprofundada da relação entre competências transversais e desempenho no contexto específico da UnB.

## **4.2 Contextualização do locus e da amostra**

Nas próximas Sessões são caracterizados o locus e a amostra da pesquisa.

### **4.2.1 Caracterização da organização**

Esta pesquisa teve seu locus situado no ambiente organizacional na Universidade de Brasília (UnB), uma Instituição Federal de Ensino Superior pública fundada em 21 de abril de 1962 e criada pela Lei n. 3.998 de 15 de dezembro de 1961. Atualmente, UnB possui quatro campus: Darcy Ribeiro, Planaltina, Ceilândia e Gama.

A missão da UnB é promover inovação, inclusão e excelência nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, formando profissionais éticos e qualificados para enfrentar desafios nacionais e internacionais. A visão institucional busca posicionar a UnB como referência em âmbito nacional, adotando uma abordagem inovadora e democrática.

A estrutura administrativa da UnB é fundamentada em princípios de gestão democrática, descentralização e racionalidade organizacional, compreendendo reitoria, unidades acadêmicas, centros, conselhos superiores e órgãos complementares (UnB, 2023). As unidades acadêmicas, incluindo Institutos e Faculdades, coordenam e avaliam atividades de ensino, pesquisa e extensão em suas áreas. Os Departamentos, organizados por áreas de conhecimento, estão abaixo das unidades acadêmicas e são responsáveis pela coordenação e execução de atividades de ensino, pesquisa e extensão em suas especialidades.

A política de gestão de pessoas da UnB é parte integrante do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI é um documento que consolida o planejamento da Universidade em diversos aspectos, como ensino, pesquisa, extensão, gestão, inovação e responsabilidade social. Esse planejamento é elaborado de maneira colaborativa e orienta o desenvolvimento de políticas, programas, projetos e ações ao longo de um período específico, atualmente estabelecido em seis anos a partir de 2023. O PDI fornece diretrizes para a atuação futura da Universidade, abrangendo aspectos pedagógicos, políticas institucionais e atividades acadêmico-administrativas. Um dos objetivos do PDI da UnB, no tocante à gestão de pessoas, é: Aprimorar a gestão de pessoas e promover a qualidade de vida

Na estrutura administrativa da UnB, a gestão de pessoas é realizada pelo Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), cuja missão é promover a gestão, desenvolvimento e potencialização de pessoas, contribuindo para a busca contínua da excelência, saúde, segurança e qualidade de vida no ambiente de trabalho. A Coordenadoria de Capacitação (PROCAP) do DGP desempenha um papel crucial nesse contexto, oferecendo cursos presenciais e a distância para servidores TAES e docentes. Essas ações buscam a aquisição de competências e a atualização de conhecimentos, ampliando e democratizando oportunidades de capacitação.

A política de gestão de pessoas na UnB está fundamentada no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), um instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que substituiu o antigo Plano Anual de Capacitação e define as necessidades de desenvolvimento que serão atendidas ao longo do ano por meio de ações de capacitação. Além disso, a previsão da necessidade de desenvolvimento no PDP é requisito essencial para as autorizações de licença para capacitação, afastamento para participação em programa de pós-graduação e demais afastamentos para ações de desenvolvimento.

O PDP 2023 da UnB apresenta as necessidades de desenvolvimento que deverão ser atendidas ao longo do ano por meio de ações de capacitação. Sua elaboração deve levar em consideração as especificidades da UnB na busca pelo cumprimento de seus objetivos

institucionais e as particularidades do processo de qualificação e aperfeiçoamento dos professores e técnicos administrativos (UnB, 2023). Desta forma, a política de desenvolvimento de pessoas na UnB visa identificar e fortalecer as competências necessárias para o sucesso individual e organizacional.

Em seu PDP, a UnB associa o desempenho ao desenvolvimento de competências essenciais ao servidor público, inclusive as transversais. Ademais, a abordagem adotada pela Instituição reconhece que a efetividade no desempenho de atividades e o alcance de metas institucionais dependem não apenas do conhecimento técnico, mas também das competências comportamentais e socioemocionais dos servidores.

No contexto da avaliação de desempenho dos servidores TAES, a legislação federal, representada pela Lei nº 11.091/2005 e pelo Decreto nº 5.825/2006, estabelece a obrigatoriedade da avaliação por meio de um formulário padronizado. A condução desse processo é realizada pelas IFES, com o propósito de orientar os servidores na busca pela realização das metas de sua unidade, em conformidade com o funcionamento da Instituição. Complementando os normativos federais de avaliação de desempenho, a Lei nº 11.784/2008 foi instituída para criar uma sistemática de avaliação de desempenho dos servidores da APF. Essa legislação teve um impacto significativo nas políticas de gestão de pessoas, abrangendo áreas como capacitação, desenvolvimento na carreira, remuneração e realocação de pessoal.

A UnB integra esse processo de avaliação de desempenho, seguindo as os normativos federais supracitados para a realização da avaliação de seus servidores. A avaliação de desempenho é realizada, obrigatoriamente pelos servidores em estágio probatório por meio de formulários em cada uma das três etapas de avaliação, conforme estipulado na Emenda Constitucional nº 19. Essa avaliação determina a efetivação ou não do servidor no cargo para o qual foi nomeado, durante um período de 36 meses a partir de sua entrada em exercício. Esse processo inclui a avaliação realizada pela chefia imediata e por representantes do centro de custo, escolhidos por eleição entre os servidores, que acompanham o desempenho do avaliado, e a autoavaliação do servidor.

A gestão de desempenho no serviço público passou recentemente por uma mudança significativa com a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal. O PGD, criado pelo Decreto nº 11.072/2022, tem como objetivo promover uma gestão orientada a resultados, estimulando a cultura de planejamento institucional e otimização dos recursos públicos. Em linhas gerais, a iniciativa propõe a utilização de uma ferramenta de gestão em que se possibilite a mensuração efetiva do trabalho

realizado pelos servidores que participarem do programa, substituindo o controle de frequência por uma gestão de pessoas baseada em resultados.

Em 2021, o Ministério da Educação (MEC) autorizou a implementação do PGD nas universidades e entidades vinculadas ao órgão, incluindo a UnB. A universidade foi pioneira entre as instituições de ensino superior na adesão ao programa. Além disso, o Conselho de Administração (CAD) da UnB aprovou a atualização da regulamentação do PGD na universidade por meio da Resolução do CAD nº 0054/2023. De acordo com essa resolução, as unidades acadêmicas e administrativas devem elaborar planejamentos detalhados com metas mensuráveis, visando aprimorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A adoção do PGD na UnB está em fase de implantação e representa um passo importante em direção à modernização e ao aprimoramento da gestão pública. O PGD busca promover uma gestão orientada a resultados, incentivando a cultura de planejamento institucional e otimizando o uso de recursos públicos, refletindo a tendência recente na gestão pública federal direcionada pela PNDP. Ambos, PGD e PNDP, apresentam desafios significativos, exigindo mudanças culturais e práticas, mas, espera-se que com compromisso e colaboração, contribuam para uma administração pública mais eficaz e alinhada com as expectativas da sociedade.

#### **4.2.2 População e amostra**

A seleção dos participantes foi por meio de amostragem aleatória simples a fim de se obter uma amostra representativa de servidores TAES da UnB. Serão considerados elegíveis os servidores públicos de diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais da universidade da carreira de TAES. A escolha dessa categoria deve-se a considerável quantidade de técnicos administrativos que atuam nos diversos setores da universidade onde são exigidas competências profissionais específicas ao cargo e competências transversais.

O plano de carreira dos servidores TAES compreende cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), cada um composto por quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV), totalizando 16 padrões de vencimento básico em cada classe. A entrada na carreira ocorre por meio de concurso público, no nível I de cada classe, observando os requisitos de escolaridade e experiência estabelecidos na Lei n.º 11.091/05. Dentro da mesma classe, os servidores podem progredir em níveis de classificação e padrões de vencimento, mas não podem ascender para uma classe superior, exceto por meio de novo concurso público. A progressão por capacitação



envolve a obtenção de certificação em Programa de Capacitação compatível com o cargo, respeitando um período mínimo de dezoito meses. Já a progressão por mérito profissional implica em mudança para o padrão de vencimento subsequente a cada 18 meses, condicionada a um desempenho satisfatório avaliado por um programa de avaliação de desempenho.

Para além das especificidades inerentes a cada cargo, todos os TAEs compartilham responsabilidades gerais que incluem o planejamento, organização, execução e avaliação de atividades de apoio ao ensino, pesquisa e extensão. Esses profissionais desempenham um papel interdisciplinar nas universidades, desempenhando funções vitais em todas as áreas acadêmicas e administrativas. Muitos deles ocupam cargos de direção ou chefia, encarregados de gerir e administrar a Instituição, com o compromisso de oferecer serviços públicos de alta qualidade à sociedade.

De acordo com o quadro de lotação dos servidores públicos da UnB, a quantidade de TAES em exercício em junho de 2023 é de 3.053 servidores (UnB, 2023), distribuídos conforme Tabelas 2 e 3 a seguir:

**Tabela 2.** Servidores por Classe/Nível

Classe/Nível	A (Apoio)	B (Apoio)	C (Intermediário)	D (Intermediário)	E (Superior)	Total
Servidores TAES	24	64	325	1.349	1.290	3.053

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023)

**Tabela 3.** Servidores por Lotação

Lotação	Reitoria	Unidade Acadêmica	Centros	Órgãos Complementares	Não especificado	Total
Servidores TAES	1.101	1.048	48	871	39	3.053

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023)

Considerando essa população, a amostragem requerida para garantir confiabilidade de 95% de respondentes ao questionário é de 342 participantes, com erro amostral de 5%. O cálculo foi realizado na plataforma *raosoft.com*. Espera-se alcançar servidores TAES de diferentes áreas funcionais na universidade, abarcando as esferas administrativa, acadêmica e pedagógica, garantindo uma representação abrangente dos diversos setores da Instituição. A

inclusão de servidores TAES em diferentes níveis hierárquicos, desde técnicos de nível médio até gestores de alto escalão, possibilitará uma visão ampla das competências transversais e de seu impacto nas várias posições organizacionais. Dados demográficos, como idade, gênero e tempo de serviço na Instituição, serão considerados para uma análise mais abrangente das diferenças entre os grupos e suas possíveis influências nos resultados. Além disso, será considerada a formação acadêmica dos participantes, incluindo o nível de escolaridade e a área de formação.

Para caracterizar a amostra, utilizou-se a análise de frequência absoluta e relativa das variáveis socioeconômicas. A descrição dos itens de competência e desempenho foi realizada através de medidas de tendência central (média e mediana) e de dispersão (desvio padrão). De início, foram realizadas análises descritivas com o objetivo de caracterizar a amostra da pesquisa, bem como identificar possíveis casos ausentes e outliers. A identificação de outliers foi realizada com base nos critérios de Z-scores superiores a 3,29 e a distância de Mahalanobis com  $p < 0,001$ , conforme as recomendações de Tabachnick e Fidell (2012). No entanto, não foram encontrados casos faltantes nem outliers significativos para a maioria das variáveis analisadas. Apenas três casos isolados foram removidos devido ao baixo número amostral: um indivíduo que preferiu não informar o sexo, um com escolaridade de ensino fundamental e outro classificado na categoria Classe TAE B.

Após a remoção desses outliers, a amostra final consistiu em 212 respondentes devidamente caracterizados na Tabela 9. A análise descritiva das variáveis sociodemográficas abrangeu aspectos como sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho, exercício de chefia e participação no Programa de Gestão de Desempenho (PGD). A seguir, a Tabela 4 apresenta a distribuição detalhada da amostra.

**Tabela 4:** Distribuição Descritiva da Amostra por Variáveis Sociodemográficas

<b>Variável</b>	<b>Categoria</b>	<b>Frequência Absoluta (n)</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	94	43,72
	Masculino	120	55,81
	Prefiro Não Informar*	1	0,47
<b>Faixa Etária</b>	20 a 30 anos	20	9,30
	31 a 40 anos	92	42,79
	41 a 50 anos	59	27,44
	51 a 60 anos	33	15,35
	Acima de 61 anos	11	5,12
<b>Escolaridade</b>	Ensino Fundamental*	1	0,47

	Ensino Médio	4	1,86
	Superior	19	8,84
	Especialização/MBA	89	41,40
	Mestrado	75	34,88
	Doutorado	27	12,56
<b>Classe TAE</b>	Classe B*	1	0,47
	Classe C	8	3,72
	Classe D	100	46,51
	Classe E	106	49,30
<b>Tempo de Trabalho</b>	Até 5 anos	30	13,95
	6 a 10 anos	70	32,56
	11 a 20 anos	73	33,95
	21 a 30 anos	19	8,84
	31 a 40 anos	16	7,44
	Mais de 40 anos	7	3,26
<b>Exercício de Chefia</b>	Sem cargo de chefia	179	83,26
	Com cargo de chefia	36	16,74
<b>Participação no PGD</b>	Participa	76	35,35
	Não participa	139	64,65
<b>Total de respondentes</b>		<b>212</b>	<b>100</b>

\*Outliers removidos da análise.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os resultados da análise descritiva mostram que a amostra é majoritariamente masculina, com 55,81% dos participantes sendo homens, enquanto 43,72% são mulheres. A maioria dos respondentes (42,79%) está na faixa etária de 31 a 40 anos, seguido de 27,44% que estão entre 41 e 50 anos. O perfil de escolaridade dos respondentes revela uma predominância de indivíduos com nível superior, sendo com graduação (8,84%), especialização/MBA (41,40%), mestrado (34,88%) e doutorado (12,56%).

No que diz respeito à classificação funcional, a maioria dos participantes está nas classes D (46,51%) e E (49,30%), indicando uma predominância de servidores em categorias de cargos de nível médio e de nível superior. O tempo de trabalho também foi um fator relevante, com 66,51%, a maioria dos participantes tendo entre 6 e 20 anos de serviço. Além disso, 83,26% dos respondentes não ocupam cargos de chefia, e 64,65% não participam do Programa de Gestão de Desempenho (PGD).

Cumprir dizer que a quantidade de respondentes válidos (212 participantes) em comparação ao número ideal de 342 participantes, apontado pelo cálculo do *software Raosoft.com*, para garantir uma confiabilidade de 95% na representatividade dos servidores TAES. Embora o quantitativo obtido tenha sido inferior ao ideal, entende-se que não houve

prejuízo significativo para o estudo, considerando que o objetivo não é generalizar os resultados, mas compreender a percepção dos servidores TAES da Universidade de Brasília quanto às competências transversais. Além disso, ressalta-se a dificuldade no processo de coleta de dados devido a um período prolongado de greve dos servidores no ano de 2024, que durou mais de 100 dias, o que limitou o alcance amostral.

Apesar das limitações, a amostra foi composta por representantes de diversos setores e níveis hierárquicos da universidade, abrangendo técnicos de nível médio até gestores de alto escalão. Esse fator contribuiu para uma visão abrangente da percepção das competências transversais nas diferentes posições organizacionais e permitiu incluir dados provenientes das esferas administrativa, acadêmica e pedagógica. Dessa forma, a coleta de dados oferece uma representatividade robusta dos setores da Instituição, sendo possível observar o impacto das variáveis em um contexto organizacional amplo.

Além do critério hierárquico e funcional, a amostra considera variáveis demográficas relevantes, como idade, gênero, e tempo de serviço na Instituição. Esse detalhamento permite uma análise mais rica das diferenças entre os grupos, promovendo uma compreensão mais completa sobre como essas características podem influenciar a percepção das competências. Também foram considerados o nível e a área de formação acadêmica dos participantes, com vistas a identificar possíveis padrões de percepção de importância, domínio e frequência de uso das competências em diferentes contextos formativos.

A análise da amostra revela que a maioria dos servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) apresenta alta qualificação acadêmica, com 41,40% possuindo especialização/MBA e 34,88% com mestrado. Esses dados estão alinhados com o perfil dos TAEs nas instituições federais de ensino (IFES), como destacado no estudo de Costa (2016), que enfatiza que o avanço educacional dos TAEs tem sido uma prioridade nas universidades públicas brasileiras. O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091 de 2005, também reflete essa tendência, oferecendo progressão de carreira baseada em capacitação profissional e meritocracia, reforçando o incentivo à qualificação contínua dos servidores (Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, 2005).

Em relação à lotação dos servidores, a maior concentração de TAEs em unidades acadêmicas (44,19%) é um reflexo do foco principal das universidades públicas brasileiras, que

centralizam grande parte de seus recursos humanos para dar suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Segundo Almeida e Teixeira (2020), as unidades acadêmicas são o núcleo operacional das universidades, onde os TAEs desempenham papéis essenciais no apoio administrativo aos docentes e estudantes, facilitando o funcionamento das atividades acadêmicas cotidianas.

A segunda maior concentração de servidores na reitoria (20,47%) reflete a necessidade de apoio administrativo centralizado para a gestão das universidades, especialmente nas funções de planejamento, orçamento e controle institucional. Conforme aponta Cavalcante e Lotta (2015), a reitoria, como o centro estratégico de decisão, demanda uma quantidade significativa de servidores para gerenciar as políticas institucionais, sendo a sede dos processos de tomada de decisão que influenciam a governança das instituições de ensino superior.

Por outro lado, a baixa ocupação de cargos de chefia, representando apenas 16,74% dos respondentes, indica uma barreira significativa ao acesso a posições de liderança para os TAEs. Conforme observado por Cavalcante e Lotta (2015), os cargos de chefia nas universidades públicas geralmente são ocupados por docentes ou dependem de funções comissionadas, o que limita as oportunidades de promoção para os servidores técnicos, mesmo aqueles com alta qualificação. Isso se reflete na estrutura das IFES, onde muitos cargos de gestão permanecem centralizados em poucas categorias (Cavalcante & Lotta, 2015; Costa, 2016).

Em relação à participação no Programa de Gestão de Desempenho (PGD), instituído recentemente na UnB em 2023, apenas 35,35% dos respondentes indicaram adesão ao programa. O PGD foi projetado para formalizar o regime de teletrabalho e promover a avaliação de desempenho baseada em metas e resultados. No entanto, a adesão limitada pode estar relacionada a resistências institucionais e à percepção dos servidores de que o programa pode impactar negativamente sua progressão na carreira (Teixeira & Bacinello, 2024).

Segundo Gomes (2023) e Teixeira e Bacinello (2024), a implementação do PGD em várias IFES ainda está em fase inicial, e muitas universidades enfrentam desafios na adaptação ao trabalho remoto e à nova metodologia de avaliação de desempenho. O estudo de Teixeira e Bacinello (2024) também destaca que, apesar dos benefícios potenciais, a adequação do PGD às diferentes realidades institucionais ainda é um ponto crítico.

### **4.3 Instrumentos de pesquisa**

Nesta Seção, serão apresentados os instrumentos de pesquisa eleitos para este estudo. Serão elaborados roteiros de entrevistas semiestruturadas e questionários do tipo *survey*.

#### **4.3.1 Instrumento de Pesquisa para Etapa 1 - Qualitativa**

A abordagem qualitativa escolhida para esta pesquisa se ajusta ao ambiente universitário multifacetado e diverso abrangendo várias áreas de conhecimento e atividades de ensino, pesquisa e extensão (UnB, 2023), onde os servidores desempenham papéis complexos e variados e atuam em diversos contextos organizacionais dentro da universidade.

Para Creswell (2010), as pesquisas qualitativas normalmente utilizam-se de mais de um instrumento de coleta de dados. Com isto, para se chegar à versão final do questionário que irá gerar o instrumento de medida proposto nessa pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uma amostra de servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB). O objetivo dessas entrevistas foi identificar competências transversais adicionais percebidas como essenciais para o desempenho no trabalho dos servidores, visando complementar e expandir a lista de competências proposta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) para melhor adequação ao contexto específico da UnB.

O roteiro das entrevistas (Apêndice A) inclui duas perguntas principais:

1. Quais conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes transversais você acha importante para o desempenho no trabalho dos servidores TAEs da UnB?
2. Relate uma situação-problema que já tenha vivenciado no seu trabalho como servidor TAE na UnB. Que tipo de conhecimentos, habilidades e atitudes transversais você teve que mobilizar para resolvê-la?

A pergunta 1 buscou identificar competências transversais que os servidores consideram essenciais para suas atividades, permitindo que expressassem as necessidades específicas do ambiente institucional da UnB e apontassem competências relevantes além das listadas pela ENAP.

A segunda pergunta visou capturar exemplos práticos em que os servidores aplicaram competências transversais para enfrentar desafios no trabalho, permitindo a identificação de competências efetivamente mobilizadas em situações reais e possibilitando a expansão da lista de competências transversais conforme a realidade do ambiente de trabalho dos TAEs.

#### 4.3.2 Instrumento de Pesquisa para a Etapa 2 - Quantitativa

Uma vez caracterizada a etapa inicial, cujos resultados esperados culminaram no desenvolvimento do instrumento de medida para levantamento da percepção dos participantes a partir da aplicação de um Questionário Final do tipo *survey* (Apêndice B) foi realizada a segunda etapa com abordagem quantitativa. De acordo com Silva e Menezes (2001), tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las por meio do uso de recursos e técnicas estatísticas.

O uso da abordagem quantitativa neste momento permitiu descrever, por meio de procedimentos estatísticos, a importância, domínio e a frequência de uso das competências transversais pelos servidores TAES da UnB. Brandão e Bahry (2005) indicam que o questionário “é talvez a técnica mais utilizada para mapear competências relevantes para um contexto organizacional. A formatação deste instrumento de pesquisa requer a aplicação prévia de uma ou mais das técnicas [...] com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário”.

Os itens do questionário estão associados a uma escala todo tipo *Likert* de respostas de sete pontos. De acordo com Günther (2004), a aplicação desta escala intervalar tem características que podem ser ordenadas e os intervalos tendem a ter tamanhos conhecidos e podem ser ordenados. Segundo o autor, trabalhar com o mesmo número de itens na escala é a forma mais conveniente para as análises estatísticas.

O Questionário Final proposto é composto de três partes distintas: Perfil do participante, Avaliação da importância, do domínio e da frequência de uso das competências transversais e Autoavaliação de desempenho no trabalho, por meio da adaptação da Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho proposta por Coelho Júnior et al. (2010), aplicada em Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Júnior (2015) e em Fogaça, Coelho Júnior e Hollanda (2016), tendo em vista que, nestes estudos, a escala já foi devidamente validada e ajustada ao contexto do serviço público.

A estrutura da EADT se desdobra em quatro fatores analíticos distintos: Regulação do Desempenho, Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho, e Autogerenciamento de Desempenho. Nesta pesquisa, pretende-se, incorporar doze itens provenientes da dimensão do primeiro fator, Regulação do Desempenho, e oito itens derivados do quarto fator Autogerenciamento de Desempenho, os quais se referem

ao discernimento do indivíduo acerca da contribuição de seu trabalho para a consecução da missão e estratégias organizacionais, assim como à percepção do seu desempenho no trabalho.

Tendo em vista a melhor compreensão dos resultados, a escala de amplitude, proposta no estudo original, foi adaptada para a escala de amplitude de 7 pontos (1 - discordo fortemente, 2 - discordo, 3 - discordo um pouco, 4 - neutro, 5 - concordo um pouco, 6 - concordo e 7 - concordo fortemente).

A versão completa do Questionário Final que foi utilizada neste estudo encontra-se disposta, integralmente, no Apêndice B deste trabalho.

#### **4.4 Procedimento de coleta de dados e análise de dados**

Conforme mencionado nas seções anteriores, inicialmente foi realizada uma pesquisa documental, seguida de entrevistas semiestruturadas, e por fim, aplicação do Questionário Final para posterior análise estatística.

A seguir serão descritas as duas etapas principais de coleta e análise de dados.

##### **4.4.1 Coleta e Análise de Dados da Etapa 1 - Qualitativa**

Para realização da pesquisa documental foram levantados os documentos externos à organização estudada relativos à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto n. 9.991/2019), mais especificamente a relação de competências transversais da ENAP (IN 21/21 - ENAP) e seus normativos correlatos. No tocante aos documentos da UnB, compuseram o rol de documentos pesquisados o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

Para a condução das entrevistas semiestruturadas, a pesquisa seguiu as orientações propostas por Brandão e Bahry (2005), que recomendam a seleção de entrevistados com amplo conhecimento da área de interesse dentro da organização. É fundamental, de acordo com esses autores, que, no início da coleta de dados, o entrevistador explique aos respondentes os objetivos da pesquisa, destaque a relevância de suas contribuições e assegure o anonimato das informações fornecidas.

A primeira etapa do mapeamento de competências realizado foi a pesquisa documental. Analisar documentos como a missão, visão, objetivos e estratégias organizacionais ajuda a comparar essas informações com os dados coletados durante o mapeamento (Brandão, 2009). Segundo Carbone et al. (2009), essa análise documental permitiu identificar categorias,



descrever o conteúdo de mensagens organizacionais e levantar indicadores que auxiliam no mapeamento das competências necessárias para alcançar os objetivos da organização. Dessa forma, a análise de conteúdo é crucial para identificar as competências relevantes para a organização (Bahry & Brandão, 2005; Brandão, 2009).

Nesse sentido, foram consultadas, além dos normativos institucionais, as publicações de órgãos como o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) relacionadas a essa temática. Além desses, buscou-se fundamentar as avaliações por meio da literatura nacional sobre gestão de pessoas e mapeamento de competências. Os documentos consultados, organizados por ano de publicação, estão apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5-** Relação de documentos consultados

<b>Ano</b>	<b>Documentos</b>
2006	Decreto n. 5.707 – Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
2010	Relatório da OCDE - Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo
2012	Guia de gestão da capacitação por competências do Ministério do Planejamento
2019	Decreto n. 9.991 - Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
2021	Instrução Normativa n. 21 - ENAP – Relação de Competências Transversais
2023	Plano de Desenvolvimento de Pessoas da UnB
2023	Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB
2024	Necessidades de Desenvolvimento UnB

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023)

Os documentos Institucionais foram examinados em detalhes, observando as principais atribuições e responsabilidades da Instituição estudada. Para inferir as competências necessárias, cada ação descrita nos documentos foi analisada com base no verbo utilizado, determinando o que o servidor deve ser capaz de fazer para cumprir aquela atribuição. A análise resultou na transformação dessas ações em competências, adicionando critérios de qualidade e condições para a realização das ações.

Além disso, as informações obtidas na análise documental foram fundamentais para a elaboração do roteiro das entrevistas semiestruturadas com os participantes. As competências identificadas serviram como base para formular perguntas direcionadas, garantindo que as entrevistas pudessem explorar de forma eficaz as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para cada função descrita nos documentos. Assim, a análise documental não apenas forneceu a base para o conjunto inicial de competências, mas também orientou o desenvolvimento das entrevistas semiestruturadas, permitindo uma investigação mais profunda e precisa das competências requeridas.

A segunda fase do levantamento e mapeamento de competências transversais envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas individuais com 14 servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade. As entrevistas individuais levaram cerca de 10 a 15 minutos, com as respostas sendo gravadas e, logo após o término de cada encontro, transcritas.

Os dados obtidos nas entrevistas foram interpretados por meio de análise de conteúdo, utilizando técnicas de Bardin (2009), por meio de análise temática e categorial. Procederam-se à identificação de categorias de competências típicas dos servidores TAES, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao pleno desempenho das suas atividades. As informações foram tratadas de forma sigilosa e anônima, e os indivíduos foram informados previamente de que as entrevistas seriam gravadas, para uso específico desta pesquisa.

Durante as entrevistas, os participantes forneceram uma descrição detalhada das competências individuais essenciais para o desempenho de suas funções. Posteriormente, as competências identificadas foram submetidas a um processo de categorização, distinguindo entre competências técnicas (*hard skills*) e competências comportamentais (*soft skills*). Em seguida, o conjunto de competências mapeadas foi submetido aos participantes para validação final, a qual foi realizada sem necessidade de alterações.

Esse procedimento permitiu que o material resultante das entrevistas refletisse de forma precisa e fiel as necessidades e particularidades individuais dos servidores. A análise de conteúdo realizada possibilitou a extração de informações relevantes que serviram como base para o mapeamento das competências técnicas e comportamentais esperadas no desempenho competente da função dos servidores TAES.

Para a descrição das competências mapeadas, foram adotadas as recomendações propostas por Fleury e Fleury (2001) e Brandão e Bahry (2005), que forneceram diretrizes sólidas para a identificação e construção de competências. Além disso, as principais atribuições relacionadas às competências também foram identificadas durante o processo.

A metodologia desses autores destaca que, para descrever uma competência de forma precisa e operacional, é necessário utilizar um verbo de ação seguido por um objeto de ação, podendo adicionar condições ou critérios quando conveniente. Essa estrutura visa garantir clareza e objetividade, evitando interpretações ambíguas que possam surgir quando a competência é descrita de forma abstrata.

Segundo Fleury e Fleury (2001) e Brandão e Bahry (2005), a descrição de uma competência deve seguir o formato: verbo + objeto de ação + condições ou critérios. A condição pode ser omitida se for óbvia, e o critério pode ser excluído especialmente quando o desempenho é complexo. Por exemplo, competências individuais podem ser descritas como "atender o cidadão", "editar textos" e "identificar e corrigir falhas". Esses exemplos são claros e especificam o que o servidor deve ser capaz de realizar em seu trabalho.

Ademais, o Guia de Gestão da Capacitação por Competências do Ministério do Planejamento (2012) também recomenda evitar descrições inadequadas que não representem desempenhos explícitos, objetivos ou específicos, mas sim situações abstratas. Competências descritas apenas com substantivos isolados não explicam exatamente o que o servidor deve realizar, permitindo interpretações diversas que podem prejudicar o desempenho esperado. Substantivos podem ser usados para dar título à competência, desde que sejam acompanhados de uma descrição operacional clara do desempenho esperado.

Portanto, a metodologia seguida neste mapeamento de competências focou em garantir que cada competência descrita inclua um verbo e um objeto de ação, proporcionando clareza sobre as expectativas de desempenho dos servidores. Condições e critérios foram adicionados quando relevante e necessário para evitar qualquer ambiguidade e assegurar que as competências descritas representem ações concretas e observáveis.

#### **4.4.2 Coleta e Análise de Dados da Etapa 2 - Quantitativa**

Foi realizada coleta de dados primários quantitativos com a utilização da ferramenta de formulário eletrônico criado e disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms* direcionado aos e-mails institucionais dos servidores TAES da UnB. O período de disponibilização do formulário foi de 01/06/2024 a 17/07/2024 (47 dias).

Ao realizar o convite de participação da pesquisa, foram reiteradas as informações contidas no questionário, orientando os respondentes quanto aos objetivos, à justificativa e ao método do estudo, assim como ao compromisso com o sigilo das informações individuais coletadas, garantindo ainda que os dados seriam analisados e relatados de forma anônima. Juntamente com o questionário foi enviado para ciência pelos respondentes um termo de consentimento livre e esclarecido acerca da participação na pesquisa. Além disso, foi enfatizado aos respondentes que os resultados da pesquisa teriam fins exclusivamente acadêmicos e científicos.

Para caracterização da amostra utilizou-se frequência absoluta e relativa das variáveis socioeconômicas, enquanto para a descrição dos itens de competência e desempenhos utilizou-se medidas de tendência central (Média e Mediana) bem como medidas de dispersão (desvio padrão).

Para extração do *score* de importância, domínio e frequência de uso do constructo competências transversais, bem como para extração do *score* regulação (item 1 a 12) e autogerenciamento (item 13 a 20) do constructo desempenho, utilizou-se análise fatorial exploratória (EFA) utilizando rotação *varimax* e número de fatores igual a 2.

Para avaliar a relação entre os scores de Importância, Domínio e Frequência regulação e autogerenciamento, utilizou-se análise de correlação de *Pearson*. A medida de erro utilizada nessa análise foi o AIC (critério de informação de Akaike). Em todas essas análises, adotou-se  $p < 0.05$  como medida de significância estatística mínima. Para realização das análises estatísticas utilizou-se o *software R Studio* com auxílio dos pacotes “*ggplot2*” elaboração dos gráficos “*psych*” para EFA e “*lavaan*” para análise de “EFA”.

Para os procedimentos de análise de dados e observação das lacunas de domínio das competências transversais que compõem o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), foi empregado o modelo proposto por Borges-Andrade e Lima (1983), que oferece uma fórmula para a mensuração das lacunas identificadas nas competências autoavaliadas:  $L = I(4 - D)$ , onde L representa a Lacuna da Competência, I denota a Importância, e D refere-se ao Domínio. Segundo essa metodologia, os resultados devem estar entre 0 e 9, sendo que quanto mais alto o resultado na lacuna “L” maior será a carência de domínio da competência e, portanto, deverá ser priorizada em um eventual desenvolvimento por meio de capacitação.

Os objetivos e procedimentos metodológicos adotados estão sintetizados na Tabela 6.

**Tabela 6.** Objetivos e Procedimentos Metodológicos

Objetivos	Procedimentos
1. Descrever aspectos contextuais associados ao desempenho, sob a ótica de servidores TAEs da UnB, relacionados ao seu trabalho; 2. Apresentar evidências de validade dos instrumentos de mensuração de competências transversais e desempenho no trabalho; 3. Correlacionar percepções de servidores TAEs da UnB acerca da importância, do	Validação das competências transversais da ENAP por meio de pesquisa documental; seguida de entrevistas semiestruturadas para levantamento e mapeamento de competências transversais adicionais junto a uma amostra estratificada de servidores TAEs. Aplicação do questionário final com as competências transversais da ENAP mais as competências transversais mapeadas, bem como a EADT, para análises estatísticas da

---

domínio e da frequência de uso das competências transversais com a autoavaliação de desempenho no trabalho;

importância, do domínio e da frequência de uso das competências para o desempenho no trabalho; e medidas de correlação de *Pearson*.

---

3. Calcular a lacuna de competências transversais de servidores TAEs da UnB.

Cálculo da lacuna de competências a partir do modelo adaptado de Borges-Andrade e Lima (1983).

4. Propor, sob a perspectiva de um produto técnico-tecnológico (PTT), um modelo de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para os servidores TAEs da UnB, considerando o cálculo da lacuna de competências transversais.

Identificação das lacunas específicas no domínio das competências transversais, destacando áreas com baixo domínio, a fim de analisar padrões e tendências, propondo um modelo de PDI.

---

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024)

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este Capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa realizada com servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB), com o objetivo de investigar a percepção desses profissionais sobre a importância, o domínio e a frequência de uso das competências transversais para o desempenho no trabalho. À luz da teoria e com base nos dados coletados, são exploradas as relações entre essas competências e seu papel no contexto do trabalho dos servidores TAEs.

O Capítulo está estruturado em duas seções principais. Na primeira, são apresentados os resultados da etapa qualitativa, que possibilitou o mapeamento de competências transversais específicas para o contexto de trabalho dos TAEs da UnB e complementou o conjunto de competências já identificadas pela ENAP. Em seguida, a segunda Seção aborda a análise quantitativa dos dados, com a apresentação das análises estatísticas que sustentam as conclusões sobre a relevância, o domínio e a aplicação frequente dessas competências entre os servidores.

### 5.1 Resultados Etapa 1 – Qualitativa

Nesta Seção são apresentados os resultados qualitativos.

#### 5.1.1 Levantamento e Mapeamento de Competências

Como pode ser observado nos dados da Tabela 7, o grupo de participantes das entrevistas semiestruturadas dessa etapa de levantamento e mapeamento de competências foi composta por 14 participantes que trabalham em diferentes setores da UnB e apresentam características variadas em termos de gênero, idade, escolaridade e tempo de serviço.

**Tabela 7.** Caracterização dos participantes

<b>Variáveis Socioeconômicas</b>	<b>Frequência Absoluta (n)</b>
<b>Sexo</b>	
<b>Masculino</b>	8
<b>Feminino</b>	6
<b>Faixa etária</b>	
<b>31 a 40 anos</b>	7
<b>41 a 50 anos</b>	4
<b>20 a 30 anos</b>	2
<b>51 a 60 anos</b>	1
<b>Escolaridade</b>	
<b>Mestrado</b>	6

<b>Graduação</b>	5
<b>Especialização ou MBA</b>	3
<b>Classe TAE</b>	
<b>D</b>	8
<b>E</b>	6
<b>Lotação</b>	
<b>Unidade Acadêmica</b>	8
<b>Reitoria</b>	4
<b>Centros</b>	2
<b>Tempo de Trabalho</b>	
<b>Entre 6 e 10 anos</b>	6
<b>Entre 11 e 20 anos</b>	5
<b>Até 5 anos</b>	3
<b>Cargo de Chefia</b>	
<b>Não</b>	11
<b>Sim</b>	3
<b>Participação no PGD</b>	
<b>Não</b>	12
<b>Sim</b>	2

Em relação ao gênero, há um ligeiro predomínio de homens (57,14%) em comparação às mulheres (42,86%). A maioria dos participantes se encontra na faixa etária de 31 a 40 anos (50%), seguida pela faixa de 41 a 50 anos (28,57%), havendo também representação nas faixas de 20 a 30 anos e 51 a 60 anos. A escolaridade dos participantes abrange desde Graduação até Mestrado, com uma distribuição significativa em Especialização e Superior Completo. Eles ocupam cargos nos níveis D e E, distribuídos entre unidades acadêmicas, centros e reitoria, refletindo a diversidade de funções acadêmicas e administrativas.

O tempo de trabalho também é variado, indo de até 5 anos a mais de 20 anos, indicando uma mistura de profissionais mais experientes e mais novos na Instituição. Além disso, uma pequena parte dos participantes ocupa posições de chefia e está envolvida no Programa de Gestão e Desempenho (PGD), refletindo algum nível de responsabilidade adicional e flexibilidade no local de trabalho.

Para apresentar os resultados do levantamento e mapeamento de competências transversais adicionais, optamos por categorizar as competências em duas principais dimensões: comportamentais e técnicas, ou seja, *soft skills* e *hard skills*. Borges, Coelho Jr., Faiad e Rocha (2014) propõem essa distinção, destacando que as competências técnicas estão

relacionadas a conhecimentos e habilidades específicos para funções determinadas, enquanto as competências comportamentais são baseadas em habilidades mais amplas e atitudes.

As competências transversais mapeadas dessa amostra servidores TAEs da UnB podem ser associadas principalmente ao seu relacionamento com diversos atores sociais dentro da Instituição, como colegas de trabalho, estudantes e docentes, além de sua habilidade técnica no uso de ferramentas e ambientes virtuais específicos para a execução de suas atividades. A proficiência no emprego das tecnologias de comunicação e informação, assim como a aplicação de métodos e técnicas de gestão documental e processual, é um aspecto fundamental presente em todas as competências mapeadas. Essas competências abrangem tanto aspectos técnicos quanto comportamentais, contribuindo para a excelência no desempenho das funções desses servidores.

Adicionalmente, na análise de conteúdo e categorização das entrevistas, foi considerada a frequência com que os participantes mencionaram palavras-chave associadas às categorias de competências técnicas e competências comportamentais. Para a apresentação dos dados coletados, foi indicada a frequência de vezes que a palavra foi citada pelos entrevistados. Esses dados serão apresentados na Tabela 8. A finalidade desses dados é validar as competências identificadas. Ao verificar o número de menções realizadas a respeito de determinado item, pode-se confirmar a relevância das competências mapeadas, assegurando que as mesmas sejam representativas das necessidades reais dos servidores.

**Tabela 8** – Frequência das palavras-chave

<b>Palavra -chave</b>	<b>Frequência</b>
Sistemas	11
Processos	9
Comunicação	8
Conhecimento	7
Relações	7
Tecnologia	7
Administrativo	7
Mudanças	6
Lei	6
Ferramentas	5
SEI	5
Colegas	5
Gestão	5

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024)



Na Tabela acima, para facilitar a visualização dos resultados, as palavras-chave foram ordenadas de acordo com sua frequência, apresentando-se primeiro a de maior frequência e, por último, a de menor frequência. Isto indica que a palavra-chave “Sistemas” aparece em 11 depoimentos. Podemos supor que esta é, de fato, uma palavra-chave relevante para o mapeamento das competências necessárias ao desempenho de suas funções, segundo a percepção dessa amostra servidores TAEs.

As Tabelas n. 9 e n. 10 ilustram as 11 competências mapeadas a partir das entrevistas, classificando-as em competências técnicas e comportamentais, a partir da interpretação e da síntese da fala dos entrevistados.

**Tabela 9.** Relação de competências técnicas mapeadas

<b>Categorização</b>	<b>Competência mapeada</b>	<b>Descrição da competência</b>	<b>Trecho da fala dos entrevistados</b>
<b>Técnica</b>	Gestão de rotinas administrativas e de secretaria	Capacidade de planejar, coordenar e executar tarefas administrativas diversas a fim de garantir o pleno funcionamento do setor de trabalho.	<i>“É importante ter conhecimento sobre planejamento e organização de projetos e atividades; ter conhecimento em gestão de processos administrativos do dia a dia” (E7). “Muitas vezes, precisávamos voltar ao início do processo e revisar todas as etapas para esclarecer as ações a serem tomadas e organizar as atividades administrativas do setor” (E13).</i>
	Conhecimento em sistemas de informação SIG-UnB	Capacidade de operar os sistemas de gestão universitária como SIGAA, SIPPOS, SIEX e SRH, dentre outros, para acessar, inserir e recuperar dados e informações.	<i>“Saber lidar com esses sistemas que usamos” (E8). “Sobre o conhecimento dos sistemas que a gente usa aqui no setor, tem que saber tudo dos sistemas operacionais internos; precisa ter habilidades para alimentar sistemas” (E9). “Tive que aprender a mexer nos novos sistemas da Instituição” (E10).</i>
	Gestão documental no SEI	Capacidade de realizar operações gerais no SEI como inserir dados e tramitar documentos e processos, a correta inserção de dados e o eficiente trâmite de documentos e processos.	<i>“Fazer a correta inserção de dados e o eficiente trâmite de documentos e processos no SEI” (E5). “Capacidade de realizar operações gerais no SEI como inserir dados e tramitar documentos e processos” (E13).</i>
	Conhecimento de leis e regulamentos Institucionais	Capacidade de compreender e aplicar as leis e regulamentos institucionais relevantes, garantindo o cumprimento das normas e procedimentos legais.	<i>“Precisei ter um entendimento profundo da nova lei, principalmente no contexto da UnB, nas particularidades da nossa Instituição, para analisar e interpretar corretamente os dispositivos legais” (E7). “Precisamos montar um processo com vários documentos, e cada item requer informações específicas” (E8). “Saber</i>

		<i>interpretar e aplicar corretamente as leis” (E7). “...foi uma questão de ler os manuais daqui” (E8).</i>
Uso de tecnologias da informação e comunicação	Capacidade de utilizar ferramentas de comunicação e colaboração digital, como <i>Teams, whatsapp e e-mail</i> , para facilitar a comunicação entre os membros da comunidade universitária.	<i>“Tem que ter um bom entendimento de informática, tanto em relação a software quanto hardware” (E7). “Pelo dinamismo tecnológico que vêm acontecendo no serviço técnico das universidades, é importante estar preparado para mudanças no nosso ambiente de trabalho” (E10). “Necessário ter capacidade de usar as ferramentas de tecnologia e gestão que a UnB oferece. Até pra falar pelo Teams, precisa ter facilidade para usar o Teams” (E11).</i>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024)

O mapeamento realizado identificou cinco competências transversais técnicas como fundamentais para o desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB). Essas competências estão diretamente relacionadas às atividades operacionais e administrativas, refletindo o domínio de conhecimentos especializados e habilidades práticas indispensáveis para o funcionamento eficiente dos setores organizacionais universitários (Jesus & Jesus, 2020; Landim, Rodrigues & Cavalcante, 2017, Vieira & Vieira, 2013). A categorização como competências técnicas é sustentada pela aplicação direta de conhecimentos específicos e pela execução de tarefas que requerem precisão, padronização e conformidade com normas institucionais.

Dentre as competências técnicas mapeadas, destaca-se a Gestão de rotinas administrativas e de secretaria, essencial para o planejamento, coordenação e execução de tarefas administrativas, garantindo a continuidade e eficiência dos processos internos. A organização de documentos, a gestão de tempo e a coordenação de atividades são habilidades centrais dessa competência, evidenciadas nas falas dos entrevistados: “Muitas vezes, precisávamos voltar ao início do processo e revisar todas as etapas para esclarecer as ações a serem tomadas e organizar as atividades administrativas do setor (E13)”. Essa competência se alinha diretamente às demandas operacionais e à necessidade de assegurar a eficiência nas operações diárias de ambientes organizacionais universitários (Sousa & Barbosa, 2018, Azambuja, 2018).

O Conhecimento em sistemas de informação SIG-UnB foi identificado como outra competência técnica indispensável, refletindo a habilidade de operar sistemas informatizados, como SIGAA, SIPPOS, SIEX e SRH. Essas ferramentas são essenciais para a gestão de informações acadêmicas, administrativas e financeiras, promovendo transparência e eficiência nos processos institucionais e são amplamente utilizados pelos servidores administrativos em universidades (Sousa & Barbosa, 2018; Jesus & Jesus, 2020). Tal relevância é confirmada pelos entrevistados: “Tive que aprender a mexer nos novos sistemas da Instituição”. Essa competência demonstra o impacto direto do conhecimento técnico na execução eficaz das atividades organizacionais e no suporte à tomada de decisão.

A Gestão documental no SEI, por sua vez, foi amplamente reconhecida como uma competência técnica central, relacionada à tramitação eficiente de documentos e processos no Sistema Eletrônico de Informações. Tratar e organizar via sistema informações e documentos diversos representa atividade essencial para servidores públicos (Demarco, Barreto & Donazar, 214). Essa habilidade é crucial para assegurar a rastreabilidade e a transparência das operações administrativas, como evidenciado nas falas: “Fazer a correta inserção de dados e o eficiente trâmite de documentos e processos no SEI”.

No âmbito do Conhecimento de leis e regulamentos institucionais, destaca-se a capacidade de interpretar e aplicar normativas relevantes para assegurar o cumprimento das exigências legais. Essa competência é indispensável para garantir a conformidade institucional com legislações específicas, como ilustrado pela fala: “Precisei ter um entendimento profundo da nova lei, principalmente no contexto da UnB, para analisar e interpretar corretamente os dispositivos legais”. A aplicação prática do conhecimento jurídico, especialmente acerca da legislação educacional, é fundamental para o funcionamento e a legitimidade das operações administrativas em universidades (Ferreira & Baêta, 2020).

Por fim, o Uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs) se configura como uma competência técnica essencial no contexto digitalizado atual. Ferramentas como Teams, WhatsApp e e-mails são amplamente utilizadas para promover a comunicação e a colaboração no ambiente universitário, conforme descrito: “Necessário ter capacidade de usar as ferramentas de tecnologia e gestão que a UnB oferece”. Conforme indicado por estudos em ambientes universitários como os de Fernandes (2019), Ferreira e Baêta (2020), Azambuja (2018) e Jesus e Jesus (2020) e no âmbito da educação superior, os céleres e profundos avanços das TICs configuram-se como grande desafio a desenvolvimento das funções e atividades de trabalho. A

categorização como técnica é sustentada pela aplicação prática contínua dessas tecnologias para otimizar a execução das atividades institucionais.

No que diz respeito às competências transversais comportamentais, foram mapeadas seis competências fundamentais que se destacam pelo impacto na interação, adaptação e resolução de problemas no ambiente universitário, conforme Tabela 10. Essas competências comportamentais são amplamente aplicáveis e transcendem funções específicas, refletindo a natureza adaptativa e interpessoal requerida no cotidiano organizacional.

**Tabela 10.** Relação de competências comportamentais mapeadas

<b>Categorização</b>	<b>Competência mapeada</b>	<b>Descrição da competência</b>	<b>Trecho da fala dos entrevistados</b>
<b>Comportamental</b>	Atendimento ao público	Capacidade de atender ao público de forma eficaz, comunicando-se claramente e demonstrando empatia, tanto pessoalmente quanto por meio de diferentes canais de comunicação, para prestar informações e orientações precisas.	<i>“Aqui tem que saber trabalhar com atendimento ao público” (E5). “...além de saber lidar com diversos públicos; tirar dúvida de aluno no balcão, professor” (E6). “Tem que também lidar com público diverso de ambiente acadêmico, aluno, pais... chega gente pessoalmente, por e-mail, telefone” (E3).</i>
	Proatividade	Capacidade de antecipar problemas, buscar soluções e tomar iniciativas para melhorar os processos, demonstrando autonomia e comprometimento com o trabalho.	<i>“Acredito que tem que ser proativo” (E3). “Aqui tem que ter proatividade” (E6). “Também é importante ter uma postura proativa” (E7). “Pra mim, o que conta muito é a vontade de fazer. Saber tudo é importante, mas se não houver vontade, não funciona, né?” (E8). “Quanto ao que esperam da gente, é ser proativo, tomar a frente” (E10).</i>
	Adaptabilidade / Flexibilidade	Capacidade de se ajustar e se adaptar a novas situações, mudanças de planos ou ambientes de trabalho, demonstrando flexibilidade e resiliência diante dos desafios.	<i>“Lidar com diversas situações no ambiente de trabalho” (E2). “Ter flexibilidade” (E6). “É importante estar preparado para mudanças no nosso ambiente de trabalho” (E10). “O TAE precisa ser dinâmico, flexível, que tenha predisposição a mudanças” (E10). “...aí, mudaram as atribuições de todo mundo...” (E10).</i>
	Relacionamento interpessoal	Capacidade de estabelecer e manter relacionamentos positivos e colaborativos com colegas, superiores e demais membros da comunidade universitária, visando promover um ambiente de trabalho harmonioso.	<i>“Passar por isso precisa não só de paciência, mas também de habilidades de ensino e comunicação com os professores. Ainda precisei ser paciente!” (E3). “Lidamos com pessoas de todo tipo no dia a dia” (E8). “Tive uns perrengues relacionados à gestão de pessoas e às relações interpessoais, que foram resolvidos com medidas de conciliação” (E12). “Foi um</i>

		<i>trabalho em equipe; é preciso fazer a integração entre os colegas” (E13).</i>
Autodesenvolvimento	Capacidade de buscar, por iniciativa própria, capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional relacionados com a sua área de atuação para manter-se atualizado continuamente.	<i>“Buscar capacitação periódica” (E3). “Buscar constantemente atualizações e aprimoramento profissional” (E7). “Buscar capacitação pela ENAP e participar de eventos externos” (E12). “O problema é que não há treinamento para isso, cada um precisa se virar sozinho” (E8). “Tive que aprender a mexer nos novos sistemas da Instituição” (E10).</i>
Inteligência emocional	Capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar tanto as próprias emoções quanto as emoções dos outros visando a administração eficaz de conflitos e adversidades no ambiente de trabalho.	<i>“Ter inteligência emocional para lidar com diversas situações no ambiente de trabalho” (E2). “Mas eu lidei com a situação de forma inteligente e emocionalmente equilibrada” (E2). “A paciência se tornava essencial, já que nem todos conseguiam controlar as emoções ao questionar a falta de colaboração de alguns membros envolvidos” (E13).</i>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024)

Competências comportamentais, como Orientação por Valores Éticos e Trabalho em Equipe, têm grande valor no setor público, indicando que os servidores TAEs possuem forte alinhamento com os valores institucionais e práticas colaborativas, essenciais para o bom desempenho (Borges-Andrade & Guimarães, 2001). A competência de Atendimento ao público emerge como essencial para a interação eficaz com alunos, professores e visitantes, destacando a clareza na comunicação e a empatia como elementos fundamentais. Essa habilidade foi descrita por um dos participantes: “Tem que saber lidar com público diverso de ambiente acadêmico, aluno, pais... chega gente pessoalmente, por e-mail, telefone”. A categorização como comportamental se fundamenta na habilidade de estabelecer interações positivas, essenciais para o atendimento eficiente (Demarco & Barreto, 2014).

A Proatividade é outra competência comportamental mapeada, caracterizada pela capacidade de antecipar problemas, buscar soluções e tomar iniciativas. Essa habilidade é indispensável para ambientes dinâmicos, onde decisões rápidas são necessárias para melhorar processos e garantir resultados, como exemplificado: “Quanto ao que esperam da gente, é ser proativo, tomar a frente”. Essa competência reflete o engajamento e a autonomia dos servidores, que são essenciais para enfrentar desafios e implementar melhorias organizacionais.

A competência de Adaptabilidade/Flexibilidade foi amplamente reconhecida como essencial para lidar com mudanças organizacionais, sendo frequentemente associada à resiliência diante de novos desafios (Landim & Cavalcante, 2017). A fala: “O TAE precisa ser dinâmico, flexível, que tenha predisposição a mudanças” ilustra a relevância dessa habilidade para garantir a continuidade das operações e a adaptação a novas demandas institucionais.

O Relacionamento interpessoal, que envolve a construção e manutenção de relações positivas no ambiente de trabalho, foi descrito como um elemento-chave para promover harmonia e colaboração: “Foi um trabalho em equipe; é preciso fazer a integração entre os colegas”. Essa competência comportamental é essencial para alcançar os objetivos institucionais, refletindo a relevância das interações interpessoais no contexto universitário.

O Autodesenvolvimento destaca-se pela ênfase no aprendizado contínuo e na capacitação pessoal e profissional, como exemplificado: “Buscar capacitação periódica”. Essa competência comportamental reflete a motivação intrínseca e a autonomia necessárias para atender às demandas de um ambiente de trabalho em constante transformação.

Por fim, a Inteligência emocional foi apontada como fundamental para a gestão eficaz de conflitos e a administração das próprias emoções e das emoções dos outros: “Ter inteligência emocional para lidar com diversas situações no ambiente de trabalho”. Essa competência comportamental é indispensável para a manutenção de um ambiente equilibrado e produtivo, especialmente em situações de alta pressão.

Essas competências técnicas e comportamentais mapeadas são relevantes para o desempenho eficaz dos servidores TAEs, contribuindo para a eficiência administrativa e a excelência nos serviços prestados pela universidade (Vieira & Vieira, 2013, Sousa & Barbosa, 2018).

Com base nas sugestões de Dutra e Fleury (2003), que apontam a importância de equilibrar competências técnicas e comportamentais, recomenda-se que a Instituição amplie os esforços em programas de capacitação, principalmente para o desenvolvimento técnico. Esse enfoque pode reduzir as lacunas e garantir que os servidores TAEs continuem desempenhando suas funções com eficácia e alinhamento aos objetivos institucionais.

Assim, o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) sugerido deve focar prioritariamente na atualização e especialização técnica, reforçando, ao mesmo tempo, as habilidades comportamentais já consolidadas.

Por fim, a relação final de competências transversais reúne as 7 competências elencadas pela ENAP e as 11 competências identificadas no mapeamento realizado, totalizando dezoito competências que compõem a parte 1 do questionário final (Apêndice B): Gestão de rotinas administrativas e de secretaria; Conhecimento em sistemas de informação SIG-UnB; Gestão documental no SEI; Conhecimento de leis e regulamentos institucionais; Uso de tecnologias da informação e comunicação; Atendimento ao público; Proatividade; Adaptabilidade; Relacionamento interpessoal; Autodesenvolvimento; e Inteligência emocional.

## **5.2 Resultados Etapa 2 – Quantitativa**

Esta Seção apresenta os resultados obtidos a partir da análise quantitativa dos dados coletados na pesquisa. A análise é dividida em quatro grandes seções:

Na primeira Seção, serão apresentados os resultados acerca das 18 competências transversais, com base nas dimensões de importância, domínio e frequência. As competências foram analisadas utilizando medidas de tendência central (mediana) e dispersão (desvio padrão), além de técnicas de análise fatorial.

Na segunda Seção, será apresentado o cálculo de lacunas de competências.

A terceira Seção foca nos resultados do desempenho, que foi dividido em duas dimensões: regulação e autogerenciamento, bem como na análise fatorial da Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho (EADT).

Por fim, são apresentadas as correlações testadas entre as dimensões importância, domínio e frequência de uso das competências transversais para o desempenho no trabalho.

### **5.2.1 Análise Descritiva dos Itens de Competência**

Foram avaliadas 18 competências dos servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB), divididas em dois grupos: 11 competências foram obtidas a partir de um mapeamento realizado na própria Instituição e 7 competências transversais vieram da relação proposta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). O objetivo dessa análise foi avaliar, em três dimensões, a importância, o domínio e a frequência de uso de cada competência no desempenho dos servidores.

A Tabela 11 apresenta a média e o desvio padrão das três dimensões (importância, domínio e frequência de uso) para cada uma das competências avaliadas. A análise revela que, de modo geral, a maioria das competências foi considerada de alta importância, com um bom nível de domínio e uma frequência de uso consistente.

**Tabela 11:** Análise Descritiva dos Itens de Competência

Competência	Importância		Domínio		Frequência	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Gestão de rotinas administrativas e de secretaria	6.19	1.28	5.69	1.4	5.46	1.63
Conhecimento em sistemas de informação SIG-UnB	5.93	1.6	4.87	1.75	4.98	2.02
Gestão documental no SEI	6.5	1.04	5.8	1.33	5.87	1.58
Conhecimento de leis e regulamentos institucionais	6.25	1.11	5.17	1.38	5.04	1.67
Uso de tecnologias da informação e comunicação	6.52	0.9	6.18	1.04	6.21	1.18
Atendimento ao público	6.4	1.1	6.11	1.17	5.67	1.6
Proatividade	6.45	0.91	5.97	1.11	5.8	1.28
Adaptabilidade	6.37	0.92	5.76	1.18	5.46	1.48
Relacionamento interpessoal	6.52	0.89	6.01	1.14	6.16	1.13
Autodesenvolvimento	6.45	0.94	6.02	1.14	5.79	1.29
Inteligência emocional	6.53	0.79	5.57	1.18	5.73	1.24
Resolução de problemas com base em dados	6.22	1.12	5.43	1.3	5.13	1.64
Foco nos resultados para os cidadãos	6.36	1.1	5.75	1.22	5.41	1.58
Mentalidade digital	6.23	1.14	5.39	1.37	5.23	1.59
Comunicação	6.55	0.82	5.79	1.21	5.79	1.32
Trabalho em equipe	6.53	0.85	6.02	1.12	5.94	1.32
Orientação por valores éticos	6.8	0.6	6.48	0.85	6.53	0.93
Visão sistêmica	6.2	1.17	5.34	1.46	5.06	1.72

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024)

Conforme dados da Tabela, a mediana é consistente para a maioria das competências (valor 7), o que sugere que a importância, o domínio e a frequência de uso atribuída foi elevada e homogênea entre as respostas. O desvio padrão variou de 0,6 a 1,7, o que implica uma pequena variação entre os respondentes, indicando um alto consenso sobre a importância, o domínio e a frequência de uso das 18 competências transversais analisadas.



A análise das competências revela que todas foram avaliadas como altamente importantes para o desempenho dessa amostra de servidores TAEs na UnB, o que corrobora a importância dessas competências para a eficácia do serviço público, especialmente no contexto das universidades federais. Estudos sobre a gestão por competências no setor público brasileiro mostram que a implementação de uma gestão baseada em competências é fundamental para melhorar o desempenho individual e organizacional (Brandão & Guimarães, 2001). A gestão por competências ajuda a alinhar as capacidades dos servidores às necessidades institucionais, promovendo um melhor aproveitamento do capital humano disponível (Ferreira, 2018).

O nível de domínio dos servidores variou de 5 a 7, o que indica que, embora haja um bom domínio, ainda existem áreas para melhoria, como o conhecimento de sistemas institucionais e regulamentos específicos. Esse tipo de lacuna nas competências, conforme discutido por Bundchen, Rossetto e Silva (2019), pode ser resolvido por meio de programas de capacitação contínua, que já são uma prática em muitas universidades, mas que precisam ser adaptados para suprir essas deficiências específicas.

A alta frequência de uso de tecnologias e gestão documental reflete a crescente importância de ferramentas digitais no contexto administrativo universitário, conforme relatado por Brandão et al. (2010), que destacam a necessidade de dominar ferramentas tecnológicas e metodologias de gestão digital no setor público. Essa é uma tendência crescente, impulsionada pela digitalização e modernização dos processos institucionais, e que demanda atualização constante dos servidores para manter a qualidade do serviço prestado (Ferreira, 2018).

A análise das competências revela aspectos importantes para a compreensão do desempenho dos servidores técnicos-administrativos em instituições de ensino superior. No contexto do serviço público universitário, a importância atribuída a competências como "Orientação por valores éticos", "Trabalho em equipe" e "Inteligência emocional" destaca-se, alinhando-se com os estudos sobre gestão de pessoas no setor público. De acordo com Audibert, Béduwé e Giret (2020), competências éticas são cruciais em organizações que atuam para o bem público, especialmente em ambientes educacionais que precisam refletir valores de transparência e responsabilidade social. Esse foco em princípios éticos, reforçado por Boyatzis (1982), não só consolida o compromisso institucional com a sociedade, mas também facilita a construção de uma cultura organizacional voltada para a colaboração e o respeito às normas sociais.

Por outro lado, competências técnicas específicas, como "Conhecimento em sistemas de informação SIG-UnB" e "Visão sistêmica", são consideradas menos importantes pelos servidores. A literatura sugere que a valorização de competências técnicas pode variar conforme o contexto e a aplicabilidade direta no cotidiano do trabalho (Balcar et al., 2014). Em ambientes onde o relacionamento interpessoal e a capacidade de adaptação são mais exigidos, habilidades técnicas específicas podem ser vistas como complementares, porém não centrais, como apontado por Fleury e Fleury (2001).

Ao observar o domínio das competências, verificamos que "Orientação por valores éticos" e "Uso de tecnologias da informação e comunicação" têm os maiores índices de domínio. Essa alta proficiência em valores éticos e tecnologias reflete o investimento contínuo das universidades públicas brasileiras em capacitar seus servidores para o uso de TICs, corroborando com estudos de Landfeldt e Odelius (2017) sobre a incorporação de novas tecnologias no setor público. A necessidade de eficiência e transparência na administração pública é cada vez mais premente, o que explica o alto nível de domínio observado nessas competências (Camões & Meneses, 2016).

Em contraste, competências como "Conhecimento em sistemas de informação SIG-UnB" e "Resolução de problemas com base em dados" apresentaram menores níveis de domínio, o que pode refletir uma lacuna nas formações oferecidas aos servidores. Segundo Franco e Pilati (2011), competências mais técnicas e complexas exigem treinamentos específicos e contínuos, algo que muitas vezes é insuficiente nas práticas de capacitação do setor público brasileiro.

Na dimensão de frequência de uso, as competências mais frequentemente aplicadas são "Orientação por valores éticos", "Relacionamento interpessoal" e "Uso de tecnologias da informação e comunicação". Isso é consistente com o perfil de atividades cotidianas dos servidores, onde a interação social, a comunicação eficaz e o compromisso ético são fundamentais para a execução de tarefas (Bastos & Borges-Andrade, 2002). A frequência de uso dessas competências também aponta para a necessidade de um serviço público cada vez mais adaptado ao contexto digital e atento às exigências do cidadão (Silva & Barros, 2018).

Por outro lado, "Conhecimento de leis e regulamentos institucionais" e "Visão sistêmica" aparecem com menor frequência de uso, o que pode indicar uma aplicação mais pontual dessas competências. Segundo Teixeira Filho et al. (2017), competências técnicas

específicas, como o entendimento de regulamentações complexas, tendem a ser ativadas em situações específicas, como o planejamento estratégico ou a análise jurídica, o que justifica a menor frequência observada.

### 5.2.3 Análise das Cargas Fatoriais das Competências

Nesta Seção, são apresentados os achados das cargas fatoriais das competências transversais nas dimensões de importância, domínio, e frequência de uso, destacando as competências que mais explicam os fatores subjacentes e aquelas que apresentaram as menores associações com esses fatores.

A carga fatorial é uma medida que indica o quanto uma competência está associada a um fator. Segundo Hair et al. (2014), cargas fatoriais acima de 0.30 podem ser consideradas adequadas e indicam que a variável possui uma boa relação com o fator. Já as cargas fatoriais abaixo de 0.30 podem ser consideradas baixas e sugerem uma associação fraca com o fator. Com base na análise dos fatores extraídos, a seguir estão descritos na Tabela 12 os valores de cargas fatoriais (CF) para importância, domínio e frequência, bem como as medidas de adequação e os índices de ajuste. Na Tabela 12, H<sup>2</sup> representa a variância explicada por cada fator (componente) para cada competência.

**Tabela 12:** Cargas Fatoriais das Competências

<b>Competência</b>	<b>CF Importância</b>	<b>CF Domínio</b>	<b>CF Frequência</b>	<b>CF Média</b>	<b>H<sup>2</sup></b>
Inteligência emocional	0.78	0.75	0.72	0.75	0.71
Adaptabilidade	0.70	0.75	0.70	0.71	0.70
Proatividade	0.66	0.71	0.68	0.68	0.68
Comunicação	0.72	0.70	0.60	0.67	0.66
Autodesenvolvimento	0.75	0.69	0.56	0.66	0.63
Resolução de problemas com base em dados	0.71	0.56	0.65	0.64	0.68
Relacionamento interpessoal	0.67	0.79	0.47	0.64	0.63
Foco nos resultados para os cidadãos	0.62	0.63	0.65	0.63	0.62
Trabalho em equipe	0.69	0.70	0.43	0.60	0.57
Mentalidade digital	0.62	0.49	0.64	0.58	0.58
Visão sistêmica	0.60	0.49	0.48	0.52	0.51
Gestão documental no SEI	0.34	0.41	0.69	0.48	0.45
Orientação por valores éticos	0.63	0.45	0.38	0.48	0.42
Uso de tecnologias da informação e comunicação	0.55	0.35	0.43	0.44	0.41
Conhecimento em sistemas de informação SIG-UnB	0.54	0.37	0.41	0.44	0.39
Atendimento ao público	0.48	0.50	0.31	0.43	0.37

Gestão de rotinas administrativas e de secretaria	0.42	0.40	0.38	0.40	0.37
Conhecimento de leis e regulamentos institucionais	0.47	0.32	0.39	0.39	0.36
<b>Medidas de Adequação das Pontuações dos Fatores</b>					
Correlation of (regression) scores with factors	0.94 - 0.89	0.94 - 0.88	0.91 - 0.88		
Multiple R square of scores with factors	0.88 - 0.79	0.88 - 0.78	0.83 - 0.77		
Minimum correlation of possible factor scores	0.76 - 0.59	0.76 - 0.56	0.66 - 0.54		
<b>Índices de Ajuste e Fiabilidade</b>					
Tucker Lewis Index of factoring reliability	0.856	0.899	0.822		
RMSEA index	0.1 ic90 0.088 0.111	0.078 ic90 0.066 0.091	0.095 ic90 0.084 0.107		
BIC	-263.78	-360.39	-284.1		
Fit based upon off diagonal values	0.99	0.99	0.98		
<b>Fonte:</b> Dados da pesquisa (2024)					

Os resultados da análise fatorial indicaram que todas as 18 competências transversais analisadas apresentaram médias de cargas fatoriais superiores a 0,30, o que, segundo Hair et al. (2014), é considerado adequado, especialmente em contextos exploratórios. Cargas fatoriais mais elevadas, acima de 0,70, foram observadas para competências como "Inteligência emocional" (0,75) e "Adaptabilidade" (0,71), indicando uma forte associação com os fatores extraídos. Esses valores refletem que essas competências são bem representadas nas dimensões avaliadas (Importância, Domínio e Frequência de Uso), sendo percebidas como consistentes pelas percepções dessa amostra de servidores TAEs da UnB.

Outras competências, como "Conhecimento de leis e regulamentos institucionais"(0,39) e "Gestão de rotinas administrativas e de secretaria" (0,40), apresentaram cargas fatoriais moderadas, mas ainda superiores ao critério mínimo de 0,30. Esses valores sugerem uma relação satisfatória com os fatores extraídos, ainda que sua associação seja relativamente mais fraca. No entanto, essas competências permanecem relevantes, especialmente ao se considerar a especificidade do contexto de trabalho dos servidores.

As dimensões analisadas — Importância, Domínio e Frequência de Uso — revelaram relações distintas entre as competências transversais avaliadas e suas respectivas cargas fatoriais. A análise evidenciou que algumas competências apresentaram consistência elevada em uma ou mais dimensões, enquanto outras mostraram associações mais fracas.

Na dimensão de Importância, as competências com as maiores cargas fatoriais foram "Inteligência emocional" (0,78), "Autodesenvolvimento" (0,75) e "Comunicação" (0,72). Essas competências refletem uma percepção clara dos servidores sobre sua relevância para o desempenho organizacional, especialmente em atividades que demandam habilidades interpessoais e resolução de conflitos. A predominância de competências comportamentais e interpessoais como centrais reforça sua importância no ambiente administrativo universitário, alinhando-se à literatura que destaca essas habilidades como críticas para a eficiência organizacional (Fleury & Fleury, 2001).

Por outro lado, competências mais técnicas, como "Gestão documental no SEI" (0,34) e "Conhecimento em sistemas de informação SIG-UnB" (0,54), apresentaram cargas fatoriais mais baixas, sugerindo que os servidores percebem essas competências como menos essenciais no âmbito geral, embora relevantes para funções específicas.

A dimensão de Domínio destacou competências que refletem a confiança dos servidores em suas habilidades. As maiores cargas fatoriais foram observadas em "Relacionamento interpessoal" (0,79), "Inteligência emocional" (0,75) e "Adaptabilidade" (0,75). Esses resultados indicam que os servidores percebem um domínio elevado em competências interpessoais e comportamentais, áreas que geralmente demandam experiência prática e desenvolvimento contínuo.

Por outro lado, competências técnicas como "Gestão documental no SEI" (0,41) e "Uso de tecnologias da informação e comunicação" (0,35) tiveram menores cargas fatoriais, sugerindo que, apesar de sua relevância técnica, os servidores percebem um domínio mais limitado nessas áreas. Esses dados podem sinalizar a necessidade de ações específicas de capacitação para fortalecer o domínio dessas competências técnicas, que são fundamentais para o desempenho em funções administrativas.

Na dimensão de Frequência de Uso, destacaram-se as competências mais aplicadas no cotidiano, como "Resolução de problemas com base em dados" (0,65), "Mentalidade digital" (0,64) e "Gestão documental no SEI" (0,69). Isso sugere que os servidores frequentemente utilizam competências relacionadas à análise de informações, ferramentas digitais e organização documental em suas atividades diárias, refletindo a natureza prática de suas funções.

Por outro lado, competências como "Atendimento ao público" (0,31) e "Orientação por valores éticos" (0,38) apresentaram menores cargas fatoriais, indicando que, embora importantes, podem não ser utilizadas com tanta frequência em comparação a outras habilidades. Esses resultados sugerem que essas competências são valorizadas em situações específicas, mas não fazem parte da rotina de todos os servidores.

As relações observadas indicam que competências com altas cargas fatoriais na dimensão de Importância nem sempre apresentam o mesmo padrão nas dimensões de Domínio e Frequência de Uso. Por exemplo, "Inteligência emocional" destacou-se em todas as dimensões, com cargas fatoriais consistentemente elevadas (Importância: 0,78; Domínio: 0,75; Frequência de Uso: 0,72), refletindo sua centralidade no desempenho organizacional.

Em contraste, competências técnicas como "Gestão documental no SEI" apresentaram uma carga fatorial relativamente alta na dimensão de Frequência de Uso (0,69), mas menor em Importância (0,34) e Domínio (0,41), indicando que, embora usadas frequentemente, os servidores podem não considerá-las tão relevantes ou sentir alto domínio sobre elas.

Essas diferenças reforçam a necessidade de estratégias de desenvolvimento específicas, alinhadas às demandas percebidas em cada dimensão. Competências com altas cargas fatoriais em Importância, mas baixas em Domínio ou Frequência de Uso, como "Autodesenvolvimento" (Importância: 0,75; Domínio: 0,69; Frequência de Uso: 0,56), podem ser alvo de programas de capacitação para alinhar a percepção de relevância com o domínio e a aplicação prática.

Os valores de  $h^2$  (variância explicada) indicaram que, em média, os fatores explicaram cerca de 50% da variância total das competências, o que é considerado adequado para pesquisas em ciências sociais (Hair et. Al, 2014). Os índices de ajuste apontaram para a validade geral do modelo, com destaque para a dimensão de Domínio, que apresentou melhores indicadores, como Tucker Lewis Index (TLI = 0,899) e RMSEA = 0,078, indicando um bom ajuste do modelo. As demais dimensões, Importância e Frequência de Uso, tiveram índices também elevados, com TLI de 0,856 e 0,822, respectivamente. O BIC mais baixo foi observado para Domínio (-360,39), reforçando o equilíbrio desse modelo entre simplicidade e ajuste. Os valores de correlação das pontuações fatoriais com os fatores (entre 0,88 e 0,94) e o  $R^2$  múltiplo (entre 0,77 e 0,88) também indicam boa representatividade geral das competências nas dimensões extraídas.

## 5.2.4 Análise Descritiva da EADT

Na análise descritiva dos itens, foram calculadas as médias, medianas e desvios padrão, cujos valores estão dispostos na Tabela 13.

**Tabela 13:** Análise Descritiva da EADT

Dimensão	Desempenho	Média	Coefficiente de Variação	Desvio Padrão
<b>Regulação (Fator 1)</b>	1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	6,68	0,09	0,62
	2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	6,52	0,13	0,86
	3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	6,48	0,12	0,8
	4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	6,11	0,17	1,06
	5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	6,4	0,15	0,94
	6. Mantenho-me atualizado(a) quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	6,27	0,16	1,02
	7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	6,31	0,14	0,9
	8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	6,47	0,13	0,85
	9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	6,43	0,14	0,88
	10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	6,57	0,22	1,32
	11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	6,3	0,15	0,96
	12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	6,23	0,18	1,14
<b>Autogerenciamento (Fator 2)</b>	13. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	6,47	0,13	0,84
	14. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	6,54	0,11	0,73
	15. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	6,5	0,15	0,95
	16. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	6,33	0,15	0,95
	17. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	6,2	0,17	1,04

18. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	6,28	0,17	1,06
19. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	6,25	0,16	1,02
20. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	6,23	0,19	1,16

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024)

Com base nos valores do coeficiente de variação calculados para os itens da Escala de Autoavaliação do Desempenho no Trabalho (EADT), observa-se que todos os itens apresentam valores inferiores a 0,25, indicando heterogeneidade nas percepções dos respondentes em relação às dimensões avaliadas. Esse resultado reflete uma diversidade significativa de opiniões e experiências entre os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da UnB, possivelmente devido a variáveis como áreas de atuação, níveis hierárquicos, tempo de serviço e acesso a oportunidades de desenvolvimento.

Observou-se que, para a dimensão "Regulação", itens como "Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização" apresentaram uma média de 6,68, com desvio padrão de 0,62, indicando uma percepção elevada e consistente de compromisso organizacional entre os respondentes. Já o item "Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho" obteve uma média de 6,57 e um desvio padrão de 1,32, refletindo uma maior variabilidade na percepção sobre a clareza das expectativas de desempenho.

Na dimensão "Autogerenciamento", os itens com maiores médias incluem "Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos" (Média = 6,54, Desvio Padrão = 0,73), sugerindo uma tendência positiva em aderir a normas e padrões organizacionais. Outros itens, como " Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho." (Média = 6,50, Desvio Padrão = 0,95), destacam a organização e o planejamento dos respondentes.

Os resultados obtidos na análise descritiva da Escala de Autoavaliação do Desempenho no Trabalho (EADT) indicam uma tendência positiva em relação ao desempenho dos servidores TAEs da UnB, com altos níveis de adesão às normas e aos objetivos organizacionais. Esses achados estão alinhados com a teoria de desempenho discutida no referencial teórico, que ressalta a importância do comprometimento com os objetivos organizacionais como fator essencial para o desempenho eficaz (Sonnentag & Frese, 2002; Coelho Junior, 2009). As



médias elevadas observadas, como no item "Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização", reforçam a perspectiva de que o desempenho competente está relacionado à manifestação de comportamentos desejáveis e intencionais que contribuem para os resultados organizacionais (Campbell, 1990; Coelho Junior, 2009).

Na dimensão de "Regulação", outro item que obteve um dos maiores estimates foi "Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho", sugerindo uma clara compreensão dos servidores sobre suas responsabilidades e expectativas. Esse resultado está alinhado com o conceito de desempenho competente, que, conforme apontado por Coelho Junior (2009) e Campbell (1990), está intrinsecamente relacionado à clareza de objetivos e ao alinhamento das expectativas organizacionais com os comportamentos dos indivíduos. O valor elevado de estimates para este item sugere que os servidores estão em uma posição favorável para atender às expectativas da organização, contribuindo para o alcance de resultados desejados.

### 5.2.5 Análise Fatorial da EADT

A análise fatorial confirmatória (CFA) foi conduzida com o objetivo de avaliar a adequação do modelo e verificar se as cargas fatoriais dos itens estavam dentro de parâmetros considerados satisfatórios para a pesquisa, com base nas recomendações de Tabachnick e Fidell (2012), que indicam valores superiores a 0,3 como adequados. De forma geral, os itens apresentaram cargas fatoriais satisfatórias, indicando que o instrumento é válido para a mensuração das percepções de desempenho dos servidores nas duas dimensões analisadas, conforme Tabela 14.

**Tabela 14** – Análise Fatorial da EADT

	<b>Esti mate</b>	<b>Std.Err</b>	<b>z</b>	<b>p</b>	<b>Std.l v</b>	<b>Std.all</b>
<b>Fator1 = Regulacao</b>						
1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	1				0,397	0,64
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	1,536	0,171	8,973	0	0,61	0,712
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	1,509	0,161	9,39	0	0,599	0,754
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	1,799	0,21	8,566	0	0,714	0,672

5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	1,533	0,184	8,31	0	0,609	0,648
6. Mantenho-me atualizado(a) quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	1,461	0,196	7,45	0	0,58	0,57
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	1,025	0,169	6,071	0	0,407	0,453
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	1,117	0,161	6,932	0	0,443	0,525
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	1,371	0,171	8,029	0	0,544	0,622
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	2,037	0,256	7,961	0	0,809	0,616
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	1,603	0,188	8,519	0	0,637	0,668
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	1,739	0,222	7,844	0	0,69	0,605
<b>Fator4 = Autogerenciamento</b>						
13. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	1	0,156	6,912	0	0,519	0,617
14. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	0,814	0,111	7,311	0	0,422	0,576
15. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	0,959	0,142	6,752	0	0,497	0,524
16. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	1,482	0,157	9,458	0	0,768	0,809
17. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	1,075	0,156	6,912	0	0,557	0,538
18. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	1,607	0,173	9,273	0	0,834	0,786
19. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	1,538	0,167	9,235	0	0,798	0,782
20. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	1,347	0,177	7,615	0	0,698	0,606

<b>Covariances:</b>	Estimate	Std.Err	z-value	p	Std.lv	Std.all
Fator1 ~~						
Fator4	0,188	0,03	6,181	0	0,915	0,915

<b>Model Test User Model:</b>						
Test statistic	625,183	3,69930	8			
Degrees of freedom	169					
P-value (Chi-square)	0					

<b>Model Test Baseline Model:</b>						
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--

Test statistic	2312,88
Degrees of freedom	190
P-value	0
<b>User Model versus Baseline Model:</b>	
Comparative Fit Index (CFI)	0,785
Tucker-Lewis Index (TLI)	0,758
<b>RMSEA</b>	0,112
90 Percent confidence interval - lower	0,103
90 Percent confidence interval - upper	0,122

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024)

A análise fatorial dos dois fatores da escala, Regulação (Fator 1) e Auto-gerenciamento (Fator 4), demonstra que os itens apresentam, em sua maioria, cargas fatoriais significativas e estatisticamente robustas. No entanto, os resultados apontam para algumas características específicas que precisam ser consideradas ao interpretar a validade e a adequação do modelo.

Para o Fator 1 - Regulação, os itens apresentaram cargas fatoriais padronizadas variando de 0,453 a 0,754, com a maioria dos itens mostrando forte associação com o fator latente, especialmente itens como "Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização" (Std.all = 0,754) e "Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização" (Std.all = 0,672). Esses resultados indicam que os itens capturam bem as competências relacionadas à regulação, como o alinhamento com metas organizacionais e a adaptação às mudanças. No entanto, itens com cargas mais baixas, como "Mantenho um canal permanente de comunicação" (Std.all = 0,453), sugerem que algumas dimensões menos centrais podem estar contribuindo menos para o fator.

No Fator 4 - Auto-gerenciamento, as cargas fatoriais padronizadas variaram entre 0,524 e 0,786, com destaque para itens como "Estabeleço prioridades em meu trabalho" (Std.all = 0,786) e "Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho" (Std.all = 0,782). Esses itens refletem fortemente as competências associadas ao planejamento, organização e execução eficaz do trabalho, confirmando a relevância do fator. No entanto, itens como "Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados" (Std.all = 0,524) apresentaram menor associação, indicando que esses aspectos podem ser menos centrais ao fator ou apresentar variabilidade entre os respondentes.

A covariância entre os fatores foi alta (0,915), indicando uma forte relação entre Regulação e Auto-gerenciamento. Esse resultado sugere que os fatores podem estar medindo aspectos inter-relacionados de um construto mais amplo, o que levanta uma preocupação em relação à validade discriminante do modelo. Segundo Brown (2015), correlações superiores a 0,85 podem indicar que os fatores não estão bem diferenciados, o que pode ser atribuído à sobreposição conceitual entre competências associadas ao alinhamento organizacional e à gestão individual.

Os índices de ajuste do modelo sugerem um ajuste moderado, mas com margem para refinamento. O CFI (0,785) e o TLI (0,758) estão abaixo do limiar recomendado de 0,90, indicando que o modelo não se ajusta perfeitamente aos dados. Além disso, o RMSEA (0,112), com intervalo de confiança entre 0,103 e 0,122, reforça que o ajuste está fora do ideal, embora ainda dentro de limites aceitáveis em contextos exploratórios.

### 5.2.6 Correlação entre o Fatores extraídos dos Instrumentos

Nesta Seção serão apresentados os resultados das correlações entre os fatores extraídos da Escala de Autoavaliação do Desempenho no Trabalho (EADT) e as dimensões de Importância, Domínio e Frequência de uso das competências. A correlação de Pearson foi utilizada para investigar a relação existente entre essas variáveis, conforme recomendado por Field (2009), visando entender o grau de associação entre as dimensões e os fatores de desempenho avaliados. A opção por utilizar a correlação de Pearson baseou-se na possibilidade de resumir e interpretar a relação entre os fatores de forma simplificada, sem perder a essência das informações originais. Correlação entre o Fatores extraídos dos Instrumentos EADT.

Na Tabela 15, são apresentadas as correlações entre os fatores extraídos: Score IMP1 (Importância 1), Score IMP2 (Importância 1), Score Dom1 (Domínio 1), Score Dom2 (Domínio 2), Score Fre1 (Frequência 1) e Score Fre2 (Frequência 2), com os fatores "Regulação" (Fator 1) e "Autogerenciamento" (Fator 4) da EADT. Segundo os parâmetros de interpretação de efeito de correlação, valores entre 0,1 e 0,2 representam um efeito pequeno, entre 0,3 e 0,4 um efeito médio, e valores a partir de 0,5 indicam um efeito alto (Field, 2009).

**Tabela 15** - Correlações

	Score IMP1	Score IMP2	Score Dom1	Score Dom2	Score Fre1	Score Fre2	Fator1	Fator4
Score IMP1	1	0,05	0	0,32	0	0,01	0,00	0,00

<b>Score IMP2</b>	0,132	1	0,01	0	0,73	0	0,00	0,01
<b>Score Dom1</b>	0,614	0,172	1	0,06	0	2,87E-05	2,22E-15	8,88E-16
<b>Score Dom2</b>	0,069	0,532	0,128	1	0,00	0	5,15E-05	1,43E-05
<b>Score Fre1</b>	0,525	0,023	0,553	0,195	1	0,02	3,26E-08	1,74E-09
<b>Score Fre2</b>	0,170	0,548	0,281	0,721	0,161	1	9,47E-06	4,23E-06
<b>Fator1</b>	0,254	0,196	0,506	0,272	0,366	0,297	1	0
<b>Fator4</b>	0,249	0,185	0,512	0,291	0,396	0,308	0,963	1

**Fonte: Elaborado pela autora (2024)**

Os valores de significância apresentados na parte superior da Tabela confirmam a relevância estatística das correlações encontradas, uma vez que todos os valores de p foram inferiores ao limite de 0,05, consolidando a validade dos resultados. Dentre os resultados apresentados na parte inferior da Tabela, observaram-se correlações positivas e significativas entre as variáveis, sem a presença de correlações negativas, no entanto, com efeito moderado.

No Fator 1 ("Regulação"), foram encontradas correlações de efeito alto com Score Dom1 (0,506), Score Fre1 (0,366), e Score Fre2 (0,297), indicando que o nível de regulação do desempenho se associa de maneira significativa com a frequência de uso e domínio das competências. Essas correlações sugerem que quanto maior o foco na regulação do desempenho, maior a percepção de domínio e frequência de aplicação das competências no ambiente de trabalho.

Para o Fator 4 ("Autogerenciamento"), identificaram-se correlações de efeito alto com Score Dom1 (0,512), Score Fre1 (0,396) e Score Fre2 (0,308), sugerindo que o autogerenciamento está positivamente relacionado ao domínio e frequência de uso das competências. As correlações de efeito médio foram observadas principalmente entre Score IMP1 (0,254) e Fator 1, e entre Score IMP2 (0,195) e Fator 4, indicando uma menor, mas ainda relevante, associação entre a importância atribuída às competências e o desempenho percebido em regulação e autogerenciamento.

Além disso, foi verificada uma correlação significativa entre os fatores "Regulação" e "Autogerenciamento", com uma correlação de 0,963, sugerindo que esses fatores estão fortemente relacionados e podem atuar de forma conjunta para o desempenho dos servidores. Essa relação sugere que um aumento na capacidade de regular o desempenho dos servidores

tende a estar acompanhado de melhores habilidades de autogerenciamento. Esse resultado está em consonância com as abordagens teóricas que apontam que o desempenho no trabalho depende de comportamentos intencionais e direcionados à eficácia organizacional (Sonnentag & Frese, 2002; Brandão & Guimarães, 2001).

As dimensões de Importância, Domínio e Frequência de Uso das competências revelaram padrões interessantes na relação com o desempenho no trabalho. A correlação alta entre o Domínio e a Frequência de Uso das competências indica que, para essa amostra de servidores TAEs da UnB, um maior domínio de determinada competência está associado a um uso mais frequente no trabalho. Isso sugere que o desenvolvimento do domínio das competências tem um impacto direto na prática cotidiana, corroborando a perspectiva de que o desempenho envolve a expressão das competências em situações reais de trabalho (Brandão & Guimarães, 2001; Sonnentag & Frese, 2002).

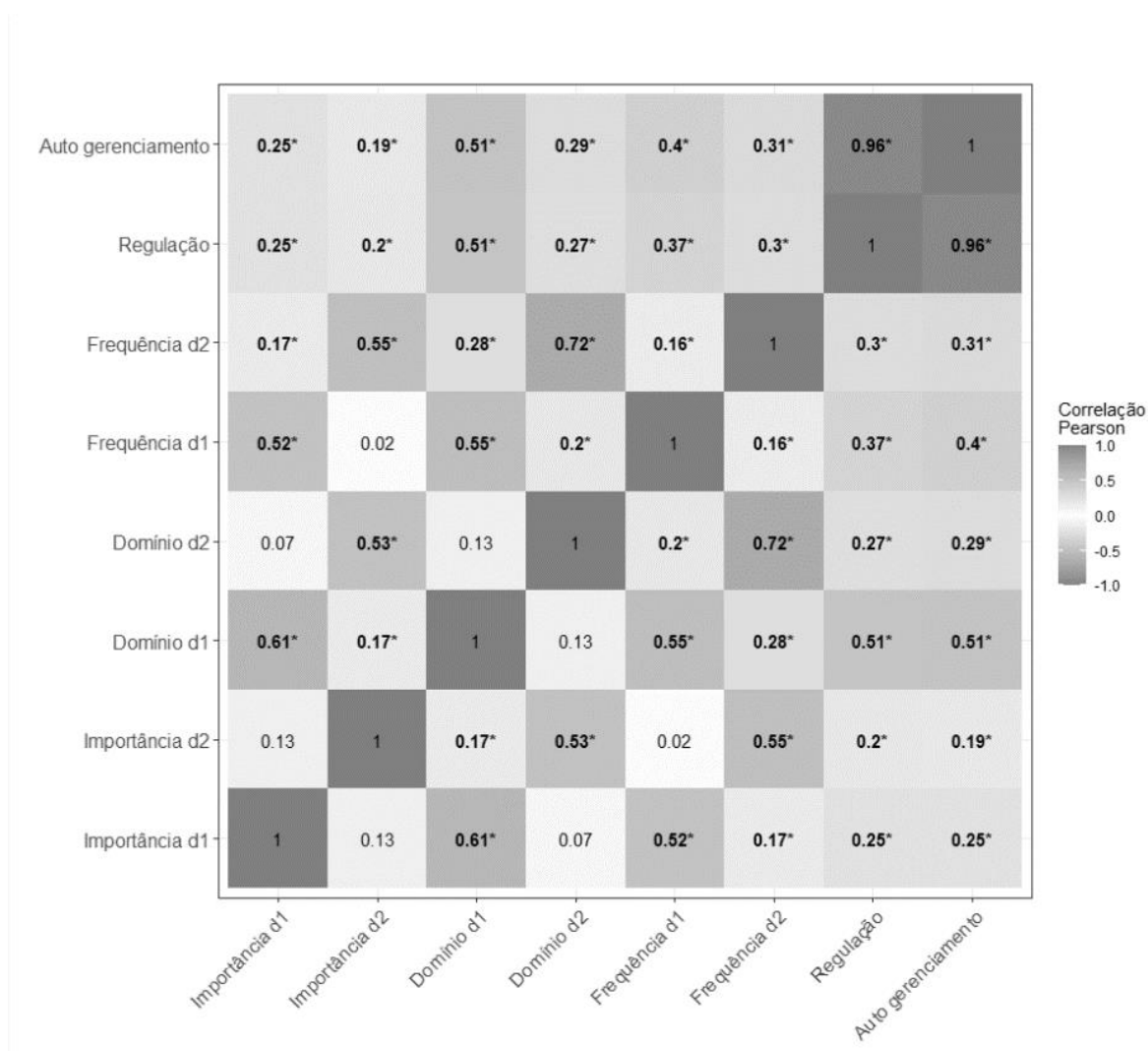
Além disso, a correlação positiva entre Importância e Domínio, embora moderada, aponta que os servidores que atribuem maior importância às competências também tendem a buscar aprimorar seu domínio, indicando um alinhamento entre a percepção e o desenvolvimento das competências. A motivação para o desenvolvimento dessas competências é um fator-chave para o desempenho competente, uma vez que, conforme argumentado por Robbins (2005), o valor que os indivíduos atribuem às recompensas associadas ao desempenho impacta diretamente seu compromisso e ações no trabalho.

Ademais, a complementaridade entre as dimensões de Regulação e Autogerenciamento, evidenciada pela correlação significativa entre esses fatores, reforça a ideia de que o desempenho no trabalho é multifacetado e depende de diferentes competências que se integram no cotidiano organizacional. A capacidade dos servidores de regular seu próprio desempenho, alinhando suas ações às expectativas organizacionais, e de se autogerenciar para atingir essas metas, demonstra um comportamento proativo e focado em resultados, conforme descrito por Campbell (1990) e Coelho Junior (2009). Esses achados confirmam os objetivos da pesquisa ao identificar que o desenvolvimento integrado das competências contribui significativamente para o desempenho eficaz dos servidores TAEs da UnB.

Conforme evidenciado na análise de correlação, os fatores da EADT demonstraram-se fortemente associados ao domínio e frequência de uso das competências transversais, com

destaque para as correlações significativas entre "Regulação" e "Autogerenciamento" e as dimensões de aplicação das competências, conforme explicitado na Figura 2.

**Figura 2:** Correlação de Pearson



A matriz de correlação de Pearson apresentada mostra as correlações entre diferentes variáveis de desempenho e fatores, com a parte inferior indicando os valores de r (coeficiente de correlação) e a parte superior os valores de p, que refletem a significância estatística das correlações testadas. Esta abordagem permite verificar o grau de associação entre os fatores de desempenho da EADT e as dimensões de Importância, Domínio e Frequência de uso das competências, conforme orientado por Field (2009), que define os critérios de interpretação das correlações em efeitos de pequeno, médio e alto.

Entre os resultados mais destacados, a correlação entre Fator1 ("Regulação") e Fator4 ("Autogerenciamento") é muito forte, com  $r=0,963$ , indicando uma relação positiva e

significativa, o que sugere que o desenvolvimento de habilidades em regulação do desempenho está diretamente associado ao autogerenciamento. Essa forte associação entre os fatores demonstra uma complementaridade entre as dimensões avaliadas, implicando que um aumento no comprometimento com metas e padrões organizacionais (Regulação) tende a ocorrer em conjunto com habilidades de planejamento e organização pessoal (Autogerenciamento).

Outro ponto relevante na matriz é a correlação entre Score Dom2 (Domínio de uma segunda competência) e Score Fre2 (Frequência de uso da mesma competência), com  $r=0,72$ , o que indica uma alta correlação. Esse valor sugere que, quando há um maior domínio sobre uma competência específica, tende-se a utilizá-la com mais frequência, o que reforça a importância de desenvolver o conhecimento e a prática contínua para aprimorar o desempenho.

Além disso, observa-se uma correlação moderada entre Score Dom1 (Domínio de uma competência principal) e Score IMP1 (Importância atribuída a essa competência), com  $r=0,61$ , indicando que o reconhecimento da importância de uma competência está moderadamente associado ao seu domínio. Esse achado é particularmente interessante, pois demonstra que os servidores percebem as competências como relevantes e buscam desenvolvê-las, ainda que a percepção de importância não leve necessariamente a um alto nível de domínio.

### **5.2.7 Cálculo de Lacuna de Competências**

Agora será apresentada a análise das lacunas de competência, utilizando-se a importância e o domínio atribuídos às competências transversais. O cálculo segue o modelo proposto por Borges-Andrade e Lima (1983), que é projetado para identificar a necessidade de capacitação com base nas autoavaliações dos servidores. A fórmula original para o cálculo da lacuna, apresentada pelos autores, é  $L = I \times (4 - D)$ , onde L representa a Lacuna da Competência, I denota a Importância, e D refere-se ao Domínio.

A fórmula original utiliza uma escala Likert de 1 a 4, onde o valor constante de 4 representa o valor máximo da escala. No entanto, na presente pesquisa, foi utilizada uma escala de 1 a 7. Para adaptar a fórmula a esta escala, substituímos o valor 4 pelo valor 7, que representa o valor máximo da escala somado a 1. Assim, a fórmula adaptada torna-se:  $L = I \times (7 - D)$ . Nesta adaptação, o valor de L pode variar de 0 a 42. Valores mais altos indicam uma lacuna maior de competência e, portanto, uma necessidade maior de capacitação. Os valores mais próximos de



42 representam uma carência elevada no domínio daquela competência, enquanto valores próximos de 0 indicam que o domínio é satisfatório.

Para a interpretação de L, consideraremos que L menor ou igual a 14 indica um alto domínio da competência e/ou necessidade baixa de capacitação; L entre 15 e 28 indica um domínio moderado da competência e/ou necessidade moderada de capacitação; e L maior que 28 sugere um baixo domínio da competência e/ou uma necessidade elevada de capacitação.

A seguir, a Tabela 16 apresenta os valores de lacuna calculados, em ordem decrescente.

**Tabela 16** – Cálculo de lacunas de competências

<b>Competência</b>	<b>Importância</b>	<b>Domínio</b>	<b>Lacuna</b>
Conhecimento em sistemas de informação SIG-UnB	5,93	4,87	18,56
Conhecimento de leis e regulamentos institucionais	6,25	5,17	17,69
Visão sistêmica	6,20	5,34	16,49
Mentalidade digital	6,23	5,39	16,26
Resolução de problemas com base em dados	6,22	5,43	15,98
Inteligência emocional	6,53	5,57	15,87
Comunicação	6,55	5,79	14,48
Foco nos resultados para os cidadãos	6,36	5,75	14,31
Gestão de rotinas administrativas e de secretaria	6,19	5,69	14,30
Gestão documental no SEI	6,50	5,80	14,30
Adaptabilidade	6,37	5,76	14,27
Proatividade	6,45	5,97	13,09
Relacionamento interpessoal	6,52	6,01	12,98
Trabalho em equipe	6,53	6,02	12,93
Autodesenvolvimento	6,45	6,02	12,77
Atendimento ao público	6,40	6,11	12,10
Uso de tecnologias da informação e comunicação	6,52	6,18	11,87
Orientação por valores éticos	6,80	6,48	10,34

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024)

A autoavaliação das competências pelos servidores TAEs da UnB revela, de modo geral, um elevado nível de domínio, resultando em lacunas de capacitação reduzidas. Os valores de lacuna de competências (L) variaram de 10,34 a 18,56, todos situando-se dentro das categorias de alto ou moderado domínio, conforme os critérios de interpretação utilizados. Esses resultados indicam que os servidores, em sua maioria, possuem as habilidades necessárias para desempenhar suas funções com eficácia, demonstrando uma necessidade limitada de

intervenções adicionais para desenvolvimento. Não foram identificadas competências com lacunas superiores a 28, que indicariam baixo domínio ou necessidade elevada de capacitação.

As competências com os maiores valores de L — situando-se no limite superior da categoria de domínio moderado — demandam maior atenção em termos de capacitação. O maior valor observado foi para "Conhecimento em Sistemas de Informação SIG-UnB" (L = 18,56), indicando que essa competência apresenta a maior lacuna entre a percepção de importância e o domínio declarado. Isso sugere que, embora essa habilidade seja considerada essencial no contexto administrativo universitário, seu domínio ainda é percebido como insuficiente, evidenciando a necessidade de capacitações específicas para seu aprimoramento. Em seguida, "Conhecimento de Leis e Regulamentos Institucionais" (L = 17,69) também figura entre as competências com maiores lacunas, refletindo a necessidade de que os servidores aprimorem sua capacidade de interpretar e aplicar adequadamente as normativas institucionais, elemento essencial para o cumprimento das exigências legais no setor público.

Competências como "Visão Sistêmica" (L = 16,49) e "Mentalidade Digital" (L = 16,26) também apresentaram lacunas moderadas, indicando que há espaço para desenvolvimento na ampliação da perspectiva integrada do impacto das atividades individuais no desempenho organizacional mais amplo, bem como no uso de ferramentas digitais para potencializar a eficiência administrativa. Esses resultados estão alinhados ao que Balcar, Kostolányová e Švecová (2014) destacam como indispensável para um ambiente organizacional dinâmico e eficiente, especialmente no contexto universitário.

No intervalo inferior da categoria de domínio moderado, observaram-se competências como "Inteligência Emocional" (L = 15,87) e "Resolução de Problemas com Base em Dados" (L = 15,98). Embora apresentem lacunas relativamente menores, esses valores ainda indicam que essas competências requerem atenção. A inteligência emocional é particularmente relevante para promover um ambiente de trabalho colaborativo e saudável, permitindo aos servidores lidarem melhor com situações de alta pressão, conforme apontado por Boyatzis (1982). Já a capacidade de resolver problemas com base em dados reflete a importância crescente de habilidades analíticas no contexto da administração pública, fundamentais para a tomada de decisões informadas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Por outro lado, as competências com os menores valores de L, indicando alto domínio e baixa necessidade de capacitação, foram "Orientação por Valores Éticos" (L = 10,34), "Gestão

de Rotinas Administrativas e de Secretaria" (L = 14,30) e "Gestão Documental no SEI" (L = 14,30). Esses resultados evidenciam que os servidores possuem sólido domínio em áreas relacionadas a princípios éticos e atividades administrativas básicas, que são fundamentais para garantir a integridade e a eficácia dos processos organizacionais. No caso de "Orientação por Valores Éticos", o menor valor de L reflete uma forte adesão dos servidores aos princípios éticos, o que está alinhado ao que Brandão e Borges-Andrade (2007) destacam como essencial para o sucesso organizacional e a manutenção da confiança pública no setor público.

Os dados revelam ainda que algumas competências transversais apresentam alta importância associada a baixo domínio, refletindo áreas críticas para desenvolvimento. "Conhecimento em Sistemas de Informação SIG-UnB" (Importância = 5,93; Domínio = 4,87) e "Conhecimento de Leis e Regulamentos Institucionais" (Importância = 6,25; Domínio = 5,17) são exemplos claros dessa relação, com lacunas de 18,56 e 17,69, respectivamente. Essas competências são consideradas altamente relevantes para o desempenho no contexto administrativo universitário, mas seu domínio ainda é percebido como insuficiente pelos servidores, evidenciando a necessidade de intervenções específicas para alinhá-las às expectativas organizacionais. Outro exemplo é "Visão Sistêmica" (Importância = 6,20; Domínio = 5,34), que, apesar de ser valorizada, apresenta uma lacuna significativa (16,49), indicando a necessidade de capacitação para ampliar a perspectiva integrada dos servidores sobre o impacto de suas atividades.

Por outro lado, algumas competências apresentam um padrão inverso, em que o domínio é elevado mesmo quando a importância percebida é menor. "Atendimento ao Público" (Importância = 6,40; Domínio = 6,11) e "Uso de Tecnologias da Informação e Comunicação" (Importância = 6,52; Domínio = 6,18) são exemplos disso, com lacunas de apenas 12,10 e 11,87, respectivamente. Essas competências, embora importantes, parecem estar além das demandas imediatas de desenvolvimento, já que os servidores demonstram um nível de domínio suficiente para atender às necessidades organizacionais atuais. Esse descompasso entre importância e domínio sugere que os esforços de desenvolvimento podem ser mais bem direcionados para competências com maior relevância estratégica e maiores lacunas, como aquelas relacionadas a conhecimentos técnicos e visão estratégica.

Conforme apontado por Dutra (2010), as lacunas de competências devem ser encaradas como oportunidades para desenvolvimento contínuo, especialmente no setor público, onde o desempenho dos servidores está diretamente ligado à qualidade do serviço prestado à sociedade.

O investimento em áreas como tecnologia, inteligência emocional e resolução de problemas é fundamental para alinhar as habilidades dos servidores às demandas do ambiente organizacional, promovendo maior eficiência e eficácia na gestão pública universitária. Além disso, manter o domínio elevado em competências como "Orientação por Valores Éticos" é igualmente essencial, assegurando que os valores institucionais permaneçam integrados às práticas cotidianas.

Os resultados gerais indicam que, para essa amostra de servidores TAEs da UnB, o domínio das competências transversais pode ser considerado entre alto e moderado, com lacunas mais significativas concentradas em competências técnicas e tecnológicas, como "Conhecimento em Sistemas de Informação SIG-UnB", "e "Mentalidade Digital", e em competências comportamentais, como "Inteligência Emocional" e "Comunicação". Essas lacunas refletem áreas estratégicas para o desenvolvimento organizacional, já que a falta de domínio técnico pode limitar a agilidade e a inovação nos processos administrativos, enquanto a ausência de competências comportamentais pode dificultar a coesão e a colaboração no ambiente de trabalho.

Neste Capítulo, foram apresentados os resultados dos dados coletados e as análises referentes à descrição dos dados e às correlações testadas. No Capítulo seguinte, será apresentado o produto Técnico-Tecnológico desenvolvido nesta pesquisa, que consiste em um modelo de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) a partir do cálculo de lacunas de competências.

## **6. Produto Técnico-Tecnológico**

No intuito de cumprir os requisitos que integram a elaboração da presente Dissertação do Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA) da Universidade de Brasília (UnB), é apresentada a proposição de um produto técnico-tecnológico, realizado com base nos resultados da pesquisa quali-quantitativa presente neste estudo e com base nos documentos institucionais da UnB e o Manual de Gestão por Competências do Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão (BRASIL, 2013).

A gestão por competências tem se destacado como uma estratégia fundamental para otimizar os desempenhos humano e organizacional, sendo o mapeamento de competências uma etapa crucial nesse processo. A literatura sobre comportamento organizacional ressalta a

importância de desenvolver métodos científicos para aprimorar a gestão por competências, agregando valor ao negócio das organizações (Lira; Cavalcante, 2021).

Nesse cenário, a análise das competências das pessoas no trabalho ganha destaque como um diferencial estratégico, especialmente no contexto do serviço público. As transformações observadas nas últimas décadas nesse setor refletem a busca incessante por melhorias na qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade (Neiva, 2020; Misoczky, Abdala & Damboriarena, 2017).

Sob essa perspectiva, o Decreto nº 9.991/2019 da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) estabelece que a elaboração do plano de desenvolvimento de pessoas no setor público deve ser precedida por um diagnóstico de competências, definido como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou função (Brasil, 2019). Esse diagnóstico é fundamental, especialmente considerando que o planejamento nas instituições públicas é realizado para um ciclo de vários anos, impactando as competências em seus diferentes níveis e resultados do trabalho.

Essa ênfase na gestão por competências tem impulsionado a necessidade de mapear e compreender as competências necessárias para o desempenho eficaz no serviço público. Esse processo, conhecido como mapeamento de competências, visa identificar as habilidades, conhecimentos e atitudes essenciais para o efetivo exercício das funções no contexto organizacional específico (Silva & Silva, 2018).

O mapeamento de competências, além de identificar lacunas entre as competências existentes e necessárias, proporciona informações valiosas sobre o perfil de conhecimentos, capacidades e habilidades dos servidores em relação às expectativas de suas funções (Coelho Júnior et al., 2018). Para Bahry e Tolfo (2004) competências mapeadas possibilitam constante monitoramento e revisão de processos organizacionais, tendo, portanto, grande aplicação prática por parte dos gestores organizacionais. Segundo Isidro Filho (2011), estudos realizados no Brasil, entre 1999 e 2010, indicam que o mapeamento de competências tem sido predominantemente utilizado para identificar competências individuais consideradas relevantes para as organizações. No entanto, a identificação de lacunas de competências permanece como uma área de pesquisa ainda pouco explorada no contexto científico nacional.

Deste modo, para que a Instituição seja capaz de alcançar seus objetivos estratégicos, é necessário que seus colaboradores tenham competências em níveis condizentes ao que é esperado deles (Favorini, Silva & Crepaldi, 2014). Para que isso ocorra, é necessário

diagnosticar ou mapear as competências (organizacionais e individuais), como também identificar as lacunas existentes entre as competências necessárias ao alcance dos objetivos e ao desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização (Ramos et al., 2016). Quanto maior a lacuna, maior é a dificuldade da organização para garantir a eficiência e eficácia dos serviços prestados ao cidadão.

Diante do exposto, o presente PTT propõe relatar o mapeamento de competências profissionais de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAES) da Universidade de Brasília (UnB). Para tanto, foram examinados dados acerca da realidade da Instituição quanto à elaboração de seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que é delineado levando em conta, as diretrizes da PNPD que sugerem a relação de competências transversais, ou seja, comuns a todos os servidores públicos, definidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). No entanto, a UnB ainda não possui um mapeamento completo de suas competências específicas. Portanto, o objetivo desse mapeamento é contribuir para que a Instituição leve em consideração suas competências específicas na elaboração do seu PDP, alinhando-o ainda mais com as suas necessidades e particularidades.

Ademais, entendendo que as ações de desenvolvimento de pessoas no serviço público devem ser guiadas não apenas pelas competências transversais estabelecidas pela ENAP, o mapeamento de competências pela UnB é essencial para garantir que o PDP comporte de forma abrangente as necessidades de desenvolvimento dos servidores, alinhando-se com os objetivos estratégicos da universidade. Outrossim, espera-se que essas reflexões não apenas contribuam para a melhoria das práticas organizacionais da Instituição em tela, mas também produza repertório para discussões em outras instituições públicas que enfrentam desafios similares em relação à gestão por competências, refletindo as complexidades enfrentadas por instituições públicas em todo o país (OCDE, 2010; Brasil, 2013; Camões e Meneses, 2016).

Esses desafios incluem desde a falta de um planejamento estratégico consistente na gestão de recursos humanos até a discrepância entre a concepção e a execução das políticas propostas (Moura & Souza, 2016; Fonseca et al., 2013). A falta de coordenação interna para uma implementação eficaz da gestão por competências também é uma dificuldade recorrente (Lima & da Silva, 2015; Alcântara, 2015).

Nessa ótica, o mapeamento de competências proposto no presente PTT foi elaborado a partir do Levantamento e Mapeamento de Competências e do Cálculo de Lacuna de Competências, corroborando com a elaboração do modelo de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) constante na Tabela 17 a seguir

## PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI) PARA SERVIDORES TAES DA UNB

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é um instrumento para apoiar o desenvolvimento dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UnB. Ele medirá a autoavaliação de domínio e importância das competências transversais, essenciais para um serviço público de alto desempenho, conforme a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Competências transversais são habilidades essenciais para um serviço público de alto desempenho que contribuem para a melhoria dos serviços prestados à sociedade, conforme definido pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Considerando o seu contexto de trabalho como servidor TAE da UnB, avalie cada competência transversal da lista a seguir de acordo com a importância e o seu domínio, usando uma escala de 1 a 7. Na escala de importância, 1 significa que a competência não é importante para o seu desempenho e 7 que é extremamente importante. Na escala de domínio, 1 significa que você não possui domínio da competência e 7 que você possui total domínio.

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS		IMPORTÂNCIA							DOMÍNIO							CÁLCULO	RESULTADO
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	$L = I \times (8 - D)$	
1	<b>Gestão de rotinas administrativas e de secretaria:</b> Capacidade de planejar, coordenar e executar tarefas administrativas diversas a fim de garantir o pleno funcionamento do setor de trabalho.																
2	<b>Conhecimento em sistemas de informação SIG-UnB:</b> Capacidade de operar os sistemas de gestão universitária como SIGAA, SIPPOS, SIEX e SRH, dentre outros, para																

	acessar, inserir e recuperar dados e informações.																
3	<b>Gestão documental no SEI:</b> Capacidade de realizar operações gerais no SEI como inserir dados e tramitar documentos e processos, a correta inserção de dados e o eficiente trâmite de documentos e processos.																
4	<b>Conhecimento de leis e regulamentos Institucionais:</b> Capacidade de compreender e aplicar as leis e regulamentos institucionais relevantes, garantindo o cumprimento das normas e procedimentos legais.																
5	<b>Uso de tecnologias da informação e comunicação:</b> Capacidade de utilizar ferramentas de comunicação e colaboração digital, como Teams, whatsapp e e-mail, para facilitar a comunicação entre os membros da comunidade universitária.																
6	<b>Atendimento ao público:</b> Capacidade de atender ao público de forma eficaz, comunicando-se claramente e demonstrando empatia, tanto pessoalmente quanto por meio de diferentes canais de comunicação, para prestar informações e orientações precisas.																



7	<b>Proatividade:</b> Capacidade de antecipar problemas, buscar soluções e tomar iniciativas para melhorar os processos, demonstrando autonomia e comprometimento com o trabalho.																		
8	<b>Adaptabilidade / Flexibilidade:</b> Capacidade de se ajustar e se adaptar a novas situações, mudanças de planos ou ambientes de trabalho, demonstrando flexibilidade e resiliência diante dos desafios.																		
9	<b>Relacionamento interpessoal:</b> Capacidade de estabelecer e manter relacionamentos positivos e colaborativos com colegas, superiores e demais membros da comunidade universitária, visando promover um ambiente de trabalho harmonioso.																		
10	<b>Autodesenvolvimento:</b> Capacidade de buscar, por iniciativa própria, capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional relacionados com a sua área de atuação para manter-se atualizado continuamente.																		
11	<b>Inteligência emocional:</b> Capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar tanto as próprias emoções quanto as emoções dos outros visando a administração eficaz de conflitos e adversidades no ambiente de trabalho.																		
12	<b>Resolução de Problemas com Base em Dados:</b> Capacidade para idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade mediante a utilização de																		

	dados numéricos e não numéricos, bem como de evidências que permitam a precisão e viabilidade das soluções.																		
13	<b>Foco nos Resultados para os Cidadãos:</b> Capacidade para superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento de metas e ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas, garantindo atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos.																		
14	<b>Mentalidade Digital:</b> Capacidade de integrar as tecnologias digitais com os modelos de gestão, processos de tomada de decisão, com a geração de produtos e serviços, com os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários.																		
15	<b>Comunicação:</b> Escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações internas e externas.																		
16	<b>Trabalho em Equipe:</b> Capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente, em busca do alcance de metas compartilhadas e compreendendo a repercussão das próprias ações, para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo.																		

<b>17</b>	<b>Orientação por Valores Éticos:</b> Capacidade para agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública.																				
<b>18</b>	<b>Visão Sistêmica:</b> Capacidade para identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.																				
<p>O cálculo da lacuna de competência é feito utilizando a fórmula: <math>L = I \times (8 - D)</math>, onde L representa a Lacuna da Competência, I denota a Importância, e D refere-se ao Domínio.</p> <p>Para interpretação, consideramos que L menor ou igual a 14 indica um alto domínio e/ou necessidade baixa de capacitação; L entre 15 e 28 indica um domínio moderado e/ou necessidade moderada de capacitação; e L maior que 28 sugere um baixo domínio e/ou necessidade elevada de capacitação.</p>																					

PLANO DE AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO	
PRIORIDADE	
1	
2	
3	
4	
5	



Sua aderência e potencial de contribuição ao campo da Administração, da Gestão Pública, da Psicologia Social e do Trabalho, do Comportamento Organizacional e áreas afins. Outrossim, o presente Produto Técnico Tecnológico (PTT) se alinha à busca incessante por melhorias na qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade, característica essencial no contexto público, inclusive o universitário. A identificação e compreensão das competências necessárias para o desempenho eficaz no serviço público, como proposto neste estudo, refletem diretamente nos objetivos estratégicos da UnB, destacando a relevância e a aplicabilidade do mapeamento de competências como uma ferramenta essencial para aprimorar as práticas de gestão de pessoas na Instituição.

De acordo com as definições da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), produto técnico-tecnológico pode ser compreendido como o resultado palpável de uma atividade docente ou discente que pode ser realizado de forma individual ou em grupo, atendendo aos seguintes critérios: aderência, impacto, aplicabilidade, inovação e complexidade. Sendo assim, apresentam-se a seguir os requisitos da presente pesquisa:

#### a) Complexidade e Aderência

O modelo de PDI desenvolvido apresenta alta complexidade devido à integração de múltiplos elementos técnicos e analíticos. O cálculo das lacunas de competências é baseado em uma metodologia estruturada, utilizando três dimensões (Importância, Domínio e Frequência de Uso) com escalas quantitativas que permitem uma avaliação precisa e personalizada. Além disso, o modelo articula competências transversais propostas pela ENAP com as competências mapeadas na pesquisa, totalizando 18 competências estratégicas. Aderente à área de Administração Pública, o PTT contribui diretamente para a consolidação da gestão por competências, uma das linhas de atuação do MPA, e alinha-se à política nacional de desenvolvimento de pessoal no serviço público, reforçando o compromisso com o aprimoramento da eficácia administrativa.

#### b) Potencial Inovador

O modelo de PDI proposto inova ao associar a análise quantitativa das lacunas de competências com uma abordagem personalizada de desenvolvimento profissional. A ferramenta é intensiva no uso de conhecimentos inovadores, ao integrar o mapeamento de competências comportamentais e técnicas específicas ao contexto universitário, extrapolando os parâmetros gerais estabelecidos pela ENAP. Essa inovação se reflete em um produto

adaptável e replicável em diferentes instituições públicas, possibilitando a personalização de ações de capacitação e a formulação de estratégias alinhadas aos desafios institucionais contemporâneos.

#### c) Aplicabilidade

O modelo apresenta alta aplicabilidade potencial devido à sua estrutura modular e escalável, permitindo fácil adaptação para diferentes contextos organizacionais. Sua aplicabilidade realizada foi comprovada no contexto da Universidade de Brasília, onde o cálculo das lacunas de competências foi realizado com sucesso, oferecendo um diagnóstico detalhado para subsidiar ações de desenvolvimento. A replicação em outras instituições do setor público é viável, uma vez que o modelo utiliza parâmetros amplamente aceitos (competências transversais da ENAP) e uma metodologia que pode ser ajustada para contextos organizacionais variados.

#### d) Impacto Potencial:

O impacto potencial do modelo de PDI é significativo, pois possibilita que outras organizações públicas adotem a mesma metodologia para diagnosticar e reduzir lacunas de competências, promovendo um serviço público mais eficiente e alinhado às demandas da sociedade. O foco em competências transversais, como Inteligência Emocional, Adaptabilidade e Resolução de Problemas, promove melhorias tanto na qualidade dos serviços prestados quanto no clima organizacional.

Em termos de impacto realizado, no contexto da UnB, o modelo já demonstrou sua relevância ao orientar políticas de capacitação mais direcionadas, além de estimular uma cultura de autodesenvolvimento entre os servidores TAEs. Esse impacto pode ser ampliado para outros setores do serviço público, promovendo benefícios sociais e econômicos ao melhorar a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços públicos.

O modelo de PDI desenvolvido no presente estudo atendeu plenamente aos objetivos da pesquisa, proporcionando a identificação e o mapeamento detalhado de competências técnicas e comportamentais necessárias ao desempenho eficaz dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade de Brasília. As competências mapeadas foram articuladas às áreas temáticas do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), possibilitando uma integração metodológica consistente com as diretrizes institucionais de desenvolvimento

de pessoal. Dessa forma, o modelo proposto representa uma ferramenta metodológica inovadora e estruturada, capaz de subsidiar ações voltadas ao fortalecimento das competências profissionais individuais dos servidores.

A partir das competências identificadas, o modelo de PDI se estabelece como um instrumento estratégico para consolidar a gestão por competências na Universidade. Os insumos apresentados oferecem uma base sólida para a formulação de avaliações de desempenho alinhadas às habilidades e conhecimentos específicos necessários para cada função, além de permitir a identificação precisa de lacunas de competências. Esse diagnóstico fundamenta o desenvolvimento de PDIs direcionados e eficazes, alinhados ao Plano de Gestão e Desempenho (PGD), contribuindo para o aprimoramento das capacidades dos servidores de forma contextualizada às demandas organizacionais.

Ademais, o planejamento das capacitações passa a ser orientado de maneira objetiva, com foco nas áreas que requerem maior desenvolvimento. Isso assegura que as intervenções sejam não apenas alinhadas às necessidades individuais e organizacionais, mas também potencialmente transformadoras para a gestão pública, em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Nesse sentido, o modelo de PDI com cálculo de lacunas de competências transversais reforça seu papel como alicerce estruturado para a melhoria contínua do desempenho e da capacitação no serviço público universitário.

Embora a pesquisa tenha enfrentado limitações quanto à abrangência da amostra, a representatividade dos dados coletados foi suficiente para validar o modelo e as conclusões. Reconhece-se que as competências mapeadas possuem relevância não apenas para os servidores TAEs da UnB, mas também para outros profissionais de instituições de ensino superior, sendo potencialmente aplicáveis em contextos organizacionais similares.

Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da amostra e a inclusão de análises que explorem variáveis que influenciam a aquisição e aplicação de competências no ambiente organizacional. Investigações sobre o impacto das interações sociais na disseminação e consolidação das competências identificadas também poderão ampliar o entendimento sobre a eficácia do modelo. Assim, o PDI proposto não só reforça as diretrizes institucionais de gestão de pessoas, mas também contribui para a evolução da gestão por competências no serviço público brasileiro.





## 7. CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo responder à pergunta central: Como os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB) percebem a importância, o domínio e a frequência de uso de competências transversais para o desempenho no trabalho? Com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que a pergunta foi plenamente respondida, fornecendo uma compreensão detalhada sobre a valorização, o domínio e a aplicação das competências transversais no contexto administrativo universitário. Além disso, a pesquisa ampliou a lista original de competências transversais proposta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), adicionando 11 competências específicas mapeadas para o contexto da UnB às 7 originalmente estabelecidas, totalizando 18 competências transversais avaliadas.

Os resultados confirmam que os servidores reconhecem amplamente as competências transversais como importantes para o desempenho no trabalho, atendendo à PH1, que afirma: *Os servidores TAEs da UnB percebem as competências transversais como importantes para o desempenho no trabalho.* Na escala de 1 a 7 utilizada para avaliar a importância, destacaram-se "Orientação por Valores Éticos" (6,80), "Comunicação" (6,55) e "Inteligência Emocional" (6,53) como as competências mais valorizadas. Esses resultados refletem o alinhamento entre a percepção dos servidores e as premissas da ENAP, que posicionam as competências transversais como centrais para alcançar um setor público de alto desempenho. O fato de "Orientação por Valores Éticos" apresentar o maior valor de importância reafirma a relevância de princípios éticos no setor público, especialmente em uma instituição como a UnB, que busca promover transparência, responsabilidade e excelência nos serviços prestados (UnB, 2024).

No que diz respeito ao domínio das competências transversais, os dados sustentam parcialmente a PH2, que estabelece: *Os servidores TAEs da UnB consideram-se competentes no domínio das competências transversais para o desempenho no trabalho.* Competências como "Orientação por Valores Éticos" (6,48), "Uso de Tecnologias da Informação e Comunicação" (6,18) e "Atendimento ao Público" (6,11) apresentaram os maiores valores de domínio, indicando que os servidores se consideram bem preparados nessas áreas. Em contrapartida, competências como "Conhecimento em Sistemas de Informação SIG-UnB" (4,87), "Conhecimento de Leis e Regulamentos Institucionais" (5,17) e "Visão Sistêmica" (5,34) apresentaram menores níveis de domínio, revelando lacunas que demandam maior atenção em ações de desenvolvimento. Esses achados destacam a importância de um

planejamento estratégico para capacitar os servidores em áreas técnicas, que são essenciais para o funcionamento eficiente das atividades administrativas e operacionais.

A análise da frequência de uso das competências transversais confirmou a **PH3**, que afirma: *Os servidores TAEs da UnB utilizam frequentemente as competências transversais para o desempenho no trabalho*. As competências mais frequentemente utilizadas foram "Orientação por Valores Éticos" (6,53), "Uso de Tecnologias da Informação e Comunicação" (6,21) e "Relacionamento Interpessoal" (6,16). Esses resultados indicam que os servidores aplicam regularmente competências éticas, técnicas e comportamentais em suas atividades cotidianas, reforçando sua relevância prática no contexto universitário. Por outro lado, competências como "Conhecimento de Leis e Regulamentos Institucionais" (5,04), "Visão Sistêmica" (5,06) e "Mentalidade Digital" (5,23) apresentaram menor frequência de uso, no entanto, ainda altas considerando o intervalo de 1 a 7 e sugerindo que sua aplicação ocorre em situações específicas ou menos recorrentes no dia a dia.

A análise integrada das dimensões revelou padrões interessantes. "Orientação por Valores Éticos" destacou-se como a única competência que apresentou os maiores valores em todas as três dimensões – importância (6,80), domínio (6,48) e frequência de uso (6,53). Esse resultado ressalta a centralidade dessa competência no desempenho dos servidores e no cumprimento das diretrizes institucionais, indicando uma forte adesão aos valores éticos como base para a excelência no serviço público. Essa consistência reflete o alinhamento entre a percepção, o preparo e a aplicação dessa competência, destacando-a como um pilar estratégico para o setor público, conforme defendido por Brandão e Borges-Andrade (2007).

Por outro lado, competências técnicas como "Conhecimento em Sistemas de Informação SIG-UnB" e "Conhecimento de Leis e Regulamentos Institucionais" apresentaram os menores valores nas dimensões de domínio e frequência de uso, revelando que, embora sejam importantes, enfrentam desafios relacionados à qualificação e à prática cotidiana. O cálculo das lacunas de competências reforçou esses achados, com os maiores valores de lacuna sendo observados para essas competências (18,56 e 17,69, respectivamente, em um intervalo de 1 a 42). Esses resultados indicam que os servidores reconhecem a importância dessas competências, mas percebem limitações no domínio necessário para atender às demandas organizacionais.

Conclui-se, portanto, que os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados. A validação dos instrumentos de mensuração confirmou sua adequação para avaliar as dimensões das competências transversais. As correlações entre importância, domínio e frequência de uso demonstraram relações significativas, evidenciando que competências altamente percebidas como importante são frequentemente aplicadas, e os servidores apresentam grau de domínio dessas competências transversais de moderado a alto. O cálculo das lacunas de competências trouxe contribuições práticas para o desenvolvimento de um modelo Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que possibilita o dimensionamento personalizado da lacuna de competências e possibilita a priorização de áreas críticas de capacitação, sem desconsiderar o fortalecimento de competências transversais já consolidadas.

No contexto da UnB, os resultados reforçam a necessidade de cada vez mais alinhar as políticas de gestão de pessoas às diretrizes da PNDP, promovendo uma abordagem estratégica para o desenvolvimento de competências transversais. A centralidade de valores éticos e o reconhecimento da relevância de competências técnicas e comportamentais refletem a complexidade das demandas enfrentadas por uma instituição de ensino superior. Assim, a pesquisa reafirma que as competências transversais são relevantes para o desempenho eficaz no setor público, oferecendo subsídios valiosos para fortalecer a gestão de pessoas e assegurar uma administração pública mais eficiente e alinhada às expectativas da sociedade.

Neste Capítulo, discutiram-se os resultados obtidos, sempre em consonância com os objetivos do estudo. No próximo Capítulo, serão apresentadas as considerações finais e sugestões de aprofundamento para futuras pesquisas sobre o tema.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar a percepção de uma amostra de servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB) acerca da importância, do domínio e da frequência de uso das competências transversais para o desempenho no trabalho, conforme estabelecido pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

A análise dos dados revelou que os servidores TAEs da UnB consideram as competências transversais altamente importantes para o desempenho de suas funções e reportam um domínio relativamente alto dessas competências. Além disso, há uma frequência significativa de uso dessas competências no cotidiano de trabalho, especialmente nas áreas de ética, trabalho em equipe e uso de tecnologias da informação. Esses resultados confirmam as proposições hipotéticas da pesquisa, que previam a valorização das competências transversais em termos de importância e domínio por parte dos servidores, e a percepção de que essas competências são frequentemente utilizadas no contexto laboral.

Foi possível identificar que as competências com maior importância e domínio incluem "Orientação por valores éticos", "Trabalho em equipe" e "Inteligência emocional", aspectos que refletem o perfil organizacional e os valores institucionais da UnB. No entanto, certas competências, como "Conhecimento em sistemas de informação SIG-UnB" e "Resolução de problemas com base em dados", exibiram lacunas mais expressivas entre o domínio e a importância atribuída, sugerindo a necessidade de programas de capacitação específicos para melhorar o desempenho nessas áreas. As análises também evidenciaram correlações moderadas entre importância, domínio e frequência de uso, apontando que, embora as competências sejam valorizadas, não se observou uma predição robusta dessas variáveis sobre o desempenho.

Esse estudo traz contribuições relevantes para a UnB e para o setor público como um todo. O produto técnico-tecnológico (PTT) desenvolvido — um relatório de mapeamento de competências transversais — fornece uma base prática e teórica para consolidar a gestão por competências na universidade, especialmente ao sugerir a aplicação de um PDI para os servidores TAEs. Esse mapeamento pode orientar o Decanato de Gestão de Pessoas no planejamento de ações de capacitação focadas em reduzir as lacunas de competências, fortalecendo a qualificação dos servidores para um desempenho alinhado às demandas institucionais. Em um contexto mais amplo, o mapeamento e a análise de competências podem

servir como modelo para a implementação de políticas de gestão de pessoas em outras instituições públicas, contribuindo para a criação de um serviço público mais eficaz e preparado para enfrentar desafios contemporâneos.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o número de participantes, que, embora representativo, foi inferior ao ideal, limitando a generalização dos resultados para toda a população de TAEs da UnB. Adicionalmente, a coleta de dados coincidiu com um período prolongado de greve, o que restringiu o alcance amostral e pode ter influenciado a adesão dos servidores. Em termos metodológicos, a ausência de uma análise multinível ou de variáveis adicionais, como a heteroavaliação, representa outra limitação, pois limita a compreensão das relações entre as competências e o desempenho em contextos variados dentro da universidade.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostra e a inclusão de análises multiníveis, que permitam explorar melhor as variações entre diferentes setores e hierarquias da UnB. Recomenda-se também a realização de estudos que considerem variáveis como clima organizacional, satisfação no trabalho e o impacto da gestão por competências na retenção e motivação dos servidores. Esse aprofundamento contribuirá para uma gestão de pessoas mais estratégica, alinhada aos valores do serviço público e focada no desenvolvimento de servidores capacitados, essenciais para a excelência dos serviços oferecidos à sociedade.

## REFERÊNCIAS

- Audibert, L., Béduwé, C., & Giret, J. F. (2020). Les compétences transversales en formation professionnelle continue: État des lieux et perspectives de recherche. *Formation Emploi*, (149), 25-44.
- Azambuja, A. A. da S. (2018). *A Carreira dos Servidores Técnicos Administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior: do PUCRCE ao PCCTAE (1985 A 2007)*. Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em História, Instituto de Ciências Humanas, Universidade Federal de Pelotas. Acesso em: 16 ago. 2023.
- Bahry, C. P., & Tolfo, S. R. (2004). A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. *Revista de Administração Mackenzie*, 5(2), 37-54.
- Balcar, J., Kostolányová, K., & Švecová, L. (2014). Competences and values in the context of lifelong learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 159, 327-331.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. 70.
- Barreto, M. C., Nóbrega, K. C., & Araújo, P. S. R. (2020). Competências Essenciais como Vantagem Competitiva: O Desafio das Micro e Pequenas Empresas (MPE's). *Revista de Administração da RAUSP*, 12(1), 35-46.
- BARROS, F. R. (2022). A produção científica em gestão por competências e agenda futura. *Business Journal*, 4(2).
- BASTOS, A. V. B., & BORGES-ANDRADE, J. E. (2002). Comprometimento com o Trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 31-41.
- Benetti, C., & Souza, M. (2007). Avaliação de desempenho: Uma revisão crítica. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(2), 105-1291
- Bennett, N., Dunne, E., & Carré, C. (1999). Skills development in higher education and employment. Buckingham: *Society for Research into Higher Education/Open University Press*.
- Bergue, S. T. (2020). *Gestão estratégica de pessoas no Setor Público (2ª ed.)*. Fórum.
- Bernardes, J. F. (2003). As políticas de recursos humanos e suas influências na gestão universitária. In: *Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Buenos Aires, AR*.
- Borges, J. P. F., Coelho Junior, F. A., Faiad, C., & Rocha, N. F. da. (2014). Diagnóstico de competências individuais de tutores que atuam na modalidade a distância. *Educação E Pesquisa*, 40(4), 935-951. <https://doi.org/10.1590/s1517-97022014121642>
- Borges-Andrade, J. E., & Lima, S. M. V. (1983). Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*, 12(54).
- Boyatzis, R. (1982). The competent manager. United States: *John Wiley Sons*.
- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em Gestão de Pessoas*. Atlas.
- Brandão, H. P. (2017). *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas (2ª ed.)*. São Paulo, SP: Atlas.

- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). *Avaliação de desempenho: Conceitos e metodologias*. Atlas2
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35846/gestao-por-competencias--metodos-etecnicas-par--->.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3), 32-49.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). *Avaliação de desempenho: Uma abordagem sistêmica*. Atlas3
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2020). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 8, 32-49.
- BRASIL. (2006). Decreto Federal nº5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
- BRASIL. (2010) Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE, Brasília: MP.
- BRASIL. (2015). Constituição da República Federativa do Brasil: Constituição de 1988. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, art. 37.
- Bregalda, A., Tosta, H. T., & Dalmau, M. B. L. (2014). A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua implantação em duas Instituições Federais de Ensino Brasileiras. In: *XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU*, 2014, Florianópolis – SC. Anais A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2014. Disponível em: [URL]. Acesso em: 28 ago. 2023.
- Bresser-Pereira, L. C. (2010). Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 50(1), 112-116.
- Bridges, W. (1993). *Jobshift: How to prosper in a workplace without jobs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- BRULON, V., VIEIRA, M. M. F., DARBILLY, L. (2013). Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. *Rev. eletrôn. adm.* (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 01-34. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112013000100001>.
- Bruno-Faria, M. 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.
- Buzatto, T. R. B., Valadão Júnior, V. M., & Lopes, J. E. F. (2013). Competências do Gestor Público. In: *Encontro da Anpad (EnAnpad)*, 37.

- Cabral, W. A. de M. (2020). Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) após Publicação do Decreto N° 9.991/19. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Inovação em Educação e Tecnologias), Escola Nacional de Administração Pública, Brasília.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: Uma abordagem crítica e atualizada*. Atlas3.
- Caminha, A. A., & Milagres, C. S. F. (2023). Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: experiências das Instituições Federais de Ensino Brasileiras. *Revista Inter-Legere*, 6(37), c31818. [URL]. <https://doi.org/10.21680/1982-1662.2023v6n37ID31818>.
- Camões, M.R.S., & Meneses, P.P.M. (2016). Gestão de pessoas no governo federal: Análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. *Revista do Serviço Público Enap*.
- Capuano, E.A. (2015). Gestão por competências no setor público: Experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, 66(3), 371-394.
- Carbone, P. P., & Tippins, N. T. (2005). *Handbook of employee selection*. John Wiley & Sons1
- Carbone, P. P., et al. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV.
- Carvalho, A. I., Vieira, A. S., Bruno, F., Motta, J. I. J., Baroni, M., Macdowell, M. C., Salgado, R., & Côrtes, S. C. (2009). *Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP.
- Coelho Jr., F. A. (2009). Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível (Tese de Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Coelho Junior, F. A., Faiad, C., & Rêgo, M. C. B. (2018). Mapeamento de Competências de Suporte e de Apoio Pedagógico e Administrativo de Profissionais que Atuam na Modalidade a Distância. *EDUCAÇÃO EM REVISTA (ONLINE)*, 34, 1-28.
- Coelho Junior, F. A., Faiad, C., Fonseca, J. P., & Ferreira, N. (2013). Mapeamento de Competências Profissionais de Tutores de Cursos Oferecidos na Modalidade a Distância. *Estudos e Pesquisas em Psicologia (Online)*, 13, 878-896.
- Coelho, M. P. C., & Fuerth, L. R. (2009). A influência da gestão por competência no desenvolvimento profissional. *Revista Cadernos de Administração*, 1 (3).
- Costa, A. C. (2008). Avaliação de desempenho por competências: *Considerações teóricas e práticas*. Editora FGV2
- Cripe, B., & Mansfield, C. (2003). *Interpersonal skills in organizations* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Cripe, E. J., & Mansfield, R. S. (2003). *Profissionais disputados*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Cunha, M. R., & Kratz, L. (2016). Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Implementação do Balanced Scorecard: um Estudo de Caso nas Instituições Federais de Ensino Superior. *Revista de Ciências da Administração*, 18(46), 96-108.
- Cunha, N. C., Silva, M. R., Cunha, N. B., & Cunha, T. N. B. (2021). Gestão, gestores e competências. *GETEC*, 10(29), 76-91.
- DE SOUZA, D. A., DA PAIXÃO, C. R., & SOUZA, E. A. B. (2011). Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por



competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. *Gestão & Regionalidade*, 27(80), 45-58.

Demarco, D. J., Barreto, R. A. C. M., & Donazar, R. C. (2014). Políticas de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores: O Caso da UFRGS. In: Calvete, C. DAS, & Gosmann, M. C. (org.). *Políticas de Emprego, Trabalho e Previdência*. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, p. 73-93. Acesso em: 31 out. 2023.

Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250–263.

Duarte, R., Ferreira, J., & Sá, M. J. (2019). Competências transversais: Uma análise bibliométrica da produção científica em Portugal e no Brasil. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 18(3), 1-145.

Durand, T. 2006. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 32(160), 261-292. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.261-292>.

Dutra, J. S. (2001). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas4.

DUTRA, J. S. (2010). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Enap. (2012). Escolas de governo de todo o Brasil reúnem-se na ENAP para debater capacitação dos servidores públicos. *Revista do Serviço Público*, 62(3), 242-249.

ENAP. (2021). Instrução normativa SGP/ENAP/ME 21/2021. Estabelece orientações aos órgãos do sistema de pessoal civil da administração pública federal quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implantação da PNDP.

Ésther, A. B. (2011). As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Cad. EBAPE.BR*, 9(spe1), 648-667.

Evers, F. T., Rush, J. C., & Berdrow, I. (1998). *The bases of competence: Skills for lifelong learning and employability*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Fadul, E., & Souza, A. R. (2005). Políticas de reformas da administração pública brasileira: Uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. In: *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 24.

Faiad, C., Coelho Junior., F. A., Caetano, P. F., & Albuquerque, A. S. (2012). Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(2), 388-401.

Fernandes, M. O. M. (2019). *Competências em tecnologias digitais na educação superior no Brasil e em Portugal*. Tese apresentada no Progragma de Pós-Graduação em Educação e Estudos Culturais e Educação da Universidade Federal da Paraíba, UFPB.

Fernandes, B. H. R.; Bitencourt, C. C. & Comini, G. M. (2021). Competence management models in leading brazilian organizations. *Revista de Administração da UFSM*, v.14, p.458-477, 2021. DOI:<https://doi.org/10.5902/1983465935598>

Ferreira, J. Â. D., & Baêta O. V. (2020). Diagnóstico de competências individuais no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(3), 119-137.

- Filenga, B., Moura, G., & Rama, D. (2010). Avaliação de desempenho por competências: Uma proposta de instrumento para a administração pública federal brasileira. *Revista do Serviço Público*, 61(1), 5-283
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, ed. esp., 183-196.
- Flores, C. L., Coelho Junior, F. A., Martins, M. do C. F., & Ferreira, R. R. (2018). Evidências de validade para uma medida de efetividade da aprendizagem informal no trabalho. *Revista Eletrônica De Administração*, 24(3), 77-101. Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/83293>.
- Fogaça, N., Coelho, F. A., Jr., & Hollanda, P. P. T. M. (2016). Evidências de validade da escala de autoavaliação de desempenho no trabalho. Em *Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho* (p. 7). Brasília, DF, Brasil.
- Freitas, I. A., & Brandão, H. P. (2005). Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: *Anais do 29º ENANPAD*. Brasília: ANPAD.
- Freitas, P. F. P. de, & Odelius, C. C. (2022). Escala de competências gerenciais para o setor público. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(2), 218–233.
- Garcia, M. (Ed.) (2006). *Gestão profissional em Instituições Privadas de ensino superior: um guia de sobrevivência*. Hoper.
- GIL, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Gilbert, J., & Parlier, G. H. (1992). Transferable skills: A conceptual framework for vocational education. *Journal of Vocational Education Research*, 17(1), 67-79.
- Godoy, M. T. T. de, & Mendonça, H. (2020). Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(Especial), 742–756.
- Gramigna, M. R. (2007). *Avaliação de desempenho humano na empresa: Conceitos e técnicas básicas* (Vol. 1). Atlas.
- Grillo, A. N. (2001). *Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária*. Florianópolis: UFSC/CAD.
- Isidro Filho, A.S. (2011). *Mapeamento de competências: novas direções para a prática em organizações*. Cadernos EnANPAD. UFRJ.
- Jesus, D. S. V., & Jesus, H. de O. S. V. (2020). Técnicos-administrativos em educação como sujeitos políticos: o SINTUFRJ e a construção da cidadania. *RTPS - Revista Trabalho, Política e Sociedade*, 5(8), 241–256. DOI: 10.29404/rtps-v5i8.339.
- Johnson, G., et al. (2011). *Fundamentos da Estratégia*. Bookmann.
- Kiste, G. (2001). *Gestão de Recursos Humanos nas áreas técnico-administrativas de Universidades Privadas da Região Leste da Cidade de São Paulo* (Dissertação de mestrado). Universidade Cidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Lamdim, D. V., Rodrigues, M. V., & Cavalcante, S. M. A. (2017). Gestão por Competência em uma Instituição Federal de Ensino Superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências. Dissertação de mestrado, *Universidade Federal do Ceará*.
- Landfeldt, I.M.P.. & Odelius, C.C. (2017). Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais. In: VI EnGPR, Curitiba. *VI EnGPR (Anpad)*, 1(6), 1-8.

- Leal, L. A., Henriques, S. H., Castro, F. F. S., Soares, M. I., Bragança, C., & Silva, B. R. D. (2020). Construção de matriz de competências individuais do enfermeiro em unidades sanitárias. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73.
- Liu, X., & Dooren, W. (2015). How to measure leader's impact on organizational performance: implications from the comparative case study. *Public Organization Review*, 15(2), 193-206.
- Lustosa, da C. F. (2018). História, narrativa e representações da administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, 69, 31-51.
- Manfredini, R., From, D. A., & Selow M. (2015). A Importância da Capacitação de Servidores no Setor Público. *Vitrine Prod. Acad. Curitiba*, 3(2), 300-650.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, 1-14. <https://doi.org/10.1037/H0034092>.
- MenesesS, P., Zerbini, T., Abbad, G. (2011). *Manual de Treinamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.
- Montezano, L., Abbad, G. S., Freitas, P. F. P. (2016). Modelagem de competências profissionais de organização pública que atua no ramo de ciências forenses. *XL Encontro da ANPAD*, Costa do Sauípe/BA.
- Montezano L., Medeiros, B. N., Isidro-Filho, A., & Petry, I. S. (2019). Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). *Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(2), 280-298.
- Montezano, L., da Silva, N. B., Marques, F. B., & Isidro-Filho, A. (2019). Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 12(3), 21-44.
- Montezano, L., Silva, D. L. B, & Coelho Júnior, F. A. (2015). Competências humanas no trabalho: a evolução das publicações nacionais no novo milênio. *XXXIX Encontro da ANPAD*, Belo Horizonte.
- Montezano, L.; Silva, B. M. (2018). Dificuldades e benefícios da implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral. *Encontro de Administração da Justiça – ENAJUS*, Brasília, DF, Brasil.
- Moraes, V. V., Borges-Andrade, J. E.; Queiroga, F. (2011). Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas às funções de prefeito (a) e secretário (a) municipal. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1445-1461.
- Moreira, D. A., Silva, S. L., & Oliveira, M. G. (2012). Gestão de pessoas na administração pública: uma análise crítica da literatura. *Revista de Administração Pública*, 46(3), 695-719.
- Neiva, S. (2020). (Des)Burocracia: efeitos deletérios de uma visão míope. Estadão, São Paulo, 18 jul. 2020, *Gestão, Política & Sociedade*.
- OIT. Organização Internacional do Trabalho. (2002). Certificação de Competências Profissionais - *Glossário de Termos Técnicos* - 1ª ed. Brasília: OIT.
- Oliveira et al. (2020). Evidências de validade para uma medida de percepção de efetividade da avaliação de desempenho. Em *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, ANAIS ENANPAD. ON LINE.

- Oliveira, L. C. (2020). Capacitação de servidores públicos: um estudo sobre a escola de governo do município de Fortaleza. *Revista Brasileira De Administração Pública*, 54(5), 1123-1140.
- Oliveira Junior, O. F. de, Dalmau, M. B. L., & Nepomuceno de Souza, D. S. (2023). O mapeamento das competências dos técnicos administrativos em educação da FACH/UFMD e a necessidade de treinamento. *Revista Videre*, 14(30), 399-419. <https://doi.org/10.30612/videre.v14i30.16122>
- Pantoja, M. J., Iglesias, M., Benevenuto, R., & Paula, A. de. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal. In: *V Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília*, 2012. Anais eletrônicos, Brasília, 2012.
- PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza e BERGUE, Sandro Trescastro. (Orgs.). *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. (ENAP) - Brasília: 2010.
- Pasquali, L. (2012). Análise fatorial para pesquisadores. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) - Instituto de Psicologia, *Universidade de Brasília*. Brasília.
- Paula, V. V., & Nogueira, G. M. (2016). A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. *XIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & Inovarse – Responsabilidade Social Aplicada*, Set. 2016, Rio de Janeiro, RJ.
- Pereira Gomes, A. K., Barbosa, M. A. C., & Cassundé, F. R. (2021). Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. *Cadernos Gestão Pública E Cidadania*, 26(83).
- Perseguino, S. A., & Pedro, W. J. A. (2017). Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. *R. Tecnol. Soc.*, 13(29), 22-44.
- Piedade Tamada RC, Kowal IC, Cunha O. (2022). Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. *Revista do Serviço Público*, 73(3), 1-22.
- Pierry, F. (2006). *Seleção por competências*. São Paulo: Vetor Editora
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, 79-91.
- Rodrigues, F. da C., Rodrigues, P. F. A. da C., & Farias, S. B. (2020). Gestão por competências: análise dos estudos brasileiros entre 2008 e 2018. Id on Line *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 14(51), 847-860.
- RUAS, R. (2001). A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Ruas, R. L., Fernandes, B. H. R., Ferran, J. E. M., & Silva, F. M. (2010). Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. In: *Encontro da ANPAD*, 34.
- Salgado, P., Abbott, D., & Wilson, G. (2018). Dimensions of professional competences for interventions towards sustainability. *Sustainability Science*, 13(1), 163-177. DOI: <https://doi.org/10.1007/S11625-017-0439-Z>.
- Santos, A. P. (2014). Competência para a carreira de gestores governamentais; desenvolvimento e evidências de validade de uma escala. *Revista de Gestão USP*, 21(1), 27-41.

- Santos, A. P. (2018). Escala de competências para os analistas em tecnologia da informação (ATI): desenvolvimento e evidências de validade. *Revista do Serviço Público*, 69(2), 145-162.
- Santos, B. B., Vasconcelos, C. H., & Bernardo Junior, R. (2020). Gestão de competências: um estudo sobre demandas das organizações. *Revista UNIFESO - Humanas e Sociais*, 6(6), 4-23.
- Sgaraboto, C. (2021). Nova PNDP: desenvolvimento de pessoas com base em resultados?. *ENAP*. Artigo apresentado ao curso de MBA em Pessoas, Inovação e Resultados, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Pessoas, Inovação e Resultados.
- Silva, A. B. da; Bispo, A. C. K. & Ayres S. M. P. M. (2019). *Desenvolvimento de carreiras por competências*. ENAP.
- Silva, A. V., & Barros, F. C. (2018). Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 9(2), 2473-2495.
- Silva, C. A., Silva, R. C., & Silva, R. C. (2018). Avaliação de desempenho no serviço público federal: um estudo de caso em uma Instituição de ensino superior. *Revista de Administração Pública*, 52(6), 1109-1128.
- Silva, F. M. & Mello, S. P. T.. (2013). A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 2(1), 110-127.
- Silva, P., Cavalcante, S., Silva, P., & Silva, M. (2021). Implantação da gestão por competências em uma IFES pública: desafios e perspectivas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12, 173-202.
- Silva, R. L. (2001). *Avaliação de desempenho: Uma abordagem comportamentalista* (Vol. 1). Atlas.
- Silva, T. P. da, Santos, Y. L. M. dos, & Barbos, M. A. C. (2016). A Profissionalização do Serviço Público: um estudo na Escola de Gestão Pública. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 10(30), Supl. 1, Julho.
- Silva, V. V. M. et al (2019) . Competence-based management research in the Web of Science and Scopus databases: *Scientific production, collaboration, and impact. Publications*, v.7, n.4.
- Siqueira, M. M., & Ferreira, R. P. (2019). A reforma administrativa e a gestão de pessoas no setor público brasileiro: uma análise do sistema de carreiras e remuneração dos servidores federais. *Revista do Serviço Público*, 70(1), 5-28.
- Siqueira, M. M., Ferreira, R. P., & Souza, R. C. (2020). Gestão por competências no setor público: uma revisão sistemática da literatura brasileira recente (2010-2019). *Revista do Serviço Público*, 71(1), 5-28.
- Sobreira, F. E., Zille, L. P., & Faroni, W. (2021). Comprometimento organizacional: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(1), 1-18.
- Sousa, M. G. T.de O. & Barbosa, M. de F. N.a. (2018). A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. REUNIR: *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(3).
- Stillman II, R. (2017). Profissionalismo público em uma era de transformações radicais: seu significado, desafios e treinamento. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 917-926.

Teixeira Filho, A. R. C., Alemida, D. R., Almeida, L. R., Almeida, S. M. V. (2017). Capacitação no Setor Público: Analisando o Processo de uma Ifes. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(Ed. Especial), 185-208.

Tolfo S. R., & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, 19(1), 38-46.

Vieira, E. F., & Vieira, M. M. F. (2013). Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *Revista de Administração Pública - RAP: da Fundação Getúlio Vargas*, 37, jul./ago.

Vilas-Boas, A. A., & Morin, E. M. (2016). Indicadores de qualidade de vida no trabalho para professores de instituições públicas de ensino superior: uma comparação entre Brasil e Canadá. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(2), 170-198.

Woodruffe, C. (1991) 'Competence by Any Other Name', *Personnel Management September*: 30-59.

## APÊNDICE A

### Roteiro: Entrevista Semiestruturada

Meu nome é Iária Guerra e sou aluna Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade, sob orientação do Professor Dr. Francisco Antônio Coelho Jr. da FACE. Estou realizando uma investigação sobre as competências transversais e o desempenho no trabalho de servidores TAES da UnB.

Assim, este roteiro é composto por duas partes: a primeira se caracteriza por perguntas relacionadas ao tema objeto deste estudo e a segunda refere-se ao perfil do entrevistado. Com intuito de facilitar a posterior transcrição e análise dessa etapa, solicito autorização para gravar a entrevista. Informo que será mantido sigilo quanto ao registro das informações e à identificação dos participantes. Após a utilização das informações a gravação será extinta, conforme protocolos de ética da pesquisa.

- 1 Quais conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes transversais você acha importante para o desempenho no trabalho dos servidores TAEs da UnB?
- 2 Relate uma situação-problema que já tenha vivenciado no seu trabalho como servidor TAE na UnB. Que tipo de conhecimentos, habilidades e atitudes transversais você teve que mobilizar para resolvê-la?

Perfil do Participante:

1. Qual é o seu gênero?

Feminino

Masculino

Outro/Prefiro não informar

2. Qual é a sua faixa etária?

Até 19 anos

20 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

Acima de 61 anos

3. Qual é a sua escolaridade

- Fundamental Completo
- Médio Incompleto
- Médio Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

4. Qual é a classe/nível do seu cargo?

- A - Apoio
- B - Apoio
- C - Intermediário
- D - Intermediário
- E – Superior

5. Qual é a sua lotação atual?

- Reitoria
- Unidade Acadêmica
- Centros
- Órgãos Complementares
- Outros

6. Há quanto tempo trabalha na UnB?

- Até 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos

7. Ocupa cargo de chefia atualmente?

- Sim
- Não

8. Participa do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

- Sim



Não

## **APÊNDICE B**

### **QUESTIONÁRIO FINAL**

Prezado(a) servidor(a) Técnico-Administrativo em Educação (TAE) da UnB,

Você está sendo convidado(a) para participar de uma pesquisa vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB), sob a responsabilidade de Iária Guerra e sob a orientação do Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior.

A pesquisa tem objetivo de elaborar um instrumento de medição da percepção de servidores TAEs da UnB sobre a importância, o domínio e a frequência de uso das competências transversais, ou seja, o conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes comuns a todos os servidores públicos. Investiga-se também a percepção dos servidores TAEs em relação ao desempenho no trabalho.

Para assegurar que suas respostas contribuam efetivamente para a pesquisa, é fundamental que sejam sinceras, diretas e levem em conta a sua experiência como servidor TAE no contexto de trabalho da UnB.

Destacamos que, ao final do questionário, serão solicitadas algumas informações sociodemográficas com o propósito de aprimorar a pesquisa. O questionário leva em torno de 10 minutos para ser respondido.

Caso queira entrar em contato com os responsáveis pela pesquisa, envie e-mail para [iaria@unb.br](mailto:iaria@unb.br).

Agradecemos antecipadamente pela colaboração.

Ao clicar em continuar, você, servidor(a) TAE da UnB, concorda em participar voluntariamente desta pesquisa, assegurando que suas respostas serão tratadas de maneira confidencial e não serão utilizadas para identificá-lo(a) sob nenhuma circunstância.

### **ESCALA DE IMPORTÂNCIA, DOMÍNIO E FREQUÊNCIA DE USO DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS**

Considerando a sua experiência de trabalho como servidor(a) TAE na UnB, avalie cada competência de acordo com a importância, o domínio e a frequência de uso para o seu desempenho no trabalho.

Na Escala de Avaliação de Importância, avalie cada competência de 1 a 7: sendo que 1 indica que esta competência não tem importância para o seu desempenho no trabalho e 7 é extremamente importante para o seu desempenho no trabalho.

Na Escala de Avaliação de Domínio, avalie cada competência de 1 a 7: sendo que 1 indica que você não tem domínio dessa competência e 7 indica que você tem total domínio dessa competência.

Na Escala de Avaliação de Frequência de Uso, avalie cada competência de 1 a 7: sendo que 1 indica baixa frequência de uso dessa competência e 7 indica alta frequência de uso dessa competência.

Caso esteja respondendo de um celular, gire a tela para o modo paisagem para obter uma melhor experiência visual.

Competências Transversais		1	2	3	4	5	6	7
1	Gestão de rotinas administrativas e de secretaria	Importância						
		Domínio						
		Frequência de uso						
2	Conhecimento em sistemas de informação SIG-UnB	Importância						
		Domínio						
		Frequência de uso						
3	Gestão documental no SEI	Importância						
		Domínio						
		Frequência de uso						
4	Conhecimento de leis e regulamentos institucionais	Importância						
		Domínio						
		Frequência de uso						
5	Uso de tecnologias da informação e comunicação	Importância						
		Domínio						
		Frequência de uso						
6	Atendimento ao público	Importância						
		Domínio						
		Frequência de uso						
7	Proatividade	Importância						
		Domínio						
		Frequência de uso						
8	Adaptabilidade	Importância						

		<b>Domínio</b>								
		<b>Frequência de uso</b>								
<b>9</b>	<b>Relacionamento interpessoal</b>	<b>Importância</b>								
		<b>Domínio</b>								
		<b>Frequência de uso</b>								
<b>10</b>	<b>Autodesenvolvimento</b>	<b>Importância</b>								
		<b>Domínio</b>								
		<b>Frequência de uso</b>								
<b>11</b>	<b>Inteligência emocional</b>	<b>Importância</b>								
		<b>Domínio</b>								
		<b>Frequência de uso</b>								
<b>12</b>	<b>Resolução de problemas com base em dados</b>	<b>Importância</b>								
		<b>Domínio</b>								
		<b>Frequência de uso</b>								
<b>13</b>	<b>Foco nos resultados para os cidadãos</b>	<b>Importância</b>								
		<b>Domínio</b>								
		<b>Frequência de uso</b>								
<b>14</b>	<b>Mentalidade digital</b>	<b>Importância</b>								
		<b>Domínio</b>								
		<b>Frequência de uso</b>								
<b>15</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Importância</b>								
		<b>Domínio</b>								
		<b>Frequência de uso</b>								
<b>16</b>	<b>Trabalho em equipe</b>	<b>Importância</b>								
		<b>Domínio</b>								
		<b>Frequência de uso</b>								
<b>17</b>	<b>Orientação por valores éticos</b>	<b>Importância</b>								
		<b>Domínio</b>								
		<b>Frequência de uso</b>								
<b>18</b>	<b>Visão sistêmica</b>	<b>Importância</b>								
		<b>Domínio</b>								
		<b>Frequência de uso</b>								

### ESCALA DE AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TRABALHO

Esta Seção tem como objetivo identificar a sua percepção acerca do seu desempenho no trabalho como servidor(a) TAE na UnB.

Solicitamos que analise atentamente cada um dos itens apresentados e escolha uma das alternativas disponíveis onde 1 representa “Discordo Totalmente” e 7 representa “Concordo Totalmente”.

1	<b>Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
2	<b>Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
3	<b>Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
4	<b>Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
5	<b>Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
6	<b>Mantenho-me atualizado(a) quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
7	<b>Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
8	<b>Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
9	<b>Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
10	<b>Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
11	<b>Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
12	<b>Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente

13	<b>Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
14	<b>Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
15	<b>Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
16	<b>Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
17	<b>Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
18	<b>Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
19	<b>Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
20	<b>Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.</b>								
	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente

Perfil do Participante:

1. Qual é o seu gênero?

Feminino

Masculino

Outro/Prefiro não informar

2. Qual é a sua faixa etária?

Até 19 anos

20 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

Acima de 61 anos

3. Qual é a sua escolaridade

- Fundamental Completo
- Médio Incompleto
- Médio Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

4. Qual é a classe/nível do seu cargo?

- A - Apoio
- B - Apoio
- C - Intermediário
- D - Intermediário
- E – Superior

5. Qual é a sua lotação atual?

- Reitoria
- Unidade Acadêmica
- Centros
- Órgãos Complementares
- Outros

6. Há quanto tempo trabalha na UnB?

- Até 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos

7. Ocupa cargo de chefia atualmente?

- Sim
- Não

8. Participa do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

Sim

Não