



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

Juliana Teixeira da Silva

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO SOBRE
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO CRAS - PB**

Monografia

PATOS
2014

Juliana Teixeira da Silva

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO SOBRE
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO CRAS - PB**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba como, requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado em Administração.

ORIENTADORA: MSC. MONIQUE FONSECA CARDOSO

PATOS

2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

S586g Silva, Juliana Teixeira da
Gestão por competências na Gestão Pública: um estudo sobre
competências comportamentais no CRAS - PB [manuscrito] /
Juliana Teixeira da Silva. – 2014.
70 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas,
Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

“Orientação: Profa. Ma. Monique Fonseca Cardoso, CCEA”.

1. Setor Público. 2. Gestão por competência. 3. Competências
comportamentais. 4. Administração de pessoas. I. Título.

21. ed. CDD 351.07

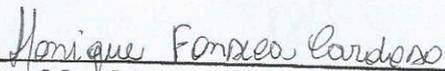
Juliana Teixeira da Silva

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO SOBRE
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO CRAS – PB.**

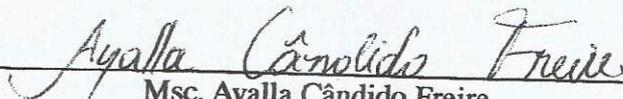
Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba como, requisito parcial para obtenção do
título de Bacharelado em Administração.
ORIENTADORA: MSC. MONIQUE FONSECA CARDOSO

Aprovado em: 24/11/2014.

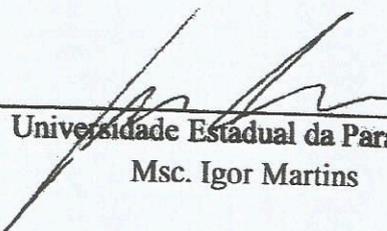
Banca Examinadora



Msc. Monique Fonseca Cardoso
Universidade Estadual da Paraíba – UEPB
Orientadora



Msc. Ayalla Cândido Freire
Universidade Estadual da Paraíba – UEPB



Universidade Estadual da Paraíba – UEPB
Msc. Igor Martins

Dedico este trabalho ao meu amado e carinhoso filho João Vitor, por ser meu maior motivador e por ter me mostrado o real sentido da palavra amor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, sempre me dando saúde e força para superar as dificuldades, não somente como universitária, mas em todos os momentos da minha vida.

Ao meu filho João Vítor pela felicidade que me proporciona ao ser sua mãe, ao meu esposo Pedro pela paciência, aos meus pais, João e Edna, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

À minha orientadora Monique Cardoso por toda a dedicação em me auxiliar na conclusão de mais essa etapa da minha vida, sem a sua ajuda, esse trabalho não seria possível.

Aos colegas da turma 2008.1, pelas amizades eternizadas, com vocês vivi os melhores momentos da minha vida acadêmica.

A colega, Najara Escarião, pela colaboração com o meu trabalho.

A Universidade Estadual da Paraíba pela oportunidade de fazer um curso superior, a todos os professores por todo o empenho para que nos tornássemos grandes profissionais, muitos dos quais já não fazem mais parte da instituição, fica aqui o meu muito obrigada.

A banca examinadora pelas contribuições.

Aos familiares, irmã, avós, tios, primos pela torcida de vocês.

Aos colegas da Procuradoria da República no Município de Patos, onde tive a oportunidade de estagiar e vivenciar na prática as teorias estudadas.

E a todos que direta ou indiretamente se fizeram importantes nessa fase da minha vida e na conclusão desse sonho.

A vocês, meu muito obrigada.

“Ninguém é competente. E quem diz que é, equivoca-se por princípio. O máximo possível é estar competente para realizar alguma coisa em um determinado momento da vida. No mais, tudo é pretensão.”

(Élson A. Teixeira, 2002)

RESUMO

A abordagem Gerencialista traz na sua base conceitual os ideais de uma organização mais eficaz, nesse cenário a Gestão de Pessoas por Competência destaca-se por ser um modelo inovador e eficiente e o setor público vem tentando efetivar, nas últimas décadas, ações visando a melhoria organizacional na forma da prestação dos serviços. Na esfera Federal o decreto nº 5.707/06 institui as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal, porém nos meios estaduais e municipais, estes estímulos são carentes. Isto posto, este trabalho tem como objetivo compreender a relação existente entre as competências comportamentais necessárias ao exercício dos cargos públicos àquelas expressas de fato pelos servidores que exercem esses cargos do Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) em uma cidade do sertão paraibano. Metodologicamente, a pesquisa é de caráter descritivo e estudo de caso, usando como técnicas de coleta de dados a entrevista comportamental e a observação, a análise dos dados foi desenvolvida através da interpretativa dos conteúdos nas entrevistas, procurando captar o sentido das frases e das palavras utilizadas. Os resultados encontrados apontam que a maioria dos profissionais da organização, expressam as competências necessárias para ocupá-los, porém é necessário que a organização atente para aquelas competências que foram razoavelmente expressas ou sem nenhuma expressão, desenvolvendo meios para fortalecê-las, tornando assim a organização eficiente.

Palavras-chave: Setor público; Gestão por Competência; Competências Comportamentais.

ABSTRATC

The managerialist approach is based on the idea of efficiency. In this context, Managing People by Competences is a modern tool that the public sector is applying, in order to improve the provision of public services. In Brazilian federal sphere, the Decree 5.707/2006 brought the guidelines of staff development, but this organizational behavior was not sufficiently encouraged in the municipal and state spheres. Therefore, this work has the goal of describing personal competences and skills necessary to the exercise of public offices, especially those public offices that exist in the Social Assistance Reference Centre of a city located in the countryside of Paraíba state. Methodologically, this is a descriptive research with case studies, that was characterized by behavioral-based interview questions. This work also analyzed the answers given in those interviews, and concluded that the majority of the Assistance Centre's public servants have the personal capabilities necessary to exercise their public offices. Although, the organization in study must create strategies to improve the skills that were not developed by the public servants, in order to achieve more efficiency and provide better services to society.

Key words: Public Sector; Management by Competences; Behavioral Competences.

LISTAS
LISTA DE QUADRO

Quadro 1 Processos e características	21
Quadro 2 Exemplos de possíveis tipos de Competências	22
Quadro 3 Centros de Referência da Assistência Social	27
Quadro 4 Sujeitos entrevistados.....	29
Quadro 5 Classificação Brasileira de Ocupações.....	31
Quadro 6 Competências comportamentais em razão do cargo.....	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama do processo.....	28
---	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CRAS – Centro de Referência a Assistência Social

MDS – Ministério do Desenvolvimento Social

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

GPPC – Gestão de Pessoas por Competências

PNAS – Política Nacional da Assistência Social

SUAS – Sistema Único da Assistência Social

PAIF – Proteção e Atendimento Integral a Família

NOB-RH – Norma Operacional Básica de Recursos Humanos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

NIS – Número de Identificação Social

CBO – Classificação Brasileira de Ocupações

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

CAPS – Centro de Atenção Psicossocial

Sumário

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 O SETOR PÚBLICO	17
2.2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	19
2.2.1 Competências Comportamentais	22
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO.....	23
3 METODOLOGIA	25
3.1 TIPO DE PESQUISA	25
3.2 COLETA DE DADOS E CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA.....	26
3.3 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	29
4 RESULTADOS ENCONTRADOS	30
4.1 COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NO CRAS	30
4.2 COMPETÊNCIAS EXPRESSAS PELOS SERVIDORES DO CRAS	34
4.2.1 Competência Comprometimento	35
4.2.2 Competência Visão de Futuro	36
4.2.3 Competência Espírito de Equipe	37
4.2.4 Competência Flexibilidade e Inovação	39
4.2.5 Competência Persistência e Determinação	40
4.2.6 Competência Foco no Cidadão	41
4.2.7 Competência Relacionamento Interpessoal	43
4.2.8 Competência Comunicação Interpessoal	45
4.2.9 Competência Liderança	45
4.2.10 Competência Tomada de decisões	46
4.2.11 Competência Criatividade	47

4.2.12 Competência Negociação e Persuasão	48
4.2.13 Competência Empatia	49
4.2.14 Competência Resistência a Frustração/Equilíbrio Emocional	50
4.2.15 Competência Agilidade	52
4.2.16 Competência Empreendedorismo	53
4.3 SÍNTESE DAS COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICES	65

1.INTRODUÇÃO

O acelerado avanço nas transformações econômicas, sociais e tecnológicas, exige dos gestores das organizações respostas também imediata. Nesse cenário, os funcionários das organizações ganham enfoque, e o setor de gestão de pessoas, maior importância dentro das organizações (VARGAS; CAGOL, 2012).

Dessa forma, as organizações vêm percebendo que a atuação das pessoas está se transformando em um forte fator competitivo no contexto empresarial. Por esse motivo, esses trabalhadores que antes eram tidos apenas como mão-de-obra, mais um dos recursos necessários às empresas, hoje são considerados de suma importância dentro delas.

Nesse contexto, um novo modelo de gestão de pessoas baseado em competências vem sendo implantado em substituição aos instrumentos gerenciais tradicionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Para Rabaglio (2001), a forma mais eficaz para se gerir pessoas é através da gestão por competências.

Para Vargas e Cagol (2012), o conceito de competência refere-se a um conjunto de: conhecimentos, a formação acadêmica, o saber; habilidades que tratam da experiência, do saber fazer, e por último, a atitude, que é o fazer propriamente dito, levando em conta os valores, vontades e costumes. Dutra (2008) afirma que nesse modelo de gestão, os profissionais são vistos como talentos sempre em desenvolvimento e as competências desenvolvidas por eles são a chave de sucesso quanto indivíduo e para a organização.

Na administração pública esse cenário não é diferente. Especialmente com as novas abordagens gerenciais, a tentativa de se trazer para o setor público aquilo que está sendo implantado no setor privado ganhou força. Dessa forma, a gestão de pessoas baseadas nas competências, aplicada ao setor público, vem contribuindo para que os funcionários adotem posturas proativas e que as organizações saibam aproveitar melhor as competências de cada um de seus colaboradores tornando-as assim competitivas e atendendo o cidadão/cliente com eficiência (DUTRA, 2008).

Apesar disso, na esfera pública, a gestão de pessoas por competência ainda encontra algumas barreiras a serem vencidas. Enquanto no setor privado pode-se fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, no setor público só é admitido realizar aquilo que a lei permite. Sendo assim, os gestores se deparam com algumas restrições para a implantação efetiva da gestão por competências.

No âmbito Federal, o decreto nº 5.707/06 já instituiu as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal, para serem implantadas nos órgãos da Administração Pública Federal Direta, autarquias e fundações, visando à melhoria dos serviços prestados ao cidadão, o desenvolvimento dos servidores, e a adequação das suas competências aos objetivos das organizações e gerenciamento das ações de capacitações (MELLO, 2013).

No entanto, nas esferas estadual e municipal nenhuma lei regula a implantação desta possibilidade nesses órgãos. Existem também poucos estudos na área relacionados aos âmbitos estadual e municipal.

Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão: **Como se dá a conformidade entre as competências comportamentais necessárias à ocupação dos cargos existentes, e as demonstradas pelos servidores do Centro de Referência a Assistência Social (CRAS) em um município do sertão paraibano?**

1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

É sabido que o setor público nos últimos anos tem buscado tornar-se mais eficiente e flexível. Como afirmam Vargas e Cagol (2012), dentro desse contexto, a Gestão por Competências é uma abordagem que ganha relevância, por basear-se em uma concepção mais moderna da gestão de pessoas em organizações públicas.

Nesse sentido, uma pesquisa baseada no mapeamento de competências, que identifique quais as competências comportamentais existentes e quais as necessárias no Centro de Referência a Assistência Social (CRAS), pode ajudar posteriormente ao gestor da organização, fornecendo as ferramentas necessárias para organizar a gestão de pessoas, distribuindo o perfil certo, no lugar certo, podendo investir no desenvolvimento das competências estratégicas e deficientes da organização.

Em última instância, isso pode auxiliar a organização a atingir os resultados esperados de cada colaborador, numa tentativa de reduzir as discrepâncias no setor público em relação ao recrutamento, treinamento, controle e ociosidade. Essa seria a justificativa prática da pesquisa.

Sobre a justificativa social, o trabalho será desenvolvido num Centro de Referência a Assistência Social, uma unidade pública estatal localizada em áreas com maiores índices de

vulnerabilidade e risco social, destinada ao atendimento socioassistencial de famílias. Nele, prestam-se serviços continuados a pessoas em situação de vulnerabilidade, tais como: acolhimento, acompanhamento em serviços socioeducativos e de convivência por ações socioassistenciais, orientação e apoio na garantia de seus direitos de cidadania (BRASIL, 2014). Por isso, é fundamental para a sociedade que as pessoas que trabalham com esse tipo de público possuam competências que possibilitem a realização eficiente do seu trabalho.

Além disso, teoricamente, ainda é muito pequena a quantidade de trabalhos nessa área no âmbito estadual e municipal. A Gestão por Competência precisa ser difundida como um modelo cabível a órgãos do governo, nos seus diversos níveis e setores.

Pessoalmente, a Gestão de Pessoas sempre foi a área da administração que me despertou mais interesse, e nessa disciplina, a gestão de pessoas por competências sempre me chamou atenção, devido ser um modelo diferente daquele tradicionalmente estudado, e aplicado pelas empresas. Nesse contexto de incertezas e contingências vivido pelas organizações era necessário um modelo que revolucionasse a maneira de gerir as pessoas dentro do ambiente de trabalho, visto que, as pessoas hoje são parte fundamental dentro de qualquer organização, quando vi o tema relacionado à área pública, tive a curiosidade de saber como ela poderia aproveitar esse novo modelo pra ser tornar mais eficiente e competitiva, uma vez que existe uma infinidade de restrições no âmbito público.

1.2 OBJETIVOS

Diante de todas as razões já expressas, esta pesquisa tem como objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender a relação existente entre as competências comportamentais necessárias ao exercício dos cargos públicos e àquelas expressas pelos servidores no Centro de Referência a Assistência Social (CRAS) de um município do sertão da Paraíba.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever os cargos existentes na organização;
- Mapear as competências comportamentais necessárias para ocupar cada cargo;
- Identificar as competências comportamentais expressas pelos funcionários que ocupam tais cargos;
- Comparar as competências comportamentais necessárias ao exercício dos cargos na organização às expressas pelos servidores que ocupam estes cargos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Muitos autores já perceberam a importância de se estudar a gestão por competência no setor público, como é o caso de Brandão e Guimarães (2001) que aponta esse modelo gerencial como instrumento utilizado pelas empresas para atingir um desempenho superior de pessoas.

Para alcançar o objetivo desse trabalho, este referencial teórico vem fazer uma explanação do setor público, com as novas abordagens que estão sendo adotados, conceitos de gerencialismo, competências e gestão de pessoas por competências no setor público.

2.1 O SETOR PÚBLICO

O Brasil passou por basicamente duas grandes reformas administrativas, bem distintas e demarcadas. Antes da Revolução de 1930, a administração pública era patrimonialista, sistema onde prevalecia o nepotismo e empreguismo, com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público - DASP, em 1938, ficou conhecida como administração pública burocrática, que obteve insucesso no momento que o Estado torna-se o grande responsável econômico e social, pois seus princípios deixam de ser eficiente, tornando-se enrijecido e incapaz de oferecer serviços de qualidade a baixos custos (BRESSER, 1996). Como resposta a esse momento de crescimento e complexidade das funções do Estado, surge a administração pública gerencial, inspirada nos avanços realizados pela administração privada.

Várias foram as tentativas de implementar políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira. A primeira deu-se com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), logo após com a edição do Decreto-Lei no 1.713, de 28 de outubro de 1939, que regula as condições de provimento dos cargos públicos, os direitos e vantagens, os deveres e responsabilidades dos funcionários civis da União, dos Territórios e, no que couber, dos da Prefeitura do Distrito Federal, dos Estados e dos Municípios, e que foi substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da

União, que também regulamentava como deveria ser os direitos e deveres trabalhistas dos servidores.

Esse estatuto vigorou até a publicação da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, resultado de amplo debate no Congresso Nacional, que teve como implicação importante a adoção do Regime Jurídico Único para toda a administração direta, autárquica e fundacional, e que prevalece até os dias atuais (ENAP, 2005).

Desde meados da década de 1970, o Estado vem propondo uma reforma que substitua o modelo burocrático pelo gerencial, numa tentativa de tornar o Estado mais eficiente e flexível, ancorado nos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de autoridade, da coordenação e do controle, e para poder atender suas demandas, como afirma Bresser (1996), oferecendo a sociedade um serviço público mais barato e com melhor qualidade para a população.

O setor público brasileiro tem buscado desenvolver uma gestão pública “mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia” e, com isso, “dar à gestão pública as características da gestão contemporânea sem, contudo, ferir sua essência pública” (LIMA, 2009, p. 2). Porém, Guimarães (2000) pondera que ainda é necessária uma mudança, e que essa transformação será possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão. E é nesse sentido, que trata-se a seguir de uma alternativa de mudança tendo como foco as pessoas, que é a gestão por competências no setor público.

A importância dos administradores públicos nesse cenário é muito importante. Sobre essa função Silva (2007) classifica o agir do administrador público em três níveis distintos:

a) atos de governo, que situam-se na órbita política; b) atos de administração, atividade neutra, vinculada à lei; e c) atos de gestão, que compreendem os seguintes parâmetros básicos: I - tradução da missão; II - realização de planejamento e controle; III - administração de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros; IV - inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e V - tomada de decisão diante de conflitos internos e externos (SILVA, 2007, p. 1)

A Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, define no Título I, Cap. Único, Art. 2º, o servidor como a pessoa legalmente investida em cargo público. E em seu artigo 3º caput e parágrafo único esclarece o conceito de cargo público:

No Art. 3º, cargo público, como sendo o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser atribuídas a um servidor.

Parágrafo único Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão (BRASIL, 2014).

Os servidores estatutários submetem-se a um estatuto, fixado em lei, para cada uma das unidades da federação. Assim, os novos servidores, ao serem colocados no cargo, já ingressam numa situação jurídica previamente delineada, não podendo modificá-la, mesmo com a anuência da Administração, vez que o estatuto é lei, portanto, norma pública (DI PIETRO, 2007).

Conforme afirma Carvalho (2009), O servidor público é o trabalhador do Estado brasileiro, seja no poder executivo, legislativo ou judiciário, ou na esfera federal, estadual ou municipal. Na administração pública, o servidor é a chave entre o Estado e sua sociedade.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Bitencourt (2004, p. 241) alega que o conceito de competência surgiu no fim da idade média, sendo associado à linguagem jurídica. Ou seja, naquela época os juristas diziam que uma pessoa era competente quando tinha capacidade de realizar determinado ato.

Já Dutra (2008) aponta que o conceito de competência, dentro das organizações, apareceu pela primeira vez nos anos 1980, quando foi observado que as organizações tomavam decisões sobre as pessoas em função do seu valor para o meio.

Assim, até meados da década de 1980, o uso do termo competência esteve associado a adjetivar pessoas quando capazes e incapazes. Entretanto, desde essa época, muitas mudanças vêm ocorrendo nas sociedades. Nos dias de hoje, a noção de competência está presente em diferentes espaços sociais.

Dessa forma, mais recentemente, Magalhaes et al (1997) refere-se a competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que habilitam um profissional a desempenhar suas funções dentro da organização. Esses autores ainda acreditam que as competências precisam ser entregues a organização no momento que lhes são solicitadas, frente a um problema.

Zarifian (2001), ainda acrescenta a premissa de que em um ambiente flexível e dinâmico, onde as tarefas profissionais não podem ser consideradas estáticas, a competência

significa a responsabilidade assumida pelo profissional em lidar com eventos inéditos, surpreendentes e inesperados.

Dessa forma, pode-se perceber que dentre as várias definições de competências apresentadas na literatura, os autores destacam a essência da competência em: conhecimento, habilidade e atitude. Sendo o conhecimento o saber, aquele adquirido nas universidades, escolas, cursos e outros diversos lugares; habilidade, o saber fazer, utilizado do conhecimento para prática; e por último, a atitude é o querer fazer, é proporcionado pela vontade de fazer, pela garra, é o poder de querer resolver determinada situação com base nos conhecimentos e habilidades (GRAMIGNA, 2007).

As competências podem ser comparadas a um iceberg onde o topo ficaria as habilidades e conhecimentos e na parte oculta, a base, os traços de personalidade, intenções, atitudes e valores de uma pessoa. É necessário que as empresas não se conformem com as competências tanto individuais, quanto organizacionais visto que elas são multidimensionais e aprimoradas continuamente (CARBONE, 2005).

Sobre isso, Carbone et al (2005, p.21), destaca quatro características básicas das competências:

São dinâmicas – uma vez que exigem uma constante interação entre pessoas e grupos internos e externos à organização, visando à sua constante ampliação e atualização; **São sistêmicas** – considerando que envolvem a busca ordenada de estratégias, definidas sob a ótica dos sistemas abertos, que buscam a integração e a troca de influências com o ambiente externo; **São cognitivas** – à medida que relacionam-se aos conhecimentos gerenciais necessários para a identificação das competências importantes em cada organização e variam de acordo com os modelos de pensamento adotados; **São holísticas** – pois induzem à ampliação do foco de análise do valor e do desempenho de uma organização para além dos indicadores financeiros, favorecendo, com isso, a aquisição de uma percepção mais integradora dos fenômenos organizacionais (CARBONE et al 2005, p.21).

Le Boterf (2005) situa os tipos de competência como formados por três eixos: a pessoa, sua biografia e socialização, sua formação educacional e sua experiência profissional.

A Gestão de Pessoas por Competência (GPPC) é um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregue valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2008).

O primeiro passo para a introdução do modelo GPPC é o mapeamento de competências. Mclagan (1997) descreve várias abordagens para o mapeamento de atributos de competências, dentre as quais se destacam:

Entrevista: entrevistar os atuais trabalhadores, identificando situações e desafios que eles já enfrentaram; **Observação:** consiste na análise do trabalho e no registro de seus resultados e do que é preciso para alcançá-los; **Simulações:** para fazer algumas suposições sobre o futuro do trabalho e do ambiente de trabalho, temos de desenhar a partir das tendências das informações, previsões sobre a indústria e sua estratégia de negócio (MCLAGAN, 1997, p 20)

Gramigna (2007) propõe um modelo de implantação de GPPC, que envolve quatro etapas: na primeira etapa é preciso a sensibilização, com reuniões mensais para que todos entendam a nova filosofia da empresa, aceito pelos colaboradores o segundo passo é definir as competências essenciais e básicas, necessárias a cada grupo de funções e delinear os perfis, atribuindo pesos de acordo com o negocio da organização. A terceira etapa consiste em formar um banco de talentos, para isso pode ser usado entrevistas e questionários, nessa etapa é possível verificar a lacuna existente entre o que a empresa precisa e o que o colaborador pode oferecer, e na quarta e ultima etapa é criado um plano de desenvolvimento e capacitação individual, adequado a cada colaborador dependendo da situação que se encontra frente à empresa.

Os subsistemas de GPPC seriam desenvolvidos na perspectiva que Amaral (2006) propõe no quadro a seguir:

Processos	Características
Treinamento e Desenvolvimento	Mecanismos de evolução das competências; Permite reconhecer e desenvolver os atributos de competência.
Recrutamento e Seleção	Construção de uma equipe mais eficiente e eficaz; Permite a recomposição da equipe de forma mais eficiente.
Avaliação de Desempenho	“Não existe evolução sem avaliação!”. Garante os mecanismos de avaliação (feedback) imprescindíveis a um modelo de gestão como esse, no qual a intervenção é uma parte fundamental.
Carreira e Sucessão	Motivação / Reconhecimento / Espaço ocupacional; Ao invés de valorizar apenas o “tempo de casa” do funcionário, esse modelo leva em consideração a forma como a carreira do profissional é construída, segundo os aspectos que agregam valor à organização.
Remuneração	Esse modelo permite associar a remuneração ao desempenho, premiando os profissionais mais competentes, e aqueles que evoluem no sentido de agregar valor à empresa.

Quadro 1 – Processos e características

Fonte: Amaral (2006)

Neste modelo o desenvolvimento de um indivíduo pode ser identificado pela sua capacidade de assumir e executar atribuições mais complexas, agregando mais valor a organização. O recrutamento e a seleção permitem definir ou reconstruir uma equipe mais

eficiente. A avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro, avaliando o valor, a excelência e as qualidades dessa pessoa. A carreira e sucessão do indivíduo é feita pelo valor que agrega a empresa, os mais competentes em geral são chamados a encarar novos desafios e, na medida em que correspondem de maneira positiva, recebem desafios ainda maiores. A remuneração por competências tem por finalidade motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização, desta forma, indivíduos que ocupam o mesmo cargo, podem possuir remunerações diferenciadas de acordo com suas características e habilidades individuais aliadas aos resultados e desempenho alcançados pela equipe (AMARAL, 2006).

2.2.1 Competências Comportamentais

Há várias formas de se classificar competências. Souza (2008) considera as competências de uma empresa quanto organizacionais e humanas.

Nas competências organizacionais, temos as competências essenciais e outras competências específicas para garantir o bom desempenho do negócio da empresa. As competências humanas são compostas pelas competências técnicas e comportamentais. As competências técnicas são a formação acadêmica, os conhecimentos e habilidades específicas para o bom desempenho de uma tarefa ou função. Competências comportamentais são, basicamente, atitudes e comportamentos compatíveis, necessários e exigidos para o alcance de um objetivo.. SOUZA (2008, p. 35).

O Quadro a seguir reúne exemplos bem difundidos de classificações de competências, propostas por diversos autores.

Autor	Tipos de Competências
Rabaglio	Técnicas e Comportamentais
Benjamins	Específicas (Hard) e Sociais (Soft)
Zarifian	De processo, Técnico-Formativas, De Serviço e Sociais.

Quadro 2: Exemplos de possíveis tipos de Competências
Autor: Mitchell Gabaglia (2004).

Rabaglio (2001) agrupa competências em Técnicas e Comportamentais. As primeiras se referem às habilidades para a realização propriamente dita de uma tarefa. As outras englobam requisitos psicológicos desejáveis em pessoas exercendo tarefas.

Na mesma linha é a proposta de Benjamins apud Gabaglia (2004), que separa competências em Específicas (Hard) e Sociais (Soft). Competências hard estão ligadas

diretamente à atividade a ser feita. Já as soft formam a infra-estrutura social onde as pessoas interagem para cumprir suas tarefas.

Já Zarifian (2001) estende a classificação para quatro tipos de competências: as de processo, Técnico-Formativa, de Serviço e Social. As duas primeiras são competências técnicas, porém subdivididas do ponto de vista dos conteúdos concretos do trabalho. As duas últimas se referem ao modo de trabalhar em relação à comunidade interna e externa à empresa.

O conjunto das características comportamentais designadas na literatura por competências genéricas enquadram-se no tipo de vivências pessoais, familiares e sociais, a partir das quais os sujeitos se desenvolvem, aprendem e educam. Os estudos realizados denominam e caracterizam estas competências em função do tipo de abordagem realizada e do contexto onde são estudadas. Todavia, parecem obedecer ao mesmo denominador comum. Trata-se de um conjunto de competências não especificamente técnicas e mais do foro pessoal e relacional dos indivíduos (DIAS, 2002).

Dias (2002, p. 125)

Atribui a discursão, na atualidade, desta competência porque muitos dos autores (Aubrun & Orofiamma, 1990; Bellier, 1998; Jordão, 1997; Malglave, 1990; Mitrani, Dalziel & Bernard, 1994; Pires, 1994), as consideram indispensáveis na seleção de candidatos qualquer que seja a função a desempenhar.

Para esse trabalho, usaremos o conceito de Rabaglio (2001), competências comportamentais são atitudes de comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Nos tempos atuais, as empresas precisam ampliar suas estratégias e visões. Para que isso seja possível, elas precisam de algo fundamental: as pessoas. Segundo Taylor (1970), no início do século XIX já havia preocupação das organizações em buscar pessoas capacitadas para desempenhar determinadas funções, e a procura pelos competentes excedia a oferta.

Atualmente, os gestores das organizações já perceberam que diante de tantas mudanças nos cenários empresariais, as pessoas atuam como fator competitivo, agindo de forma a beneficiá-los.

A gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Ao longo dos últimos anos, diversas organizações públicas brasileiras já adotaram planos para a implantação dos modelos de gestão por competências, como é o caso da Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (PAZ, 2009).

Contudo, são diversos os desafios para a implantação da gestão por competências no setor público. Zarifian (2001) trata disso ao salientar que a reapropriação do trabalho é um desafio à gestão por competências.

O grande desafio, nesse contexto, é articular a gestão da educação para o trabalho com o referencial de competências. Isso significa pensar como usar a noção de competência para alimentar a definição das necessidades de capacitação. Pelo fato de se tornar referencial para a gestão de pessoas no setor público, a gestão por competências cria a necessidade de revisar processos e formas de administrar o quadro de servidores CARVALHO (2009)

Para Camões; Pantoja (2009), os estudos realizados em órgãos públicos indicam que os principais obstáculos que se impõem à aplicação deste modelo de gestão por competências são as barreiras culturais, a falta de incentivo à participação em programas de treinamento, inexistência de um sistema de informações bem estruturado, além da falta de oportunidade de se aplicar, na prática, o conhecimento adquirido.

Tais problemas acabam se tornando grandes empecilhos ao desenvolvimento do modelo de gestão por competências, uma vez que este modelo requer uma cultura aberta ao conhecimento, onde se possa manter um aprendizado contínuo, em um ambiente flexível em que se possam aplicar as novas habilidades adquiridas e onde existam os recursos estruturais necessários para que se alcancem os resultados definidos nos objetivos estratégicos.

O servidor deve estar consciente da importância do referencial de competências para seu crescimento pessoal. É importante que ele perceba aonde deseja ir profissionalmente e, mais ainda, que essa trajetória profissional precisa ser articulada com as estratégias organizacionais.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão descritos os métodos utilizados e o caminho percorrido na construção deste trabalho, como o tipo de pesquisa, coleta dos dados e caracterização do objeto de pesquisa, assim como a forma de tratamento e análise dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Vergara (2007, p. 41), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos seus fins e quanto aos seus meios de investigação. Neste trabalho, a classificação quanto aos fins é pesquisa descritiva, pois visa expressar as competências comportamentais dos servidores municipais do Centro de Referência a Assistência Social (CRAS), bem como comparar essas características com as citadas na descrição dos cargos da organização municipal.

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como documental e estudo de caso. Documental, porque para a realização da pesquisa foram necessárias análises de documentos internos do CRAS, como sua descrição de cargos. Também se caracteriza como estudo de caso, e que segundo Yin (2003, p.32-33):

[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...] A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado; baseia-se em várias fontes de evidências; beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2003, p.32 - 33).

Dessa forma, a pesquisa está circunscrita ao caso de um Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) de uma cidade do sertão da Paraíba. As características dessa organização estão descritas no tópico a seguir.

3.2 COLETA DE DADOS E CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho, os dados da pesquisa foram coletados a partir de um estudo de caso realizado através do uso de duas técnicas de coletas de dados, a observação e a entrevista.

Como afirma Mclagan (1997), essas formas de coleta são as melhores maneiras de se mapear competências. Assim, pela entrevista foi possível que a pesquisadora obtivesse de forma mais detalhada a realidade expressa pelos entrevistados, e a observação possibilitou ressaltar o ambiente onde o estudo se realizou, enriquecendo assim o trabalho.

Entre os vários modelos de entrevista, a utilizada neste trabalho foi classificada como entrevista comportamental. Esse tipo de entrevista é personalizada, cada cargo ou função gera uma entrevista específica (RABAGLIO, 2006).

Segundo Calixto (2008), a entrevista por competências, como também é chamada, avalia as habilidades do profissional, desenvolvidas ao longo de sua trajetória, com perguntas que permitem o entrevistado descrever ações, comportamentos e sentimentos ao longo de sua carreira. Ela utiliza perguntas abertas específicas ligadas a situação profissional, podendo assim o entrevistador comparar e classificar as competências identificadas.

As perguntas da entrevista por competência foram elaboradas com base em um modelo proposto por Rabaglio (2006). Esse modelo consiste em 28 competências e suas respectivas perguntas para cada competência. Os roteiros de entrevistas encontram-se disponíveis no Apêndice A.

As entrevistas foram gravadas em áudio, realizadas individualmente, tendo em média a duração de 20 a 30 minutos, feitas no próprio local de trabalho, em vários ambientes.

Por sua vez, a observação foi utilizada para identificar e analisar aspectos da realidade dos personagens em estudo, onde o pesquisador se posicionou como participante, o que requer um grau significativo de envolvimento direto e conversação com os observadores (CLIFFORD, 2008). Nesse tipo de técnica, o pesquisador ingressa no grupo estudado como se fosse membro e realiza as atividades desempenhadas pelo grupo, compartilhando a visa social daqueles que estão sendo observados, ele pode ou não revelar quais são suas intenções. Ao realizar as entrevistas, a pesquisadora observou o ambiente em estudo e a postura dos profissionais entrevistados.

Com referência ao universo de análise e sujeitos da pesquisa, esta se realizou no Centro de Referência da Assistência Social (CRAS), de um município do sertão da Paraíba. Segundo o Ministério de Desenvolvimento Social (BRASIL, 2014):

O Centro de Referência da Assistência Social (CRAS), é uma unidade pública estatal descentralizada, da Política Nacional da Assistência Social (PNAS), atua como a principal porta de entrada do Sistema Único da Assistência Social (SUAS), dada sua capilaridade nos territórios, é responsável pela organização e oferta de serviços da Proteção Social Básica nas áreas de vulnerabilidade e risco social, além de ofertar serviços e ações de proteção básica, possui a função de gestão territorial da rede de assistência social básica, promovendo a organização e a articulação das unidades a ele referenciadas e o gerenciamento dos processos nele envolvidos. (BRASIL, 2014):

O Município estudado está localizado a 320 km da Capital, possui uma população de 4.581 e uma área de aproximadamente 357,95 Km² (IBGE 2010), possui 780 famílias referenciadas ao CRAS, enquadrando-se como pequeno porte I.

O principal serviço ofertado pelo CRAS é o Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF), cuja execução é obrigatória e exclusiva. Este consiste em um trabalho de caráter continuado que visa fortalecer a função protetiva das famílias, prevenindo a ruptura de vínculos, promovendo o acesso e usufruto de direitos e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.

A equipe de referência do CRAS é constituída por profissionais responsáveis pela gestão territorial da proteção básica, organização dos serviços ofertados e pela oferta do Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF). Sua composição é regulamentada pela Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do SUAS (NOB-RH/SUAS) e depende do número de famílias referenciadas ao CRAS, como segue no quadro 3:

CENTROS DE REFERÊNCIA DA ASSISTENCIA SOCIAL – CRAS		
Pequeno Porte I	Pequeno Porte II	Médio, Grande, Metrópole e DF
Até 2.500 famílias referenciadas	Até 3.500 famílias referenciadas	A cada 5.000 famílias referenciadas.
Dois técnicos de nível superior, sendo um assistente social e outro preferencialmente psicólogo.	Três técnicos de nível superior, sendo dois assistentes sociais e preferencialmente um psicólogo.	Quadro técnicos de nível superior, sendo dois assistentes sociais, um psicólogo e um profissional que compõe o SUAS.
Dois técnicos de nível médio.	Três técnicos de nível médio.	Quatro técnicos de nível médio.

Quadro 3 : Centros de Referência da Assistência Social – CRAS
Fonte: Site do MDS

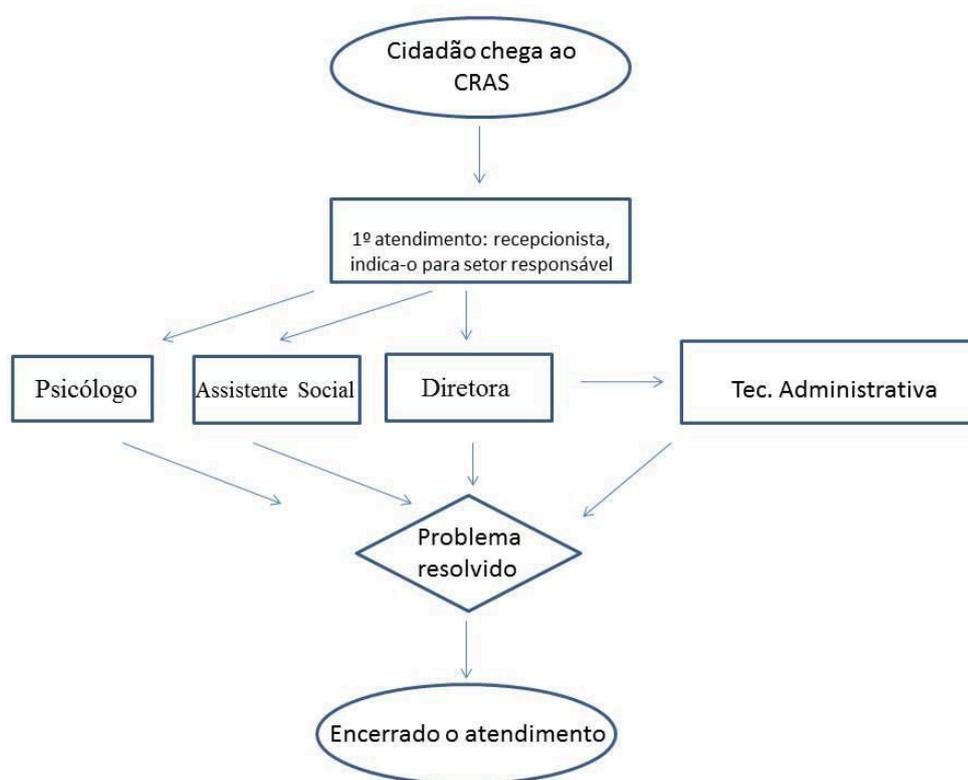
Além desses profissionais, as equipes de referência para os CRAS devem possuir um coordenador/diretor, cujo perfil é: técnico de nível superior, concursado, com experiência em

trabalhos comunitários e gestão de programas, projetos, serviços e benefícios socioassistenciais (BRASIL, 2014).

A equipe, além dos profissionais exigidos pelo Ministério do Desenvolvimento Social, ainda conta com profissionais que exercem funções secundárias, como recepcionista e auxiliar de serviços gerais.

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos de acordo com o fluxograma do processo de atendimento, mostrando quem efetivamente tem contato com o cidadão desde que ele chega ao CRAS. O fluxo do atendimento está ilustrado na figura 1, abaixo:

Figura 1: Diagrama do processo



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

O diagrama acima pode ser explicado da seguinte maneira: o cidadão ao chegar ao CRAS é atendido pela recepcionista, que tem a função de prestar serviço de apoio ao cidadão, conduzindo-o a lugares ou pessoas procuradas. Ela registra o atendimento, anotando o número de documento do usuário, e também presta atendimento telefônico.

Após esse primeiro momento, o cidadão é encaminhado ao serviço adequado, possivelmente efetuado pelas técnicas de nível superior: assistente social ou psicóloga. Caso seja um assunto mais específico, será encaminhado à Diretora do órgão. Após esse

atendimento, o usuário ainda pode ter contato com a tec. Administrativa. Caso precise de alguma documentação, é ela que redige encaminhamentos. A partir de então, o atendimento pode ser encerrado.

O quadro a seguir, contém a relação dos profissionais entrevistados, o tempo de serviço na organização, e seu tipo de vínculo empregatício.

SUJEITOS ENTREVISTADOS		
Cargo	Tempo de serviço	Vínculo empregatício
Diretora	2 anos	Servidor Comissionado
Assistente Social	8 anos	Servidor estatutário
Psicóloga	7 anos	Servidor estatutário
Técnica Administrativa	10 anos	Servidor estatutário
Recepcionista	10 anos	Servidor estatutário

Quadro 4 - Sujeitos Entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Dos profissionais entrevistados, aqueles que são concursados, já concluíram o estágio obrigatório, e se encontram efetivos no cargo.

3.3 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, o passo seguinte foi realizar a análise do material coletado, relacionando os dados obtidos na pesquisa com os objetivos iniciais do estudo. A pré-análise, iniciou-se com uma leitura do texto a ser trabalhado, após houve a transcrição das entrevistas.

No que se refere ao tratamento dos dados, considerou-se o método mais indicado, análise do conteúdo, que segundo Vergara (2007, p. 15) é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, procurando captar o sentido das frases e das palavras utilizadas, identificando e descartando o que não se traduz tão significativo, assim como reconhecendo o essencial e selecionando-o em torno das principais ideias.

Os parâmetros para separação dos cargos foram as competências, dentro de cada tópico de competência foi explanado o conceito de cada uma, as falas dos entrevistados, bem como a concepção do entrevistador em relação a elas, com base nos conceitos.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados alcançados com base na análise de conteúdo dos dados coletados na pesquisa, com vistas a relacionar os conceitos aos dados coletados para, assim, responder aos objetivos deste trabalho.

4.1 COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NO CRAS

Após busca de documentos (inclusive editais de concursos) e entrevistas, constatou-se que a organização estudada não possuía descrição de cargos formalizada. Por esta razão, esta pesquisa utilizou-se da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), por se tratar de um documento disponibilizado à sociedade pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que reconhece, nomeia, codifica os títulos e descreve as características das ocupações existentes no mercado de trabalho. (CBO, 2003)

De acordo com Farias et al. (2005), a CBO pode ser utilizada como parâmetro para análise das competências requeridas, por ter sido formulada a partir da descrição dos próprios profissionais, e também por estar sendo utilizada pelas empresas e instituições como ferramenta de pesquisa para formulações de planos de cargos e salários.

De acordo com MTE, a CBO (2003):

Tem uma dimensão estratégica importante, na medida em que, com a padronização de códigos e descrições, poderá ser utilizada pelos mais diversos atores sociais do mercado de trabalho. Terá relevância também para a integração das políticas públicas do MTE, sobretudo no que concerne aos programas de qualificação profissional e intermediação da mão-de-obra, bem como no controle de sua implementação (BRASIL 2014).

Os profissionais do CRAS, Assistente Social, Diretora, Psicóloga, Recepcionista e Técnica administrativa estão codificados na CBO (2003) sob os respectivos números 2616-05, 1311-10, 2515-30, 4221-05 e 4110-10 nas respectivas famílias 2516, 1311, 2515, 4221 e 4110, descritas da seguinte maneira:

Classificação Brasileira de Ocupações			
Cargo	Código	Família	Descrição
Assistente Social	2516-05	2516	Prestam serviços sociais orientando indivíduos, famílias, comunidade e instituições sobre direitos e deveres (normas, códigos e legislação), serviços e recursos sociais e programas de educação; planejam, coordenam e avaliam programas e projetos sociais em diferentes áreas de atuação profissional (seguridade, educação, trabalho, habitação e outras), orientam e monitoram ações em desenvolvimento relacionados a economia doméstica.
Diretor	1311-10	1311	Definem a política institucional, planejam atividades, administram os recursos, fomentam ações culturais na comunidade, administram acervos, orientam a elaboração de projetos, coordenam equipes de trabalho e define políticas de recursos humanos.
Psicólogo Social	2515-30	2515	Estudam, pesquisam e avaliam o desenvolvimento emocional e os processos mentais e sociais de indivíduos, grupos e instituições, com a finalidade de análise, tratamento, orientação e educação; diagnosticam e avaliam distúrbios emocionais e mentais e de adaptação social, elucidando conflitos e questões e acompanhando o cidadão durante o processo de acompanhamento;
Recepcionista	4221-05	4221	Recepcionam e prestam serviço de apoio aos cidadãos que chegam ao CRAS, ou seja, prestam o primeiro atendimento, anotam o Número de Identificação Social (NIS), colhem a assinatura e dirigem a lugares ou pessoas procuradas, também presta atendimento telefônico;
Técnica Administrativa	4110-10	4110	Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, e logística; atendem cidadãos, fornecendo e recebendo informações sobre eles; tratam documentos, cumprindo todo o procedimento necessário referentes aos mesmos.

Quadro 4 - Classificação Brasileira de Ocupações
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

O quadro exposto mostra detalhadamente como os cargos estão descritos na Classificação Brasileira de Ocupações, bem como em que código e família estão classificados.

Dessa forma, analisando o documento da CBO, foi possível traçar o perfil de competências comportamentais de cada cargo, visto que o documento oferece competências comportamentais necessárias para ocupá-los. As competências comportamentais relativas a cada cargo de acordo com a CBO estão descritas a seguir.

Para o cargo de Assistente Social, as competências comportamentais necessárias são:

Trabalhar com ética profissional; Capacidade de escuta; Lidar com situações adversas; Contornar situações adversas; Trabalhar em equipe; Demonstrar auto controle; Lidar com estresse; Demonstrar persistência; Mediar conflitos; Respeitar as

diversidades; Demonstrar criatividade; Manter o sigilo profissional e Demonstrar ousadia (inovação)

O cargo de Diretora exige as competências comportamentais

Demonstrar capacidade de negociação; Demonstrar capacidade empreendedora; Demonstrar pro atividade; Demonstrar polidez; Demonstrar atitude ética; Demonstrar capacidade de tomar decisões; Demonstrar Liderança; Demonstrar capacidade de administrar conflitos; Demonstrar capacidade de trabalho sob pressão; Demonstrar capacidade de trabalho em equipe; Demonstrar visão sistêmica; Demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita.

Já para o cargo de psicóloga, as competências comportamentais requeridas são:

Manter sigilo profissional; Trabalhar em equipe; Demonstrar imparcialidade; Demonstrar interesse pela pessoa/ser humano; Ouvir ativamente; Contornar situações adversas; Respeita valores e crenças (diversidade); Demonstrar capacidade de observação; Demonstrar habilidade de questionar; Demonstrar visão sistêmica; Demonstrar empatia.

Para o cargo de recepcionista, as competências comportamentais exigidas são:

Agir com bom senso; Demonstrar a capacidade de se antecipar as necessidades dos clientes; Demonstrar iniciativa; Demonstrar gentileza; Demonstrar interesse; Agir com agilidade; Demonstrar organização; Demonstrar educação; Demonstrar autonomia; Demonstrar paciência; Demonstrar respeito mutuo; Demonstrar espirito de equipe.

E por fim para o cargo de Técnica Administrativa, as competências comportamentais, são:

Demonstrar iniciativa; Trabalhar em equipe; Demonstrar flexibilidade; Demonstrar capacidade de adaptação de linguagem; Demonstrar capacidade de negociação; Demonstrar capacidade de empatia; Demonstrar capacidade de observação; Demonstrar persistência; Demonstrar facilidade de comunicação; Transmitir credibilidade; Contornar situações adversas; Demonstrar criatividade; Demonstrar auto controle.

Após esse levantamento, foi realizada uma validação, por meio de uma solicitação à diretora do órgão, para que apontasse quais daquelas competências eram importantes, de acordo com a missão e visão, para a organização.

Vale ressaltar neste paragrafo que a missão que a Diretora do CRAS, usou como base foi a disponibilizada no site da Secretaria de Assistência Social do citado município, transcrita a seguir:

Trabalhamos com a missão da construção/reconstrução do resgate da cidadania das pessoas/famílias em situação de vulnerabilidade e risco social, possibilitando a progressiva participação dos usuários e da sociedade organizada na estrutura descentralizada, participativa e democrática no Município.

Após mais essa etapa foi necessário conciliar as competências indicadas pela diretora àquelas que faziam referência na entrevista comportamental. O quadro a seguir mostra o final deste resultado.

Cargo	Competências da entrevista comportamental	Competências comportamentais de acordo com CBO
Assistente Social	Comprometimento Espírito de equipe Flexibilidade e Inovação Persistência e Determinação Foco no cidadão Relacionamento interpessoal Criatividade Empatia Resistencia da Frustração/Equilíbrio emocional	Trabalhar com ética profissional/ Manter o sigilo profissional Trabalhar em equipe Demonstrar flexibilidade/ Demonstrar ousadia (inovação) Demonstrar persistência Foco no Cliente Respeitar as diversidades Demonstrar criatividade Capacidade de escuta Lidar com situações adversas/Contornar situações adversas/Demonstrar auto controle/Lidar com estresse/Mediar conflitos
Diretora	Comprometimento Visão de Futuro Espírito de Equipe Flexibilidade e inovação Persistência e determinação Relacionamento Interpessoal Comunicação interpessoal Liderança Tomada de Decisões Negociação, persuasão Empatia Resistencia a Frustração/Equilíbrio emocional Agilidade Empreendedorismo	Demonstrar atitude ética Demonstrar visão sistêmica/ Demonstrar pro atividade Demonstrar capacidade de trabalho em equipe Demonstrar flexibilidade Demonstrar persistência Manter bom relacionamento Demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita Demonstrar Liderança Demonstrar capacidade de tomar decisões Demonstrar capacidade de negociação Demonstrar polidez Demonstrar capacidade de administrar conflitos/Demonstrar capacidade de trabalho sob pressão Agir com agilidade Demonstrar capacidade empreendedora
Psicologa	Comprometimento Espírito de equipe Foco no cidadão Relacionamento interpessoal Empatia	Manter sigilo profissional Trabalhar em equipe Demonstrar interesse pela pessoa/ser humano Respeita valores e crenças (diversidade) Demonstrar empatia/Ouvir ativamente

	Resistencia a Frustração/Equilíbrio emocional	Contornar situações adversas
Recepcionista	Espirito de equipe Foco no cidadão Relacionamento interpessoal Tomada de decisões Empatia Resistencia a Frustração/Equilíbrio emocional Agilidade	Demonstrar espirito de equipe Demonstrar a capacidade de se antecipar as necessidades dos clientes/Demonstrar iniciativa/ Demonstrar interesse Demonstrar respeito mútuo Demonstrar autonomia Demonstrar gentileza/ Demonstrar educação//Agir com bom senso Demonstrar paciência Agir com agilidade
Técnica administrativa	Comprometimento Espirito de Equipe Flexibilidade e inovação Foco no cliente Criatividade Empatia Resistência a frustração/Equilíbrio emocional	Transmitir comprometimento Trabalhar em equipe Demonstrar flexibilidade Foco no cidadão/ Demonstrar iniciativa Demonstrar criatividade Demonstrar capacidade de empatia Demonstrar auto controle

Quadro 5 - Competências comportamentais em razão do cargo
Fonte: CBO, 2014.

A partir da classificação da CBO da validação das competências realizada, foi possível elaborar os roteiros de entrevistas por competências, de acordo com cada cargo da instituição. Os roteiros estão disponíveis no Apêndice A.

4.2 COMPETÊNCIAS EXPRESSAS PELOS SERVIDORES DO CRAS

De acordo com o quadro, foram identificadas como competências necessárias a ocupação dos diversos cargos existentes no CRAS o comprometimento, visão de futuro, espírito de equipe, foco no cidadão, flexibilidade e inovação, determinação e persistência, empatia, relacionamento interpessoal, comunicação interpessoal, liderança, tomada de decisão, criatividade, negociação e persuasão, resistência a frustração e equilíbrio emocional, empreendedorismo e agilidade. Após as entrevistas, as respostas foram separadas por competência, conforme descrito a seguir.

4.2.1 Competência Comprometimento

Mowday, Steers, e Porter (1979) afirmam que o comprometimento vai além de uma postura de lealdade, mas que isso, envolve uma busca constante pelo bem comum, seja numa organização ou numa profissão. O comprometimento gera a credibilidade que uma empresa possui frente a seus colaboradores internos e externos. Como afirma Zanetti (2013), credibilidade é a forma com a organização é vista e lembrada, como uma referência na sua área de atuação, ou seja, é ser ético e sério naquilo que faz. A credibilidade está ligada ao bom desempenho.

E ao serem indagados se sua credibilidade já foi colocada em dúvida e que atitudes tomariam caso isso acontecesse, a assistente social respondeu que “isso aconteceu uma vez, partiu de um colega de trabalho que na época era meu supervisor imediato, mas mostrei serviço e tive o reconhecimento da instituição”

A diretora afirmou “Nunca passei por essa situação, mas acredito que se chegar a passar, tentarei esclarecer o mal entendido e conseguir a confiança novamente das pessoas”.

A psicóloga respondeu que: “Não. Mas caso viesse a acontecer conversaria e através de argumentos tentaria desfazer o mal-entendido”.

A técnica administrativa disse que:

Nessa organização não, mas já trabalhei numa empresa privada onde isso aconteceu. Eu tentei provar que a pessoa estava enganada, mas como não achei que ela estava convencida pedi demissão, pois não trabalharia em um lugar que desconfiam de mim, e a dona da loja vendo minha decisão firme voltou atrás e viu que estava cometendo uma injustiça.

Diante do exposto a assistente social, reconhece que em determinado momento de sua vida profissional não esteve tão comprometida com a organização, mas também afirma que vem se empenhando e dando o melhor de si, ou seja, que apesar da expressão da competência ser limitada, ela já percebeu e vem se dedicando para melhorar.

Já a diretora é categórica em afirmar que nunca passou por tal situação e convincente quanto ao seu comprometimento com a organização, percebe-se também pelo tempo em observação que a mesma veste a camisa da organização e realmente se empenha pra que tudo ocorra eficientemente. A psicóloga, apesar de ter respondido que nunca foi indagada sobre seu comprometimento para com a organização, é divergente quando observado, pois inclusive já recebeu algumas críticas da chefia imediata, relacionadas a esta questão. A técnica

Administrativa afirma que isso já aconteceu, mas que tudo não passou de um mal entendido e posteriormente foi reconhecida pela proprietária do estabelecimento.

Diante desta competência pode-se observar que as profissionais expressam de maneira regular, é necessário haver uma maior atenção quanto a assistente social que já percebeu que precisa estar mais comprometida e a Psicóloga, que pelo tempo em observação, foi divergente as suas respostas.

4.2.2 Competência Visão de Futuro

Visão de Futuro é a capacidade de compreender o todo, a partir da identificação das partes de uma situação ou contexto (QUEIROZ 2008, p. 93). Santos (2003) considera-a base de todo planejamento estratégico, é o que orienta as atividades cotidianas de uma organização.

Quanto a essa competência, a diretora foi a única entrevistada, já que ocupa função de chefia . Assim, ao pedir que relatasse uma situação onde sua visão de futuro a ajudou, a diretora respondeu que:

Hoje ocupo o cargo comissionado de Diretora do CRAS, mas sou concursada como auxiliar de serviço do município. Há alguns anos atrás eu percebi que apenas minha formação de ensino médio já não era bastante para suprir as necessidades do mercado profissional, e ingressei numa faculdade, escolhi o curso porque era o que mais tinha a ver comigo e pela realidade local, apesar de todas as dificuldades continue persistente na minha decisão. No início de 2013, eu terminei o curso e recebi a proposta para gerenciar o CRAS e apesar do medo pela inexperiência sabia que ali era minha oportunidade de crescer profissionalmente. Após 1 ano de trabalho, já consegui implantar muitos programas na comunidade, sempre reconhecendo a realidade local, e profissionalmente estou conseguindo me capacitar ainda mais. Não perco nenhuma oportunidade de capacitação, pois sei que é imprescindível para o meu sucesso profissional.

No mundo organizacional, uma pessoa que apresenta esta competência consegue identificar o papel e a importância de todas as áreas, ações e atividades da empresa e sua relação com os fatos e acontecimentos que ocorrem fora dos muros da instituição. (QUEIROZ, 2008, pag. 92)

Sua resposta indica que a gestora afirma expressar esta competência, em duas instâncias. Inicialmente, em termos individuais, ao falar sobre sua visão de futuro profissional. Além disso, a gestora afirma que aplica esses conhecimentos adquiridos para a melhoria da comunidade, mostrando-se proativa.

Essa competência é fundamental aos gestores públicos, pois se reflete no atendimento às necessidades da sociedade, principalmente aqueles mais vulneráveis, e se antecipando aos eventos.

4.2.3 Competência Espírito de Equipe

Quanto ao espírito de equipe, Queiroz (2008) define como sendo a capacidade para atuar em grupo, de forma ética, colaborativa, respeitando as diferenças individuais, compartilhando seu conhecimento e contribuindo com o seu melhor, para o alcance de objetivos comuns.

Ao serem questionadas sobre se já presenciaram alguma indelicadeza do seu colega de trabalho com algum cidadão, ou o contrário, alguma grosseria do cidadão com seu colega de trabalho, e como agiriam nesse tipo de situação, a assistente social disse que:

Sim, no momento eu intervi na situação, respondendo à dúvida da pessoa para não causar um maior aborrecimento dos dois, tentando amenizar as coisas. O contrário também, no serviço público é comum pessoas descontarem sua insatisfação nos servidores, mas como na situação anterior eu interfi e posteriormente conversei com meu colega explicando que é preciso manter a calma, mesmo estando descontente com a situação. Acredito que pela experiência no serviço público tentaria manter a calma e ser educada.

Já a diretora respondeu que:

Infelizmente sim, e aqui no órgão, fiquei bastante surpresa, pois sempre zelo pelo bom atendimento, até porque geralmente as pessoas que nos procuram já estão num momento frágeis [sic] de suas vidas, e merecem ainda mais atenção de nós [sic]. Mas no momento intervi na situação e o atendi. Posteriormente, conversei com a funcionária sobre o que estava acontecendo para ela ter sido grosseira, e tentei explicar que a outra pessoa não tem culpa dos nossos problemas pessoais, pedi que aquilo não mais acontecesse e dei por encerrado o problema. E o contrário também, é comum sermos tratados assim, infelizmente na nossa profissão as pessoas acham que somos responsáveis por tudo que acontece.

A psicóloga disse não ter presenciado situação de desrespeito de seu colega com cidadão

Mas que o contrario já aconteceu um episódio assim, no momento não interfi, mas posteriormente tive a oportunidade de dialogar com o cidadão e faze-lo refletir sobre sua atitude. Manteria a calma, chamaria para uma conversa e tentaria desfazer o mal-entendido.

A recepcionista respondeu que:

Não. O contrário é mais fácil acontecer, porque as pessoas as vezes chegam aqui um pouco irritada e terminam descontando nos servidores, ou até mesmo insatisfeitas e saem reclamando, mas também não são todas não. Eu tentaria manter a calma e tentaria resolver o mal entendido... mostrando a pessoa que ela está errada e que não precisa dessa grosseria para falar.

A técnica administrativa disse que:

Sim. Defendi a pessoa e procurei justificar mostrando que meu colega estava errado, e depois conversei com ele sobre o que tinha acontecido e pedi que ele não ficasse magoado comigo, mas aquela era minha visão. Tentaria manter a calma e resolver a situação da melhor maneira para todos.

Ainda sobre a mesma competência, ao serem indagados sobre se ficariam além do horário de expediente, caso um colega de trabalho precisasse de uma ajuda com as atividades dele, a assistente social disse que: “se ele realmente estivesse precisando, [risos] e eu estivesse com horário livre o ajudaria. Mas na maioria das vezes já saio daqui bem apressada, pois trabalho o outro expediente no CAPS”.

Já a diretora relatou que ficaria, já que precisa dar exemplo. :

Com certeza ficaria. Tenho que dá o exemplo ne? Visto a camisa da organização mesmo. Já trabalhei além do meu expediente para que os objetivos planejados fossem alcançados, e também não meço esforços no momento de ajudar um colega, quatro mãos trabalham melhor que duas.

A psicóloga afirmou que: “Sim ficaria, pois precisamos ser solidários com os colegas de trabalho”.

Por sua vez, a recepcionista respondeu: “Se ele realmente precisasse eu ficaria, como já fiquei algumas vezes e também como já ficaram por mim.

E a técnica administrativa respondeu que: ”Com certeza, pois vai que um dia eu também precise, então eu ia ajudar ele porque um dia eu poderia precisar da ajuda dele”.

A essa terceira competência, a assistente social conseguem interferir de forma adequada, aos episódios de indelicadeza, demonstrando boa atitude, porém apesar da inicial propensão à ajudar, a justificativa de que não tem horário livre pode levar a uma interpretação de que não seria possível ficar até mais tarde para auxiliar algum colega.

Em relação à diretora, avalia-se que ela consegue conciliar o interesse dos profissionais e da organização, demonstrando-se disponível ao trabalho em equipe. Durante o tempo em que foi observada, ela ajudou alguns colegas que a procuraram, embora algumas vezes tenha ficado visivelmente sobrecarregada.

A psicóloga usa de seus conhecimentos técnicos, estudando o comportamento das pessoas, para desenvolver essa competência, sabendo conversar e interferindo de maneira correta, e também se mostra solidária a equipe.

Foi observado da técnica administrativa, uma situação em que a mesma não interferiu de forma cuidadosa, alterando em certas vezes a entonação, dando a entender um sentido demasiado, deixando inclusive o colega chateado, possível de verificar na fala [...e depois conversei com ele sobre o que tinha acontecido e pedi que ele não ficasse magoado comigo, mas aquela era minha visão]. Quanto a colaborar com a equipe ela disse que se um colega precisasse o ajudaria.

A recepcionista expressou ao ajudar os usuários que procuravam o CRAS, ajudando assim seus colegas, a organização e contribuindo para o alcance dos resultados coletivos.

As profissionais expressam, atentando apenas para a técnica administrativa, pois as empresas hoje procuram pessoas que, embora diferentes, consigam conviver com a diversidade e possam assim potencializar os resultados, à medida que cada um traz as suas competências para formar o todo, trabalhar em equipe, como afirma Bispo (2013), assegurara espaço no mercado de trabalho, as empresas contam não apenas com profissionais qualificados, mas que saibam trabalhar em equipe, disseminar o conhecimento e reconhecer que é sempre possível aprender algo com o colega que está ao seu lado, no dia a dia corporativo.

4.2.4 Competência Flexibilidade e Inovação

Inovação, segundo Queiroz (2008), é a capacidade de identificar soluções novas e diferentes e pôr em prática. Quanto a essa competência, quando pedido que eles se referissem a mudanças significativas que realizaram em sua área de atuação, a assistente social falou que:

Sempre procuro sugerir mudanças para melhorar o atendimento dos usuários, bato na tecla de que nunca se permitir que a mesma saia sem resposta para o que veio buscar. Sigo essa linha e procuro dar o melhor de mim. Porém acho que isso não

acontece, nosso serviço geralmente é definido por gestores e seguimos, é assim que muitos agem.

Já a diretora disse:

Estou a cada dia tentando implantar mudanças no nosso órgão, e acredito que já consegui avanços notáveis. Serviços que antes não era oferecido e hoje a população já dispõe deles, um exemplo disso é nosso Serviço de Convivência de Fortalecimento de Vínculos para Deficientes, pessoas que viviam excluídos da sociedade, hoje podem contar com aulas de artesanato, desenvolvimento motor, e ainda estamos no início, ainda espero conseguir muito mais por eles. Nossa estrutura física também já foi modificada para dar um melhor suporte aos nossos funcionários e as pessoas que procuram o CRAS, e assim na luta diária tento cada vez mais tornar nosso ambiente melhor.

A técnica administrativa relata que:

Não me lembro de ter implantado tantas mudanças, mas uma coisa de que posso dizer que foi através de mim, foi ao uso adequado e por senha dos computadores e organização dos documentos digitais, pois quando se trabalha com informação é necessário manter um zelo para que ela não se perca.

Percebeu-se que a assistente social apesar de ter respondido que sugere mudanças, não conseguiu citar exemplos concretos, possibilitando a interpretação de que essa competência ela expressa de maneira regular. A diretora expressa-a, mostrou-se empenhada para inovar no local de trabalho, possui ideias e comprova suas atitudes por meio dos exemplos, tornando as mudanças notáveis. E a técnica administrativa, apesar de mudanças simples, conseguiu inovar no seu método de trabalho, expressando assim esta competência.

É importante que as mudanças sugeridas sejam ouvidas e avaliadas, pois assim a organização terá a capacidade de conseguir trabalhar de forma eficaz nas mais distintas situações e com grupos de pessoas diferentes. Trata-se de uma competência que possibilita que a pessoa entenda e saiba valorizar as diferenças entre pontos de vista diversos, adaptando seu próprio enfoque a um determinado cenário quando necessário (HASSELMANN, 2009).

4.2.5 Competência Persistência e Determinação

Persistência e determinação, apesar de serem duas palavras diretamente ligadas, não são sinônimas. Pelo dicionário Houaiss (2002), determinação tem como um dos seus

significados “forte inclinação a ser persistente no que se quer alcançar”, ou seja, determinação é a qualidade daquele que é persistente.

Quanto a essa competência, foram perguntados se já desistiram de alguma meta que planejaram alcançar. Assim, a assistente social disse que “Sim. Não me vejo tão determinada em seguir algo que os outros não acreditam”.

Já a diretora afirmou “quando tenho um objetivo costumo ir com ele até o final, e não me lembro de nada que tenha desistido assim por nada. E quanto a ninguém acreditar? Não ligo para as opiniões alheias, a não ser que a opinião seja confiável e tenha argumentos”.

Dessa forma, a expressão das competências determinação e persistência não foram identificadas na assistente social, que declarou que não costuma seguir com projetos que outros não acreditam, não expressando a competência neste quesito. A diretora, por sua vez, afirmou que segue em frente com aquilo que acredita e que os argumentos precisam ser consistentes para que ela desista de algo, expressando assim determinação.

Segundo Monti (2006) numa organização, a determinação é algo crucial, pois além de um comprometimento com o objetivo, a pessoa precisa ultrapassar todas as dificuldades que se apresentarem pela frente, pois não basta o desejo de fazer, é preciso executar.

4.2.6 Competência Foco no Cidadão

A capacidade e o desejo genuíno de conhecer o cliente, identificando suas necessidades e desejos, expressos ou não, fornecendo soluções que atendam e superem suas expectativas, é a definição de Queiroz (2008, p. 65) sobre Foco no Cliente.

Neste trabalho a nomenclatura Foco no Cliente, foi adaptada para Foco no Cidadão, visto que se trata de organização pública, aprimorando a interpretação.

A ser perguntada se já aconteceu algum episódio em que tenha extrapolado a expectativa do usuário, ou recebido elogios, a assistente social afirmou que:

Isso acontece muitas vezes. Não por ter feito algo extraordinário, simplesmente por ter feito a coisa certa e ter atendido a expectativa do cliente. Geralmente as pessoas ficam agradecidas quando damos a atenção que ela não teve de outras pessoas para resolverem seus problemas.

A psicóloga acredita que sim, “Elogio verbal não, mas dava para ver na fisionomia da pessoa como ela estava feliz por termos resolvido o problema dela”.

A recepcionista disse:

Geralmente quando o problema deles é resolvido imediatamente eles saem até satisfeitos e dão um obrigado lá na saída [risos], mas nada que tenha sido tão extraordinário. Como falei anteriormente, só agradecimento.

Sobre o mesmo assunto, a técnica administrativa afirma que:

Extrapolado a expectativa é muito forte, pois mesmo que o cliente admire seu trabalho, ele não vai elogiar com tanta clareza, ele elogia, mas não com tanta empolgação. Mas já fui elogiada por realizar um bom trabalho. Eu acredito que quando a gente trabalha, principalmente com pessoas, o nosso objetivo é cada dia mais melhorar não só o atendimento como o ambiente para o cliente sair sempre satisfeito tanto no que veio a procurar como no que encontrou.

Flores (2012) acredita que foco no cidadão é a maneira da organização adequar o que fazer, para atender o que o cliente precisa. Ainda nessa competência, foi indagado sobre mudanças no processo de trabalho para atender melhor aos cidadãos que procuram o CRAS, a assistente social repetiu que

Os procedimentos são elaborados pelos gestores e apenas seguimos. Eles definem, por exemplo, os dias das visitas, as reuniões com os serviços de convivência, as datas das palestras e geralmente seguimos, só palpito caso o horário não coincida com o que foi acordado comigo.

A psicóloga disse nunca ter mudado rotinas de trabalho, “sempre sigo o que é passado”.

A recepcionista segue a mesma postura adotada pela psicóloga e afirma que: “desde que estou aqui, cumpro minhas obrigações dentro do que é combinado”.

A técnica administrativa acredita que realiza mudanças no seu modo de atender procurando sempre o melhor:

Eu acredito que quando a gente trabalha, principalmente com pessoas o nosso objetivo é cada dia mais melhorar não só o atendimento como o ambiente para o cliente sair sempre satisfeito tanto no que veio a procura como no que encontrou.

Quanto à competência Foco no Cidadão, a assistente social reconhece seu empenho para satisfazer os cidadãos que chegam ao CRAS e também é reconhecida por isso, acredita

que pelos usuários do serviço estarem fragilizados as gratificações são maiores. A psicóloga também reconhece a importância desse foco principal e afirma que já foi reconhecida por isso, apesar de nunca ter recebido um elogio diretamente.

A recepcionista percebe que muitas vezes o usuário saiu satisfeito e a técnica administrativa não acredita em demonstrações de elogios e afirma que desempenha suas funções da melhor forma, independente de ser elogiada ou não.

Apesar da competência não ser evidente em toda a equipe, alguns já receberam elogios, o que não aconteceria se não atendessem a expectativa do cidadão.

Quanto a realizarem mudanças no processo de trabalho, foi possível perceber que isso não acontece, as profissionais assistente social, psicóloga e recepcionista relataram que as decisões são apenas seguidas, e a técnica administrativa apesar de responder que busca realizar, não demonstrou nenhuma atitude em relação a mostrar melhoras para atender ao cidadão. O usuário está ali para ser ajudado diante de suas necessidades, quando ele procura a organização está precisando de ajuda, não sabe exatamente o que deseja, mas precisa de alguma ajuda para descobrir. E, é a partir deste momento que ele cria a boa ou má impressão que têm com a organização e o modo como a ajuda a suprir suas necessidades. A essa competência pode-se dizer a organização expressa de maneira regular, o que é preocupante, pois, por se tratar de um CRAS, essa competência precisa ser expressa pelos seus funcionários, visto que ela é de grande importância, é a finalidade fim da organização.

4.2.7 Competência Relacionamento Interpessoal

Esta competência trata da capacidade do indivíduo de entender e responder adequadamente ao comportamento do outro (QUEIROZ, 2008, pág. 75).

Quanto a essa competência, foi perguntado como é o clima de trabalho no CRAS, e se existem situações de conflito. As respostas foram bem semelhantes. A assistente social disse que:

Quando se trabalha em equipe e necessário respeitar as diferenças, e quando cada qual faz a sua parte, tudo flui bem. Infelizmente vejo pessoas comprometidas e uma maioria que não veste a camisa do serviço[risos] conflitos sempre existem porque as pessoas são diferentes e tem opiniões diferentes, mas nada que tenha atrapalhado tão gravemente o serviço. E que quanto aos conflitos apenas algumas situações de diferenças de opiniões mesmo, que se resolve conversando.

A diretora parece ver o clima de trabalho bastante tranquilo:

Existem algumas opiniões divergentes, mas sempre o interesse coletivo prevalece, as pessoas se tratam com respeito e algumas têm mais afinidades com outras. Já aconteceram alguns conflitos de opiniões mas nada muito grave, sempre procuro deixar claro que as diferenças existem e precisamos respeitá-las para conviver de forma harmoniosa. Comigo até hoje não aconteceu, acredito que tenho uma cabeça bem aberta e aceito opiniões, não acredito que pela hierarquia, pois sempre dou bastante espaço pra falarem comigo e trato todos por igual.

Já para a psicóloga:

O clima aqui é normal, bem profissional mesmo, sou mais discreta e não tenho tanta intimidade com as outras pessoas. Os conflitos que aparecem aqui são mais de opiniões diferente, até pq não se pode agradar a todos mesmo, e comigo nunca aconteceu nada pois como já falei sou mais discreta e de observar do que falar.

Por sua vez, a recepcionista concorda que:

O clima aqui é bastante confortável, as pessoas são amigas, existem aquelas que são mais amigas de um ou de outro, mas por questões de afinidade mesmo. No geral é bom. Algumas diferenças entre opiniões sempre existem, já trabalhei em outros lugares e também tinha, acho até normal, mas nada que possa prejudicar o órgão. Pelo menos que eu saiba não, ou que tenha percebido não. Comigo não, como já falei talvez alguma diferença de opinião e só.

Todos os colaboradores afirmaram que apesar de haver algumas opiniões divergentes, isso nunca atrapalhou o interesse coletivo, podendo concluir que todos os profissionais da organização expressam essa competência.

Problemas como doenças, estresse, conflitos, distanciamento, desligamento, desmotivação, descontentamento são os problemas da ausência desta competência. Emiliano Silva (2009) acredita que quanto melhor for o relacionamento interpessoal, melhor será o rendimento da equipe, e como consequência, mais facilidade para gerenciar e prosperar em metas individuais ou coletivas.

4.2.8 Competência Comunicação Interpessoal

A comunicação interpessoal se refere à troca de mensagens ou informações entre as pessoas. Diz respeito à capacidade de dialogar, trocar ideias e conversar, seja através do contato físico direto ou através de dispositivos técnicos criados pelo homem com o fim de transmissão da mensagem ou da informação (OLIVEIRA, 2012)

Quanto à competência comunicação interpessoal, a diretora foi a única entrevistada, já que pelo documento da CBO, base deste trabalho, ela era a única profissional a qual era requerida esta competência. E indagada como comunicaria a sua equipe sobre novas rotinas de trabalho, narrou que:

No início, quando cheguei aqui, procurei ouvir de todos como as coisas vinha funcionando, marquei uma reunião inclusive, para me apresentar, com o passar dos dias e experiência fui adaptando algumas coisas. Sempre pensando no melhor para a organização e a sociedade que usufrui dela. Sempre marcamos reuniões mensais ou bimestrais, onde falamos sobre tudo, desde os mais simples problemas até as mais complexas soluções, prefiro fazer comunicativos a todos ao mesmo tempo para evitar desvios de entendimento.

Vale ressaltar a importância na preocupação dos interlocutores para que as informações sejam processadas, o sucesso na comunicação não depende só de como é transmitida e sim como ela é aceita, pois é válido lembrar que vivemos em uma sociedade de cultura diversificada e o que às vezes parece estar sendo óbvio não é (OLIVEIRA, 2012).

Nessa competência puderam-se observar comportamentos positivos da diretora como sua disposição para escutar e aspectos como falar de forma atraente, clara, entusiasmada e objetiva, demonstrando assim que ela expressa essa competência.

Uma importante dimensão da competência comunicação é a harmonia entre falar, pensar e sentir, pois a grandeza da competência está em conseguir atrair a atenção e o respeito do ouvinte.

4.2.9 Competência Liderança

Atuamos como líderes à medida que influenciemos os outros a realizarem atividades (QUEIROZ 2008, p. 55).

Na competência Liderança, a diretora respondeu duas perguntas. A primeira sobre se seu estilo de liderança já foi questionado por alguém, e a segunda sobre quais os maiores investimentos que já fez na sua equipe de trabalho.

Primeiramente ela respondeu que:

Como não tenho nenhuma formação na área de administração, sempre tem um ou outro que duvida, mas procuro dar o melhor de mim, pra que a organização caminhe bem. Prefiro ser mais democrática, conquanto que os objetivos da organização sejam postos em primeiro lugar.

E em segundo que:

Procuro sempre estar me aperfeiçoando e repassando para minha equipe. Às vezes até sou questionada sobre treinamentos, mas é que na área não é muito disponível e sempre é um investimento alto, que não pode ser feito sem planejamento.

Foi possível também nesta competência observar comportamentos compatíveis da diretora com a expressão desta competência. Notou-se que a mesma acompanha o grupo, principalmente com aquele que demonstra dificuldades, estimula a cooperação entre si e socializa as informações com todos.

Nas organizações cresceu o quantitativo de postos de trabalhos que exigem a figura do líder, desenvolver essa competência é desenvolver-se como indivíduo (QUEIROZ, 2008). O exemplo e a confiança são importantes para reforçar a ideia de liderança (POSNER; KOUSES, 2003).

4.2.10 Competência Tomada de decisões

Tomar decisões é algo presente na vida dos seres humanos diariamente. Na vida profissional isso não é diferente, o que muda apenas é a complexidade e a repercussão destas decisões. Entende-se por tomada de decisão a capacidade de identificar e escolher entre as diferentes alternativas, qual a melhor opção para implementar uma ação ou resolver uma situação (QUEIROZ 2008, p. 81).

Quando lhe foi perguntado sobre tomada de decisões, a mais e a menos assertiva, a diretora disse que:

Na minha vida pessoal foi a adoção do meu filho, pois ele é a melhor coisa que me aconteceu. E na minha vida profissional acredito que a decisão de fazer um curso superior, e não lembro nenhuma desastrosa, até porque tento tirar as coisas boas de cada momento.

A recepcionista respondeu que:

A primeira foi quando decidi mudar de cidade, pensando em melhorar de vida pois via que naquela cidade tinha possibilidade de meu marido empreender no ramo que ele sonhava e mais desastrosa foi quando tentei, antes de se concursada, montar meu próprio empreendimento, pois não tinha nada a ver com meus planos de futuro.

É preciso buscar informações para auxiliar nas tomadas de decisões, para que ela não ocorra de forma empírica, evitando problemas futuros. E foi isso que foi percebido nas respostas, a diretora ao tomar uma decisão procurou certificar-se se aquela era a melhor opção, já a recepcionista não buscou informações quando as suas opções, tendo consequências negativas. Por isso, pode se compreender que a diretora expressou em sua fala essa competência, enquanto a recepcionista agindo de forma experimental, não.

4.2.11 Competência Criatividade

Ser criativo é ter a capacidade de identificar soluções novas e diferentes e pôr em prática (QUEIROZ 2008, p. 41). Assim, quando foi perguntado às profissionais em que situação demonstraram maior criatividade na sua vida profissional, a assistente social relatou um caso que aconteceu no seu trabalho há pouco tempo:

Acho que uma situação que me deixou realizada, foi quando consegui, após muita conversa que o INSS atendesse uma quantidade, vinte idosos, em um único dia para realizar o bloqueio de suas contas no tocante a empréstimos. Nesse período, muitos deles foram vítimas de quadrilhas. Ainda realizamos várias visitas a outros idosos alertando sobre os casos e orientando eles, e nunca mais ouvimos falar de novos casos, em especial com os que são acompanhados pelo CRAS.

A técnica administrativa, contou que:

Houve uma época da minha vida onde a necessidade de ter que conseguir de alguma maneira um sustendo me fez entrar no ramo de confeitaria mesmo sem ter tanta experiência, mas busquei cursos rápidos e foi um sucesso, só parei pq realmente queria uma maior estabilidade e naquele ramo eu não tinha. Não acredito em ideias brilhantes, acredito naquela melhor para cada situação, aquela que pede uma

resposta no momento. Acho que como já falei quando resolvi apoiar meu esposo no empreendimento dele, e lidar com clientes e com os autos e baixos de todo comercio.

A assistente social relatou um episódio que ocorreu na sua vida profissional, e que naquele momento exigia uma resposta imediata, apresentou solução para o problema, buscando a melhor alternativa para um fato inédito. Já a técnica administrativa relatou um acontecimento da sua vida pessoal, mas que também exigiu criatividade para se sobressair. Apesar dos exemplos distintos pode-se captar a predisposição para buscar alternativas para os problemas, demonstrando assim que as duas profissionais expressam essa competência.

O século XXI e os desafios do mundo moderno exigem pessoas criativas. As vivencias de autoconfiança e auto realização são fundamentais na manifestação dessa competência. O medo de errar, ser punido ou rejeitado são os bloqueios mais comuns na expressão da criatividade (QUEIROZ, 2008).

4.2.12 Competência Negociação e Persuasão

A negociação está presente nas situações mais comuns de nossas vidas. É o processo por meio do qual, duas ou mais partes com objetivos diferentes procuram um acordo que as satisfaça, podendo ser uma relação de compra e venda, ou não (FAGANELO, 2008)

Sobre a competência negociação e persuasão, a única entrevistada foi a diretora e ao ser indagada sobre sua capacidade de convencimento e seu poder de negociação ela respondeu que não tem dificuldade

Acredito muito no meu poder de convencimento [risos], deve ser por isso que ele é aguçado. Sempre uso argumentos e termino convencendo as pessoas a fazerem como eu disse. Não me lembro de negociação mais difícil, ate porque sempre procuro que os dois lados saiam ganhando. Gosto de planejar antes de me encontrar com a outra parte e gosto também de ter em mente, quais os meus principais interesses e aqueles que podem ser dispensados, também procuro manter-me equilibrada emocionalmente para não demonstrar fraqueza a outra parte.

Discursivamente, a diretora expressou a competência relatando que planeja antes de entrar em negociações, sempre deixando bem claro, quais os principais interesses da negociação. Também afirmou que procura ouvir a outra parte, para que o acordo seja favorável aos dois e que mantém uma postura equilibrada, tornando assim a negociação

satisfatória para ambos.

Negociar é a capacidade de fechar acordos mutuamente satisfatórios, através da criação de um clima favorável e do exercício de ouvir. Exercitar o ato de ouvir é um processo ativo, de atenção e empatia, que permite o indivíduo sair do castelo de seus valores, crenças e preconceitos, e assumir uma atitude respeitosa de ouvir o outro (QUEIROZ, 2008).

4.2.13 Competência Empatia

Para compreender melhor o cliente e saber os seus desejos, é necessário ter empatia (ABREU, 2009). Segundo Hofman (1981), empatia é a resposta afetiva a outras pessoas, ou seja, uma resposta afetiva apropriada à situação de outra pessoa, e não à própria situação.

Assim, ao serem perguntadas o que fariam caso percebessem que alguém da sua equipe está precisando dialogar, ou se já foram indagadas por alguém da equipe por não serem atenciosos com os demais, a assistente social respondeu:

Diante da dinâmica de trabalho, não tenho prestado atenção nessas situações... pausa... mas se a pessoa procurar será ouvida e eu farei o que puder pra ajuda-la. Caso até precise de uma ajuda profissional daria a sugestão para um encaminhamento. E que ninguém nunca veio me reclamar que não tinha tempo para ouvir.

A diretora disse que procura sempre estar atenta a equipe de trabalho,

Sempre deixo bem claro que estou aberta para ouvir caso precise, e já fui procurada várias vezes por pessoas até pra pedir um conselho pessoal, o que me deixa satisfeita em saber que podem contar comigo.

A psicóloga disse que:

Chamaria a pessoa para uma escuta. E que ninguém nunca reclamou que ela não tem tempo para ouvir, pelo contrario, as pessoas me procuram bastante acho que pela minha profissão rsrsrsrs, e sempre que sou solicitada estou disposta a ouvir.

A recepcionista reconheceu

Sou um pouco displicente com isso não vou negar, mas caso eu notasse perguntaria a pessoa se estava acontecendo alguma coisa, se ela queria desabafar, se eu poderia ajudar de alguma maneira, e que apesar disso ninguém nunca reclamou isso comigo.

A técnica administrativa disse que:

Com certeza sentaria e escutaria, pois muitas vezes precisamos escutar principalmente aqueles que convivem conosco todos os dias. E que apesar de ter esse pensamento já foi indagada por não ter tempo para ouvir, inclusive fiquei muito triste porque quando a pessoa me relatou senti que poderia fazer algo a mais pela pessoa. E que devido ao corre corre do dia nem havia parado para perceber ela, e que depois disso comecei a prestar mais atenção as pessoas ao seu redor.

A assistente social demonstrou discursivamente não estar atenta ao outro, indicando que pode não expressar esta competência em seu cotidiano. Ela justificou-se pelo dia a dia cheio, mas por outro lado, demonstrou estar disposta a ajudar caso fosse solicitada.

A diretora demonstrou ser uma pessoa aberta para conversar, e observou-se que sua equipe de trabalho a busca constantemente em busca de opiniões sobre diversos assuntos.

Já a psicóloga acredita até que pela sua profissão as pessoas sempre a procuram para buscar soluções. E ela afirma que sempre esta disposta a ajudar.

A recepcionista aparenta ser mais introspectiva, e atribui a isso o fato de ninguém a procurar para conversar, ou pedir conselhos. Indagada, ela demonstrou interesse em conhecer os demais.

A técnica administrativa reconhece que vem se esforçando para dar mais atenção as pessoas ao seu redor, e atribui esta busca a um episódio que aconteceu e a fez refletir melhor.

A diretora e a psicóloga apresentaram uma maior expressão desta competência, do que a assistente social, técnica administrativa e recepcionista, pelo fato de estarem mais atentas aos seus colegas de trabalho. No entanto, quanto, à disposição para ouvir caso fosse solicitada, todas se demonstraram interessadas. Infere-se assim que a organização expressa parcialmente essa competência, sendo necessário maior aprimoramento. Alexandre (2011) afirma que podemos desenvolver esta capacidade de modo a torna-la um hábito.

4.2.14 Competência resistência à frustração/equilíbrio emocional

Testar nossa resistência é uma maneira de avaliar o quanto estamos preparados para as adversidades (MEDEIROS, 2005). Quanto a esta competência, a assistente social disse que:

Não lembra ter desistido de algo espontaneamente. Exceto uma questão pessoal que fui obrigada a desistir de um sonho quase concretizado. Coisas da vida. Costumo contornar as situações que surge, e que nunca perdeu o controle emocional, procura sempre manter a calma, tanto na vida profissional quanto pessoal.

A diretora acredita que

Se toda situação adversa nos fizesse desistir não levantaríamos da cama pela manhã, gosto de desafios e batalhar pelo que quero. Até hoje nunca perdi meu controle emocional, mesmo que às vezes somos colocadas à prova. Mas procuro pensar bem antes de agir para não tomar nenhuma decisão errada

A psicóloga disse que as situações adversas não a fazem desistir de algo:

Alias minha formação foi marcado por altos e baixos, mas continue perseverante e consegui realizar esse objetivo. Procuro ver o lado positivo da situação, pois tudo depende de como encaramos as adversidades, e a melhor forma e enfrentar e buscar soluções, sozinho ou com a ajuda do outro.

A recepcionista diz ser uma pessoa muito ansiosa:

Mas no meu ambiente de trabalho tento manter a calma a todo instante, pois quando assumi o cargo sabia que tinha que lidar com pessoas e isso realmente não é fácil. Procuro manter a calma e não fazer coisas por impulso, para não tomar as atitudes erradas.

E a técnica administrativa afirma:

Já recuei algumas vezes para ter certeza do que deveria fazer e nesse recuo vi que aquilo não era tão bom quanto imaginava e que talvez não tivesse percebido pela empolgação, mas que partiu de mim mesmo. Com serenidade, firmeza e principalmente com a ajuda da equipe de trabalho. Costumo ter sempre respeito pela equipe e humildade para saber ouvir, consigo controlar minhas emoções na hora das decisões, para que ela seja para o bem de todos.

Quanto à competência resistência à frustração/equilíbrio emocional, a assistente social disse que consegue contornar as situações adversas. A diretora apresenta habilidade em lidar com as frustrações, e procura agir de forma sensata nas situações mais delicadas. A psicóloga também demonstrou ter capacidade de resistência a frustração/equilíbrio emocional, uma vez que busca soluções para as adversidades ao invés de desistir.

Já a recepcionista aparenta precisar desenvolver mais esta competência, pois afirma ser uma pessoa ansiosa, e que precisa a todo o momento manter a calma. A técnica

administrativa quanto a sua capacidade de resistir às frustrações, afirma estar aprendendo a ter seriedade na observação das coisas, para não praticar atitudes precipitadas.

As respostas puderam demonstrar que a maioria das profissionais expressa essa competência, mantendo-se firmes frente às adversidades que precisam ser encaradas, e mantendo-se calmas para resolver as intempéries da vida profissional no setor público, com ressalva apenas para a recepcionista, que precisa desenvolvê-la melhor.

A importância da capacidade de resistir à frustração evidencia a necessidade de se avaliarem tais características em todos os indivíduos submetidos a processos seletivos que envolvam profissões públicas e privadas de alto risco ou estresse (MOURA, 2006).

4.2.15 Competência Agilidade

Em ambientes corporativos não é apenas comum, mas também essencial que haja um planejamento do tempo para a entrega de atividades, produtos ou serviços (MACHADO, 2013).

Quanto à competência agilidade, indagada sobre o cumprimento de prazos, a diretora reconheceu “Não vou negar que quanto a prazo sou uma típica brasileira que deixa tudo pra última hora, mas sempre entrego, até porque não gosto de ser cobrada, e costumo cobrar com antecedência para evitar prazos descumpridos”.

A recepcionista disse que:

Já aconteceu de não ter cumprido prazos quando estudava, as vezes entregava um trabalho depois, mas não me sentia bem com isso, mas já aconteceu. E cumprir antecipadamente acho que não, sou uma boa brasileira [risos] geralmente entrego em dia, mas, não antecipadamente. Como as fichas de atendimento que preencho já vão ficando organizadas, eu só confiro se está tudo ok na hora de entregar.

É necessário haver uma maior preocupação, tanto da diretora, quanto da recepcionista sobre a competência agilidade, pois elas afirmam que apesar de entregar em dia, nunca conseguem realizar tarefas antecipadamente, ou seja, caso acontecesse algum imprevisto, possivelmente, as atividades sairiam prejudicadas e atrasadas, demonstrando assim que essa competência é pouco expressa pelas profissionais.

4.2.16 Competência Empreendedorismo

Segundo Queiroz (2008), capacidade empreendedora é identificar oportunidades de negócios, implementá-la e assumir seus riscos, apresentando características para superar desafios é a capacidade de conviver com um contexto de incertezas.

Para expressar essa competência, não é necessariamente que se seja proprietário de um negócio. Há o empreendedor interno, aquele que contribui com ideias, procura maximizar os interesses da organização e tem intenção de ascender na organização, trabalhando com dedicação.

Assim, quanto a essa competência, foi perguntado à diretora sobre investimentos na equipe de trabalho, e sobre as reuniões com a equipe de trabalho. Ela respondeu que:

No início do ano, passamos por três dias de capacitação aqui no CRAS mesmo, com uma Assistente Social do município vizinho, foram dias bem proveitosos e que estávamos precisando para começar o ano, mas infelizmente só foi essa até agora. Procuro repassar meus conhecimentos sempre que posso. Os investimentos foram nessa área, pois como se trata de concurso público muitas atitudes ficam impossibilitadas, ou dependem de uma autorização superior. Também houve uma melhora na infraestrutura, que de todo modo beneficia os funcionários que possuem uma melhor base para trabalhar, as reuniões como já falei anteriormente, são mensais ou bimestrais, para falarmos sobre qualquer assunto relacionado ao Cras, quinzenalmente eu me reúno com as coordenadoras do SCFV para saber como está o andamento dos grupos. Essas são as oficiais, mas caso apareça algo que precisa ser resolvido urgente, sempre estou pronta para atender.

Quanto a esta competência pode se afirmar que a Diretora a expressa, pois ela implanta novas ideias, como é o caso das capacitações que antes a equipe não tinha, e se antecipa a situações, procurando estar informada de tudo que acontecesse no CRAS.

4.3 SÍNTESE DAS COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS

A partir da análise das entrevistas, foi possível identificar individualmente quais as profissionais que expressam as competências para a função que ocupam. Porém, neste estudo deve-se analisar também a expressão da competência na organização como um todo, visto que os servidores são parte estruturante da organização, e as competências individuais refletem nas competências organizacionais.

Assim, sinteticamente, quanto a competência comprometimento, a organização demonstrou expressá-la de forma regular, os entrevistados afirmaram estar comprometidos, mas é necessário uma maior atenção de todos os colaboradores

Quanto à competência visão de futuro, a organização expressou satisfatoriamente, e deve isso em grande parte à diretora do órgão, que consegue ter uma noção da empresa como um todo, antecipando-se aos fatos, refletindo assim na melhoria da organização.

A organização demonstrou expressar a competência espírito de equipe, pois seus funcionários conseguem responder adequadamente as situações de rispidez, embora seja necessária uma maior atenção quanto à técnica administrativa, eles também possuem uma boa predisposição para ajudar o colega, e a organização como um todo.

Quanto a competência flexibilidade e inovação, a organização fica fragmentada, não foi possível identificar a expressão desta competência na assistente social. Já a diretora, por ter demonstrado mudanças inovadoras concretas, e a técnica administrativa, nas mudanças inovadoras do dia-a-dia, expressa-a.

Quanto à competência determinação e persistência, a organização mais uma vez se mostra dividida, enquanto a assistente social, não é persistente com seus projetos, não expressando essa competência, a diretora por sua vez, demonstra expressá-la satisfatoriamente, seguindo sempre com aquilo que acredita.

Quanto à competência foco no cidadão, a organização expressa de forma regular, atendendo em partes a expectativas dos usuários. Porém, por se tratar de um CRAS, a organização deveria expressá-la além das expectativas dos usuários, visto que a finalidade da organização estudada é o indivíduo.

Quanto à competência relacionamento interpessoal, a organização expressa de forma satisfatória, sendo unanimidade de todos os funcionários o bom relacionamento da equipe. A comunicação interpessoal também é expressa de forma satisfatória pela organização, podendo observar comportamentos que condizem com a competência. A organização expressa uma satisfatória liderança, pois mais uma vez a diretora demonstra comportamentos de líder.

A organização fica fragmentada mais uma vez, quanto à competência tomada de decisões, pois enquanto a diretora demonstra expressa-la satisfatoriamente, a técnica administrativa não expressa-a, tomando decisões de forma empírica. É necessário salientar porém que apesar da recepcionista não expressa-la, isso não influi proporcionalmente em seu cargo, pois as únicas decisões que toma, são relacionadas às direções que vai conduzir o cidadão que chega ao CRAS.

Quanto a Criatividade, a organização expressa de forma satisfatória, predispondo-se a buscar as melhores alternativas. Quanto a Negociação e Persuasão, a organização expressa-a de forma satisfatória, visto que a negociadora nesse caso a diretora, demonstra comportamentos condizentes com a competência.

A organização demonstra expressar empatia de forma regular, visto que alguns funcionários, não demonstram estar tão predispostos quanto outros para ajudar seus colegas de trabalho, entretanto, quando indagados sobre tempo para ouvir, todos se mostraram predispostos. Quanto a competência resistência a frustração/equilíbrio emocional a organização expressa, com profissionais, que se mantem firmes frente as adversidades.

A agilidade é uma competência expressa de forma regular, pois é necessária uma maior atenção quanto aos prazos, que precisam ser cumpridos. E a competência empreendedorismo é expressa de forma satisfatória, pois a diretora possui comportamentos que afirma isso.

Em decorrência do exposto, pode-se afirmar que as competências mais fortemente expressas, ou seja, aquelas que puderam ser observadas por todos ou por grande maioria da equipe foram, a visão de futuro, o relacionamento interpessoal, a comunicação interpessoal, a liderança, a tomada de decisões, a criatividade, a resistência a frustração/equilíbrio emocional e o empreendedorismo.

Já as competências que foram expressas de forma regular, ou seja, que não foram expressas por toda a organização, ou ainda, que apesar de aparecerem carecem de uma maior atenção, são o comprometimento, a flexibilidade e inovação, o foco no cidadão, a empatia e a agilidade. E existem ainda aquelas que não foram expressas, de nenhuma maneira, por determinados profissionais, como é o caso da determinação e persistência e tomada de decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As últimas três décadas foram marcadas por tentativas de tornar o Estado mais flexível, atendo melhor suas demandas. As mudanças nos modelos tradicionais de gerir pessoas foi um ponto chave desse processo, a gestão baseada por competências, é uma alternativa positiva para aqueles que querem oferecer serviços satisfatórios.

Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo principal compreender a relação existente entre as competências comportamentais necessárias ao exercício dos cargos públicos, àquelas expressas pelos servidores do Centro de Referência a Assistência Social (CRAS) em uma cidade do sertão paraibano.

Em relação à descrição das competências necessárias à ocupação dos cargos, identificou-se que não há descrição dos cargos, nem de competências específicas para ocupá-los. Assim, indica-se que, primeiramente, a organização elabore essa descrição dos cargos, visto que se trata de um documento de fundamental importância para uma organização, pois possibilita conhecer efetivamente os cargos.

Para isso, pode-se utilizar como parâmetro a Classificação Brasileira de Ocupações, empregada neste trabalho. Também, identificou-se a necessidade de elaboração individualizada da sua missão e visão, pois até hoje se trabalha no CRAS com os conceitos disponibilizados no site da Secretaria de Assistência Social e é necessário ter sua missão e visão modeladas de acordo com a realidade local.

Partindo para as competências, foi possível identificar após as entrevistas comportamentais e análise dos dados, três tipos de situações, existem aquelas competências que foram expressas fortemente pelos profissionais, ou seja, aquelas que puderam ser observadas por todos ou por grande maioria da equipe; outras que foram expressas razoavelmente, ou seja, que não foram expressas por todos os membros da organização, ou ainda, que apesar de aparecerem carecem de uma maior atenção; e aquelas que não foram expressas, ou seja, que não puderam ser identificadas nos profissionais da organização.

Identificou-se que as competências mais fortemente expressas foram a visão de futuro, o relacionamento interpessoal, a comunicação interpessoal, a liderança, a tomada de decisões, a criatividade, a resistência a frustração/equilíbrio emocional e o empreendedorismo. Já as competências que foram expressas de forma regular são o comprometimento, a flexibilidade e inovação, o foco no cidadão, a empatia e a agilidade. E existem ainda aquelas que não foram

expressas, de nenhuma maneira, por determinados profissionais, como é o caso da determinação e persistência e tomada de decisões.

Comparando essas competências expressas, em maior ou menor demonstração, com as necessárias ao exercício dos cargos retratados na descrição dos cargos, pode concluir que a organização está em conformidade com a maior parte das competências comportamentais necessárias para ocupar os cargos dispostos.

Recomenda-se ao ente público investir no desenvolvimento das competências que foram expressas de maneira não satisfatória, já que são fundamentais no processo de melhoria na qualidade dos serviços ofertados aos cidadãos.

A vista disso sugere-se para a elaboração de trabalhos futuros, ampliação da pesquisa, mudança de abordagem metodológica para que se possa aprofundar a análise das competências expressas, tendo em vista que este estudo focou-se no ponto de vista dos servidores. Também podem ser realizadas análises voltadas para abordagens das competências técnicas, podendo criar assim, uma visão mais ampla em torno das competências da instituição, rumo aos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABREU, Maria Jô. **Compreendendo melhor seu cliente.** Disponível em: <www.administradores.com.br> Acesso em: 13 set 2014.

AMARAL, Helena. Kerr.do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 57, n. 4, p. 549-563, Out./Dez. 2006. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2546> Acesso em: 14 nov. 2014.

AMARAL, Roniberto.Morato do. **Desenvolvimento e Aplicação de um Método para o Mapeamento de Competências em Inteligência Competitiva.** 2006. Fl. 209. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, São Carlos, 2006.

BISPO Patrícia. **Como criar um ambiente propício ao Espírito de Equipe?** Disponível em: <niajajuris.org.br/index.php/artigos/348-como-criar-um-ambiente-propicio-ao-espirito-de-equipe> Acesso em: 01 set 2014.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

BONEZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. **A Nova Administração Pública:** Reflexão sobre o Papel do Servidor Público do Estado do Paraná. 2008. Fl. 42 Monografia (pós-graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas da UEL, Londrina., 2008.

BRANDÃO Hugo Pena; BAHRY Carla Patrícia. Gestão por Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v.

56, n. 2, p. 179-194, Abr./Jun. 2005. ENAP, 2005. Disponível em <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567> Acesso em: 14 nov. 2014.

BRANDÃO, Hugo. Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Constructo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, SP, v. 41, n.1, p. 08-15, Jan./Mar. 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>> Acesso em: 14 nov. 2014.

BRASIL, **Lei 8.112 de 11 de Dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em Acesso em: 14 nov. 2014.

____. Ministério do Trabalho. **Classificação brasileira de ocupações**. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/index.htm>>. Acesso em: 14 nov. 2014.

____. Ministério do Desenvolvimento Social. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/protecaobasica/cras/centro-de-referencia-de-assistencia-social-cras>> Acesso em: 14 nov. 2014

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista Brasileira do Serviço Público**, Brasília, DF. v. 47, n. 1, 28 p. Jan./Abr. 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf> > Acesso em: 14 nov. 2014.

CALIXTO, Fabiano. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: 2008, 128 p. Disponível em: books.google.com.br/books?isbn=8576387786. Acesso em: 06 ago. 2014.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia. (2009). **Suporte à Transferência de Treinamento**: Estudo de Caso na Administração Pública. In: XXXIII

Encontro da ANPAD. São Paulo: EnANPAD, Anais, I CD ROM. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR944.pdf>> Acesso em: 14 nov. 2014.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo. P; LEITE, João B.D; VILHENA, Rosa M.P. **Gestão por competências e gestão do Conhecimento**. 2 edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARVALHO, A. I. Escola de Governo e Gestão por competências: mesa redonda de Pesquisa e Ação. Brasília, ENAP, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2007, p 479.

DIAS, Maria de Fátima Pereira Batista. **Construção e validação de um inventário de competências: contributos para a definição de um perfil de competências do enfermeiro com o grau de licenciado**. Porto: 2002. p. 443.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas. 2008.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão por competências em organizações do governo**: mesa redonda de pesquisa-ação. ENAP, 2006. Disponível em: <www.enap.gov.br> Acesso em: 14 nov. 2014.

FAGANELO, Mauricio. **Técnicas de negociação**. Universidade Nove de Julho, 2008.

FARIAS, Sueli; et al. **Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações**. Ciência da Informação, Brasília, v. 34, n. 2, p. 26-33, Mai./Ago, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28552.pdf>> Acesso em: 15 ago. 2014

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2001.

FLORES, Álvaro. Foco no Cliente: A Chave das Relações Organizacionais. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/marketing/foco-no-cliente-a-chave-das-relacoes-organizacionais/64852/> Acesso em: 23 set 2014.

GUIMARAES, T. A. A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 34(3), p. 125-140, Mai./Jun. 2000.

GRAMINGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2 ed. São Paulo: Editora Pearson, 2007.

HASSELMAN, J. A. Flexibilidade para se moldar ao mercado. 2009. Disponível em: <http://www.weg.net/files/weg-em-revista/WR-57.pdf> Data de acesso: 12 de setembro de 2014.

HOFFMAN, M. (1990). The contribution of empathy to justice and moral judgement, *Empathy and its development*. (47 – 80). Cambridge, MA: Cambridge University Press.

HOUAISS, A. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. São Paulo: Objetiva, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em: <www.cidades.ibge.gov.br/> Acesso em: 20 out. 2014.

Le BOTERF. **Construir as Competências Individuais e Coletivas**. Porto: ASA Editores S.A, 2005.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e Estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MACHADO, K. **Prazo: Não basta Ter, é Preciso Cumprir**. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/negocios/prazo-nao-basta-ter-e-preciso-cumprir/73539/>. Acesso em: 10 set. 2014

MCCLELLAND, D. (1973). Testing for Competence Rather than Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

MAGALHÃES, Sérgio, et alli. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, SP, p. 12-14, Jan. 1997.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Regime Constitucional dos Servidores da Administração Direta e Indireta**. 2 ed. São Paulo::Revista dos Tribunais, 1991.

MEDEIROS, Martha. O Caminho para a Frustração. Disponível em: <<http://www.objetiva.com.br/arquivos/capas/8971415443166>> Acesso em: 30 set. 2014.

MONTI, Roberto. **A Grande Vantagem Competitiva no Mercado: A Determinação**. Disponível em: <www.acesa.com.br/negocios/arquivos/marketing/2006/10/13-monti> Acesso em: 20 set. 2014.

MITCHELL, Luís Henrique Raja Gabaglia. **Gestão de Pessoas por Competências no Ambiente AulaNet**. 2004. Fl. 221. Dissertação (mestrado em Informática). Programa de Pós-Graduação em Informática da PUCRJ, Rio de Janeiro, 2003.

MOURA, Cristiane Faiad de; PASQUALI, Luiz. Construção e Validação de um Teste de Resistência a Frustração. **Psico-USF**, Itatiba, SP, v. 11, n. 2, p. 137-146, Jul./Dez. 2006.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007. 204 p.

OLIGARIO, Fernando. **Qual o Poder do Elogio sobre Você e os Outros?** Disponível em: <www.rh.com.br/portal/motivaçãartigo/6728> Acesso em: 19 set. 2014.

OLIVEIRA, Carla. **Comunicação Interpessoal**. Disponível em: <www.infoescola.com/comunicação/interpessoal> Acesso em: 12 set. 2014.

PAZ, Luisa.Magalhães.Coelho.Ávila. **Gestão de Competências no Setor Público: Competências Comuns a Gestores de Organizações públicas federais**. 2009. Fl. 66. Projeto (graduação em Administração). Departamento de Administração UnB, Brasília, 2009.

POSNER, Barry Z e KOUZES, James M. O desafio da Liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

QUEIROZ, Cláudio. As competências das pessoas: potencializando seus talentos. São Paulo: DVS Editora, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 4 edição. São Paulo: Educator, 2001.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com foco em Competências**. 2 edição. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2006.

RUFFO, Roberto. **Foco no Cliente**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/54230/foco-no-cliente>>. Acesso em: 18 set. 2014.

SANTOS, E. A Visão de Futuro no dia-a-dia das Empresas. Disponível em: <http://inventta.net/wp-content/uploads/2010/07/artigo_200608_visao_de_futuro.pdf>. Acesso em: 27 set. 2014.

SILVA, Mateus de Oliveira. Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências: Estratégias, Processos, Desempenho e Remuneração. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 168 p.

SILVA, Cleber Demetrio Oliveira da. 2007. **Gestão Pública**. Disponível em: <<http://www.rzoconsultoria.com.br/noticias>>. Acesso em: 10 de agosto 2014.

SILVA, Emiliano. A Importância do Relacionamento Interpessoal para as Organizações. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-relacionamento-interpessoal-para-as-organizacoes/63484>. Acesso em: 11 set. 2014.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1970.

VARGAS, Cesar Sperling; CAGOL, F. Gestão por Competência no Serviço Público, Conhecimento Online, v. 1, n. 4, Març, 2012. Disponível em: <<http://www.feevale.br/site/files/documentos/pdf/58670/>> Data de acesso: 20 de agosto de 2014

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Reimp. 2003.

ZANETTI Suzane. **Marketing Pessoal: Visibilidade x Credibilidade**. Disponível em: <www.zhz.com.br/artigos/marketing-pessoal-visibilidade-x-credibilidade>. Disponível em: 15 set. 2014.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: Por uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

Apêndice

Roteiro para entrevista com Assistente Social

1. Sua credibilidade já foi colocada em dúvida? Conte-nos. Que atitudes tomaria caso isso acontecesse?
2. Você já presenciou alguma indelicadeza do seu colega de trabalho com algum cidadão? Relate. E do Cidadão com seu colega de trabalho? Se isso acontecesse como você acha que agiria? Caso um colega de trabalho precisasse de uma ajuda com as atividades dele, você ficaria além do seu expediente?
3. Você já implantou mudanças significativas na sua área de atuação? Conte-nos. Rotinas já foram modificadas por sugestões suas? O que fez você sugeri-las?
4. Já desistiu de alguma meta que planejou alcançar? Já persistiu com ideias que ninguém acreditava que daria certo?
5. Já aconteceu algum episódio em que tenha extrapolado a expectativa do cliente? Como foi? Recebido um elogio por isso? Você consegue se lembrar de uma situação na qual promoveu alguma mudança no seu processo de trabalho para atender a um cliente?
6. Como é o clima de trabalho no CRAS? Você tem conhecimento de alguma situação de conflito existente? Já aconteceu contigo?
7. Fale sobre alguma situação de imprevisto que você tenha lidado com sucesso. Conte sobre alguma ideia brilhante que já teve. E que situação demonstrou maior criatividade na sua vida profissional?
8. Se você percebesse que alguém da sua equipe está precisando desabafar, o que faria? Você já foi indagado por alguém da sua equipe, por não ter tempo para ouvir?
9. Alguma situação adversa já o fez desistir de um plano ou meta? Conte-nos. Como lida com as situações adversas?

Roteiro para entrevista com a Diretora

1. Sua credibilidade já foi colocada em dúvida? Conte-nos. Que atitudes tomaria caso isso acontecesse?
2. Descreva uma situação, onde sua visão de futuro o ajudou?
3. Se você presenciasse uma indelicadeza do seu colega de trabalho/cliente com seu colega de trabalho/cliente como agiria? Caso um colega de trabalho precisasse de uma ajuda com as atividades dele, você ficaria além do seu expediente?
4. Você já implantou mudanças significativas na sua área de atuação? Conte-nos. Rotinas já foram modificadas por sugestões suas?
5. Já desistiu de alguma meta que planejou alcançar? Já persistiu com ideias que ninguém acreditava que daria certo?
6. Como é o clima de trabalho no CRAS? Você tem conhecimento de alguma situação de conflito existente? Já aconteceu contigo?
7. Como você comunicaria a sua equipe sobre novas rotinas de trabalho?
8. Seu estilo de liderança já foi questionado por alguém?
9. Qual a decisão mais assertiva e qual a mais desastrosa que já tomou? Qual a maior decisão da sua vida?
10. Você tem dificuldade para convencer alguém sobre algo? Qual sua negociação mais difícil? Obteve êxito?
11. Se você percebesse que alguém da sua equipe está precisando desabafar, o que faria? Você já foi indagado por alguém da sua equipe, por não ter tempo para ouvir?
12. Alguma situação adversa já o fez desistir de um plano ou meta? Conte-nos. Como lida com as situações adversas? Conte sobre alguma situação que tenha administrado com cautela sem perder o controle das emoções.
13. Qual o maior investimento que já fez em sua equipe de trabalho? Fale sobre as reuniões com a equipe e a periodicidade.

Roteiro para entrevista com Psicólogo

1. Sua credibilidade já foi colocada em dúvida? Conte-nos. Que atitudes tomaria caso isso acontecesse?

2. Se você presenciasse uma indelicadeza do seu colega de trabalho/cliente com seu colega de trabalho/cliente como agiria? Caso um colega de trabalho precisasse de uma ajuda com as atividades dele, você ficaria além do seu expediente?

3. Já aconteceu algum episódio em que tenha extrapolado a expectativa do cliente e percebido/recebido um elogio por isso? Na sua área de trabalho já promoveu alguma mudança pensando no melhor atendimento ao seu cliente?

4. Como é o clima de trabalho no CRAS? Você tem conhecimento de alguma situação de conflito existente? Já aconteceu contigo?

5. Se você percebesse que alguém da sua equipe/cliente está precisando desabafar, o que faria? Você já foi indagado por alguém da sua equipe/cliente, por não ter tempo para ouvir?

6. Alguma situação adversa já o fez desistir de um plano ou meta? Conte-nos. Como lida com as situações adversas?

Roteiro para entrevista com Técnica Administrativa

1. Sua credibilidade já foi colocada em dúvida? Conte-nos. Que atitudes tomaria caso isso acontecesse?

2. Se você presenciasse uma indelicadeza do seu colega de trabalho/cliente com seu colega de trabalho/cliente como agiria? Caso um colega de trabalho precisasse de uma ajuda com as atividades dele, você ficaria além do seu expediente?

3. Você já implantou mudanças significativas na sua área de atuação? Conte-nos. Rotinas já foram modificadas por sugestões suas?

4. Já aconteceu algum episódio em que tenha extrapolado a expectativa do cliente? Como foi? Recebido um elogio por isso? Você consegue se lembrar de uma situação na qual promoveu alguma mudança no seu processo de trabalho para atender a um cliente?

5. Fale sobre alguma situação de imprevisto que você tenha lidado com sucesso. Conte sobre alguma ideia brilhante que já teve. E que situação demonstrou maior criatividade na sua vida profissional?

6. Se você percebesse que alguém da sua equipe está precisando desabafar, o que faria? Você já foi indagado por alguém da sua equipe, por não ter tempo para ouvir?

7. Alguma situação adversa já o fez desistir de um plano ou meta? Conte-nos. Como lida com as situações adversas? Conte sobre alguma situação que tenha administrado com cautela sem perder o controle das emoções.

Roteiro para entrevista com a Recepcionista

1. Se você presenciasse uma indelicadeza do seu colega de trabalho/cliente com seu colega de trabalho/cliente como agiria? Caso um colega de trabalho precisasse de uma ajuda com as atividades dele, você ficaria além do seu expediente?
2. Já aconteceu algum episódio em que tenha extrapolado a expectativa do cliente? Como foi? Recebido um elogio por isso? Você consegue se lembrar de uma situação na qual promoveu alguma mudança no seu processo de trabalho para atender a um cliente?
3. Como é o clima de trabalho no CRAS? Você tem conhecimento de alguma situação de conflito existente? Já aconteceu contigo?
4. Qual a decisão mais assertiva e qual a mais desastrosa que já tomou? Qual a maior decisão da sua vida?
5. Se você percebesse que alguém da sua equipe esta precisando desabafar, o que faria? Você já foi indagado por alguém da sua equipe, por não ter tempo para ouvir?
6. Alguma situação adversa já o fez desistir de um plano ou meta? Conte-nos. Como lida com as situações adversas? Conte sobre alguma situação que tenha administrado com cautela sem perder o controle das emoções.