

Universidade de Brasília
Faculdade de Estudos Sociais Aplicados
Departamento de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS EM ATIVIDADE DE
FISCALIZAÇÃO E CONTROLE EXTERNO NA CÂMARA LEGISLATIVA
DO DISTRITO FEDERAL**

JAIR CUNHA CARDOSO FILHO

Prof^a Dra. Kira Tarapanoff
Orientadora

BRASÍLIA
Novembro/2003

Universidade de Brasília
Faculdade de Estudos Sociais Aplicados
Departamento de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS EM ATIVIDADE DE
FISCALIZAÇÃO E CONTROLE EXTERNO NA CÂMARA LEGISLATIVA
DO DISTRITO FEDERAL**

JAIR CUNHA CARDOSO FILHO

Dissertação apresentada ao Departamento de
Ciência da Informação e Documentação como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre
em Ciência da Informação.

Prof^a Dra. Kira Tarapanoff
Orientadora

BRASÍLIA
Novembro/2003

Dissertação apresentada ao Departamento de
Ciência da Informação e Documentação como
requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Ciência da Informação.

Brasília, 28 de novembro de 2003.

APROVADO POR: Prof^a Dra. Kira Tarapanoff – Presidente

Prof. Dr. Emir José Suaiden – Membro

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães – Membro

Prof^a Dra. Sely Maria de Souza Costa – Suplente

DEDICATÓRIA

À Kátia, Tawana, Diego e Mayra, minha esposa e meus filhos, meus amores, por incentivarem e acreditarem.

Aos meus pais, Jair e Marlene, pelos ensinamentos e por me fazerem digno.

Aos meus irmãos, amigos de sempre e para sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, em especial ao José Antônio Prates, pela possibilidade de realizar o curso; ao meu amigo Silvino Alves da Silva Neto, por sua inestimável, incalculável, permanente e serena colaboração; à Cristina Jacobson, pelo apoio e valiosas dicas; ao Flaubert, pelo incentivo; à Remédios e à Sílvia, companheiras da CLDF, por acreditarem.

Agradeço, particularmente, à minha orientadora Prof^a. Dra. Kira Tarapanoff, pela liderança, acompanhamento, ensinamentos e permanente apoio.

Jair Cunha Cardoso Filho

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	VI
LISTA DE QUADROS	VIII
LISTA DE TABELAS	IX
RESUMO.....	X
ABSTRACT	XII
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	19
1.2 OBJETIVOS	22
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	23
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	30
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	33
2.1 COMPETÊNCIA	33
2.2 COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES	42
2.2.1 Competências e a Câmara Legislativa do DF	42
2.3 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	46
2.4 MODELOS, MÉTODOS E TÉCNICAS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	51
2.4.1 O Modelo Francês	52
2.4.2 O Modelo do Management Charter Initiative – MCI	53
2.4.3 O Modelo da American Society for Training and Development - ASTD.....	55
2.4.4 O Modelo de Kochanski.....	56
2.4.5 O Modelo de Mc Lagan.....	58
2.4.6 O Modelo de Green	58
2.4.7 O Modelo de Ienaga	61
2.4.8 O Modelo de Borges-Andrade & Lima: Análise do Papel Ocupacional.....	65
2.4.9 O Modelo de Abbad – IMPACT	67
2.4.10 O Modelo da MRG	68
2.5 CONCLUSÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO	71
3 METODOLOGIA.....	76
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	76
3.2 CONCEITOS UTILIZADOS.....	78
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	79
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	80
3.5 PROCESSO DE COLETA DOS DADOS	93
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	98
4.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	98
4.2 COMPETÊNCIAS EMERGENTES	140
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	143
REFERÊNCIAS	149
ANEXOS	156

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	As três abordagens da competência	36
Figura 2.	As três dimensões da competência.....	37
Figura 3.	Ciclo de Vida das Competências.....	42
Figura 4.	Escopo de Competências	59
Figura 5.	Etapas da gestão de competências	61
Figura 6.	Etapas fundamentais do processo de avaliação de necessidades de treinamento.	64
Figura 7.	Escalas de Avaliação	66
Figura 8.	Distribuição de Pessoas para Capacitação	69
Figura 9.	Ciclo do Programa de Gestão de Competências	71
Figura 10.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	98
Figura 11.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA.....	100
Figura 12.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: AUDITORIA	102
Figura 13.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: CONTABILIDADE PÚBLICA	103
Figura 14.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: DIREITO ADMINISTRATIVO	105
Figura 15.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: DIREITO CONSTITUCIONAL.....	106
Figura 16.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: ECONOMIA	108
Figura 17.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores	

	Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: INFORMÁTICA/INTERNET.....	109
Figura 18.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS.....	111
Figura 19.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: LÍNGUA INGLESA.....	112
Figura 20.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: LÍNGUA PORTUGUESA.....	114
Figura 21.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: ANÁLISE DE INFORMAÇÕES.....	115
Figura 22.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: BUSCA E RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO EM DIVERSAS FONTES.....	116
Figura 23.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.....	117
Figura 24.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: OBJETIVIDADE E CLAREZA.....	118
Figura 25.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: RACIOCÍNIO LÓGICO E QUANTITATIVO.....	119
Figura 26.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: TRABALHO EM EQUIPE.....	120
Figura 27.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: VISÃO INTEGRADA.....	121
Figura 28.	Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: EMPATIA.....	122

Figura 29. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: PROATIVIDADE.....	123
Figura 30. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: PERCEPÇÃO DE SUAS PRÓPRIAS LIMITAÇÕES.	124
Figura 31. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: SENSIBILIDADE	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Impulsos para as mudanças estratégicas	57
Quadro 2. Abordagens para identificação de competências	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Matriz de competências segundo analistas de fiscalização e controle externo do TCU	85
Tabela 2.	Matriz de competências segundo analistas de fiscalização e controle externo do TCDF	86
Tabela 3.	Matriz de competências segundo Consultores de Orçamento e Finanças da Câmara dos Deputados.....	87
Tabela 4.	Matriz de competências segundo Consultores de Orçamento de Finanças do Senado Federal	88
Tabela 5.	Matriz global de competências	90
Tabela 6.	Matriz de competências convergentes/essenciais	92
Tabela 7.	Graus de Importância Atribuídos pelos Assessores Técnicos Legislativos.....	130
Tabela 8.	Graus de Domínio Atribuídos pelos Assessores Técnicos Legislativos.....	132
Tabela 9.	Graus de Importância Atribuídos pelos Deputados Distritais	133
Tabela 10	Comparativo entre Graus de Importância Assessores e Deputados	134
Tabela 11.	Demonstrativo de Lacunas de Competência dos Assessores Técnicos Legislativos	135
Tabela 12.	Demonstrativo de Prioridades de Capacitação dos Assessores Técnicos Legislativos	137

RESUMO

Com o objetivo de identificar as competências que os assessores técnicos legislativos da Unidade de Controle Externo – UCE, da Câmara Legislativa do DF, devem possuir para contribuir com sua missão institucional de fiscalização e controle externo dos atos do Poder Executivo, como forma de atender aos anseios e requerimentos da sociedade, foi desenvolvida pesquisa exploratória, descritiva e aplicada.

Como embasamento deste estudo, foi adotado o modelo denominado Análise do Papel Ocupacional.

Foi realizada uma investigação empírica junto a analistas de fiscalização e controle externo do Tribunal de Contas da União – TCU e do Tribunal de Contas do Distrito Federal – TCDF, e junto a analistas e consultores legislativos do Senado Federal e da Câmara dos Deputados, para obtenção de dados a respeito das competências individuais e organizacionais necessárias à atividade de fiscalização e controle dos atos do poder executivo.

O resultado das entrevistas permitiu a construção de um questionário, posteriormente respondido pelos assessores técnicos legislativos lotados na UCE e pelos deputados distritais, utilizando-se uma escala de Likert de quatro pontos (0, 1, 2 e 3), para melhor obter as nuances de opinião.

Foram listadas, inicialmente, 83 competências, das quais, 22 foram extraídas por serem convergentes e, por isso, consideradas essenciais para a atividade de fiscalização e controle externo.

Das vinte e duas competências relacionadas no instrumento de pesquisa aplicado, 16 foram consideradas com alto grau de relevância pelos assessores, e 21 foram consideradas com alto grau de relevância pelos deputados.

Após obtenção das médias e desvios padrões de cada competência, com base na escala de Likert utilizada, e na identificação dos graus de domínio e importância atribuídos a cada uma delas pelos assessores, verificou-se a existência de lacunas de capacitação em três competências, as quais deverão ser objeto de treinamento e qualificação.

O modelo de Análise do Papel Ocupacional mostrou-se eficaz no que diz respeito à discriminação de competências atuais e emergentes, pois permitiu descrevê-las em termos de comportamentos observáveis e permitiu identificar, ainda, sua essencialidade para o efetivo exercício da atividade de fiscalização e controle externo.

No contexto da Gestão da Informação e da Ciência da Informação, a potencialização e transformação dos recursos informacionais existentes, em produtos e serviços para o cliente, na forma de um Mapa do Conhecimento ou Diretório de Especialistas, verificou-se uma possibilidade factível.

Palavras-chave: competências; gestão de competências; fiscalização e controle externo; Câmara Legislativa do DF; análise do papel ocupacional; gestão da informação.

ABSTRACT

In order to identify the competences required to legislative support staff of the Câmara Legislativa do DF's External Control Unit – UCE, to contribute with their institutional task in external monitoring and controlling the acts of the Executive Power, as a means of meeting the expectations and requests of society, was developed an exploratory, descriptive and applied research.

It was chosen, as basis for this study, the model called Occupational Task Analysis.

An empirical investigation was conducted with the external monitoring and control analysts of both Tribunal de Contas da União – TCU (a legislative bureau that supervises the proper use of the Federal Government's budget) and Tribunal de Contas do DF – TCDF (a legislative bureau that supervises the state of the government's budget. In this case, the budget of the Federal District), and also with the analysts and legislative consultants of both the Senate and the House, in order to obtain data about the individual and organizational competences required in the activity of monitoring and controlling the acts of the Executive.

The result of this study allowed the construction of a questionnaire later answered by the legislative staff members stationed at the External Control Unit and also by the legislators of the Federal District, using the Likert-four-point scale (0, 1, 2 and 3), to better get the array of opinion.

It was listed, initially, 83 competences, of which 22 were extracted for being convergent, and thus, considered essential to the monitoring and external control activities.

Among the 22 competences listed in the applied research instrument, 16 were regarded as highly relevant by the legislative support staff, and 21 were considered highly relevant by the representatives.

After obtaining the averages and pattern deviation for each competence, according to the scale used, and in the identification degrees of domain, as well as the importance attributed to them by the support staff members, three competences capacitation gaps were identified, which should be object of training and qualification.

The model proved to be efficient concerning the discrimination of ongoing and future competences, as it allowed their description in terms of observable behavior, and also because made it possible to identify their importance degree in effectively exercising the monitoring and external control activity.

In the context of information management and information science, the potentialization and transformation of the existing information resources in products and services for the client, in the form of a Knowledge Map or of an Expert Directory proved to be a plausible possibility.

Key words: competence; competence management; monitoring and external control; Legislative of the Federal District; Brazil; Occupational Task Analysis; information management.

INTRODUÇÃO

1 Introdução

A Câmara Legislativa do Distrito Federal - CLDF, a mais nova entre as Casas Legislativas do país, criada em 1990, marcou a autonomia política do Distrito Federal em relação ao Governo Federal.

Em 2002, funcionando em sua terceira legislatura, abrigou em seus gabinetes 51 parlamentares de diversos partidos, entre titulares e suplentes e é, hoje, a referência do povo de Brasília para sua representação e conversão de suas necessidades e conflitos em políticas públicas.

Essas políticas são originárias de temas e problemas que, apontados pela sociedade, constituem uma agenda repleta de questões tais como a questão fundiária, emprego e renda, saúde, educação, saneamento e cidadania, entre outros temas não menos importantes.

No desenvolver dessa agenda, a atividade parlamentar mais conhecida é a atuação em plenário, onde são travados debates e discutidas e votadas diversas proposições que, posteriormente, se transformarão em leis.

Porém, cabe ao Poder Legislativo, além da elaboração de leis, uma importante tarefa, prerrogativa constitucional, que é garantir o cumprimento, pelo Poder Executivo, das decisões populares e fiscalizar, mediante controle externo, as ações do governo e a administração dos negócios públicos.

O controle é uma forma de, continuamente, apurar o sentido, o impacto, a validade, a consistência, a coerência e a efetividade das ações implementadas que, por sua vez, se baseiam em planos advindos de diretrizes e objetivos imediatos e de longo prazo (Vieira, 1996, p.2).

Bernandes & Marcondes (2003) situam o controle como a função de verificar se ocorreram desvios da meta determinada e acionar as medidas

corretivas que se fizerem necessárias. Quando se fala em metas, pressupõe-se a existência de objetivos e de planos, de modo que o controle verifica se a execução está de acordo com o que foi planejado.

A função de fiscalização e controle, no contexto das instituições públicas, está regulamentada pela Constituição Federal, em seu artigo. 70, que estabelece a competência do Congresso Nacional para a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas mediante controle externo, a ser exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União (art. 71).

No Distrito Federal, a Lei Orgânica do DF estabelece que “o controle externo a cargo da Câmara Legislativa, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas do Distrito Federal” (art. 78), entendido esse controle como “a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Distrito Federal e das entidades da administração direta, indireta e das fundações instituídas ou mantidas pelo poder público, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação de subvenções e renúncia de receitas” (art. 77).

O Regimento Interno da CLDF (art. 182) constitui como atos ou fatos sujeitos a fiscalização e controle da Câmara Legislativa e suas Comissões, aqueles “passíveis de fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial referidos no art. 70 da Constituição Federal, de aplicação análoga, e os atos de gestão administrativa do Poder Executivo do Distrito Federal, incluídos os da administração indireta, qualquer que seja a autoridade que os tenha praticado” (Distrito Federal, Câmara Legislativa, 1993).

Isso significa que, se o Executivo é constitucionalmente obrigado a cumprir as leis, assim também o Legislativo tem obrigação de examinar, acompanhar e controlar a implantação de planos, programas e projetos implementados pelo Poder Executivo.

No entanto, notícias veiculadas pela imprensa local e nacional a respeito da CLDF não são das mais engrandecedoras, sinalizando a existência de um divórcio entre a Câmara Legislativa e a sociedade a qual representa.

A quantidade de informações publicadas a respeito de má gestão de recursos por órgãos governamentais e empresas vinculadas, desvio de verbas, grilagem de terras e envolvimento de membros do governo em transações duvidosas, com características bastante patrimonialistas, sinaliza para uma atividade de fiscalização e controle não muito efetiva, por parte do Legislativo local.

Não obstante, o Regimento Interno da CLDF distribui a fiscalização e o controle dos atos do Poder Executivo por suas diversas Comissões Permanentes, de acordo com a matéria competente, podendo o requerimento de fiscalização e controle, devidamente fundamentado, ser apresentado por qualquer deputado com a indicação específica do ato e fundamentação da providência que se deseja tomada (Distrito Federal, Câmara Legislativa, 1996).

As Comissões Permanentes podem, também, receber petição, reclamação ou representação de qualquer pessoa contra ato ou omissão de autoridade ou entidade pública, o que, em tese, pode originar procedimentos de fiscalização e controle.

As Comissões Permanentes podem, ainda, solicitar o auxílio do Tribunal de Contas do Distrito Federal para a execução das atividades de fiscalização e

controle, nos moldes previstos no art. 70 da Constituição Federal, ou seja, solicitar a realização de inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo e Executivo, e da administração direta e indireta do DF.

Ademais, a Câmara Legislativa do DF conta, em sua estrutura administrativa, com uma unidade organizacional denominada Assessoria de Fiscalização e Controle Externo – ASFICO, órgão de apoio técnico ao processo de fiscalização, pelo Legislativo, das ações do Executivo, e na qual está contida a Unidade de Controle Externo – UCE.

A Unidade de Controle Externo – UCE, quando solicitada, presta suporte técnico aos deputados e às Comissões, informando e relatando quanto à avaliação das decisões e quanto à fiscalização financeira, orçamentária, contábil, patrimonial e operacional dos órgãos da administração direta e indireta do Distrito Federal realizada pelo Tribunal de Contas do DF.

Percebe-se, aqui, que a Câmara Legislativa do DF atua de forma reativa, *a posteriori* e, na condição de apoio e suporte, a UCE/ASFICO não tem conseguido agir sob a moderna ótica do controle, segundo a qual o monitoramento é utilizado, antecipadamente e concomitantemente, para a prevenção e correção de rumos frente a objetivos estabelecidos e a resultados desejados.

E, por ser reativa, não capta sinais indicadores de desvios, os quais, de modo geral, somente após publicação pela mídia e mediante insistentes apelos e críticas da sociedade organizada, serão investigados. Esse comportamento compromete a imagem da CLDF como espelho e representante da sociedade.

1.1 Problema da Pesquisa

Na sociedade da informação, cada vez mais, um maior número de pessoas tem acesso a dados, informações e conhecimentos para avaliar e se posicionar a respeito de acontecimentos que impactam suas vidas.

Como os grupos se organizam em torno de agendas comuns, a preocupação com a transparência e a prestação de contas da administração pública, com a ética e a responsabilidade social e com a participação na tomada de decisões são requerimentos cada vez mais exigidos pela sociedade em relação às instituições governamentais.

No âmbito do Poder Legislativo, o saber sobre as práticas políticas, o conhecimento sobre as políticas públicas e o pensar e analisar as mais diversas situações, nos mais diferentes cenários que se apresentam é que permitirão a construção e o fornecimento, aos deputados distritais, de instrumentos que lhes propiciem uma melhor atuação no cumprimento de suas prerrogativas constitucionais de fiscalização e controle dos atos do Poder Executivo.

É necessário para as organizações, nesses tempos de mudanças aceleradas, estabelecer uma imagem pública positiva, baseada em uma identidade exercida e manipulada de forma consciente, responsável e coerente com seu papel social. O conceito de imagem pode ultrapassar as fronteiras da identidade visual, publicidade e relações públicas, estendendo-se à totalidade da organização, abrangendo desde os produtos e serviços, a cultura, as pessoas, os processos de comunicação interna e externa, até as competências e o conjunto de relações com seus diferentes públicos (Araújo, 1999).

Portanto, o aperfeiçoamento da atividade legislativa e a *accountability*¹ são condições indispensáveis para a ampliação e aprofundamento do controle democrático sobre a atuação do Estado, cujos resultados podem ser contabilizados em uma imagem positiva da CLDF junto à sociedade.

Nesse contexto, a educação e o preparo dos funcionários da CLDF, aliados à capacidade de monitorar, no ambiente, os anseios, as necessidades, as críticas e as observações da população, e de gerar e utilizar conhecimentos, são importantes ferramentas na conciliação do desenvolvimento econômico com o desenvolvimento humano e social do Distrito Federal, e no estabelecimento de uma imagem pública positiva para a Câmara Legislativa do Distrito Federal - CLDF.

Considerando que o objetivo da CLDF é prestar o efetivo atendimento das demandas e reivindicações da população do Distrito Federal, com atos executivos condizentes com uma sociedade onde as mudanças e transformações são a regra, surge a preocupação em saber se os elementos humanos que compõem a massa crítica da Câmara têm o perfil adequado para as suas atribuições e para o cumprimento do papel institucional da CLDF.

No âmbito do trabalho de monitoração de reivindicações e carências da sociedade e de seus diversos segmentos populacionais, está o trabalho com a informação e o conhecimento dessas necessidades.

A administração pública e os servidores públicos precisam estar preparados para a Sociedade da Informação e do Conhecimento, com vistas à superação do modelo de administração burocrático-reativo vigente, e o alcance

¹ Transparência na administração pública, com prestação de contas dos gestores públicos à sociedade ou a uma rede de instituições relativamente autônomas, que têm capacidade de cobrar do gestor suas responsabilidades e punir, se necessário.

de um modelo de administração gerencial, pró-ativo, no qual a cidadania e os serviços voltados ao cidadão sejam o enfoque principal. Nesse contexto, a atuação da CLDF deve ser contributiva para a transformação da realidade, para o efetivo crescimento e desenvolvimento social e para o aprimoramento das instituições democráticas, notadamente a cidadania plena.

Nesse contexto, a identificação de competências faz parte do esforço de mapeamento informacional das organizações e insere-se na área de gestão da informação.

Conforme Wilson (1997), a gestão da informação define-se como a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para a operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos.

Em sua forma mais simples, a gestão da informação é entendida como a aplicação, nas organizações, do ciclo da informação, objeto de estudo da Ciência da Informação.

O processo de aquisição de informação sobre competências existentes e necessárias à organização, permite gerar um sistema de informações, no qual são destacados os domínios ou conhecimentos específicos relevantes à organização, sua localização, seus detentores e sua disponibilidade ou não no momento. Para a área de Ciência da Informação é fonte de informação primária e contribui, com o seu registro, para o controle e disseminação da informação.

A investigação proposta pretende delinear as competências, atuais e emergentes, necessárias aos Assessores Técnicos Legislativos lotados na Unidade de Controle Externo – UCE, de modo a contribuir para uma atuação efetiva da CLDF nas ações de fiscalização e controle dos atos do Poder

Executivo, e ocupar a lacuna existente na literatura sobre o tema Gestão de Competências, particularmente na Administração Pública e, especificamente, no âmbito do Poder Legislativo, em uma área (fiscalização e controle externo) que, presentemente, é foco de atenção de todos os níveis de governos e também da sociedade.

Então, o seguinte problema se apresenta: que competências os Assessores Técnicos Legislativos devem possuir, no âmbito da UCE/ASFICO, que possam contribuir para a efetiva ação institucional da CLDF de fiscalização e controle externo?

1.2 Objetivos

Pretendeu-se, neste trabalho, identificar as competências que os Assessores Técnicos Legislativos da UCE/ASFICO, devem possuir para contribuir com a missão institucional da Câmara Legislativa do DF, de fiscalização e controle externo dos atos do Poder Executivo, como forma de atender aos anseios e requerimentos da sociedade.

Para alcançar o objetivo geral foram alcançados, gradualmente, os seguintes objetivos específicos:

- a. identificar, na literatura e junto a outras fontes formais e informais, as competências desejáveis para a realização das atividades de fiscalização e controle essenciais para os profissionais que lidam com essas atividades, identificando, assim, um marco desejável no perfil de competências essenciais.
- b. identificar e cotejar as características efetivas e desejáveis, identificando as lacunas de competência existentes;

- c. identificar, complementarmente, as competências emergentes, face à dinâmica da sociedade da informação e do conhecimento, e por sua importância para a estratégia da organização;
- d. Apresentar uma metodologia adequada para a identificação de competências individuais no âmbito da instituição pesquisada.

O trabalho realizado pretende contribuir, ainda, como subsídio à estratégia de captação, capacitação e desenvolvimento de funcionários e com a descrição de um perfil profissional ideal para a Câmara Legislativa em sua atividade de controle e fiscalização, sugerindo treinamentos e cursos e, quem sabe, futuramente, a criação de uma universidade corporativa na Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Pretende, também, contribuir com a literatura para a área da Ciência e Gestão da Informação, identificando recursos informacionais primários da Câmara Legislativa do DF, na forma de competências essenciais.

1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa

Considerando que a sociedade vem pressionando a Câmara Legislativa do DF, cada vez mais, por eficiência, eficácia e efetividade, exigindo transparência e ações fiscalizadoras e controladoras, as premissas deste trabalho são que:

1. A gestão de competências pode ser uma ferramenta bastante útil para auxiliar a CLDF a atender os reclames da sociedade;
2. O desenvolvimento de competências no campo da fiscalização e controle externo poderá ser um fator de efetividade percebida pela população, que verá na CLDF uma valiosa capacidade de defesa da cidadania;

3. A utilização, pela CLDF, das competências individuais dos Assessores Técnicos Legislativos da UCE, na forma de conhecimentos, habilidades e atitudes, pode fazer com que as ações de fiscalização e controle sejam mais eficazes;
4. A participação e o melhor desempenho desses Assessores Técnicos Legislativos podem contribuir para o fortalecimento da imagem da Câmara Legislativa junto à sociedade.
5. A falta de um modelo de gestão de competências contribui para dissociar o trabalho dos Assessores Técnicos Legislativos da UCE, da missão institucional de fiscalização e controle externo;
6. O trabalho com competências conhecidas e identificadas pode fornecer uma maneira lógica para a CLDF manter sua missão e ampliar suas capacidades, valores e cultura organizacional, permitindo um alinhamento, de modo que todos estejam comprometidos a se mover na mesma direção;
7. A identificação dos conhecimentos técnicos e habilidades de trabalho dos assessores técnicos legislativos da UCE deve contribuir para fortalecer a eficiência, efetividade e eficácia da CLDF, possibilitando o exercício de sua missão institucional de fiscalização e controle dos atos do poder executivo;
8. O modelo sugerido, baseado em Borges-Andrade & Lima (1983), poderá contribuir para a melhoria da ação institucional e para a melhoria da imagem pública da Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Para orientar esta pesquisa, iniciou-se com as seguintes questões:

- O modelo proposto por Borges-Andrade & Lima (1983) é capaz de identificar as competências atuais e emergentes dos assessores técnicos legislativos lotados na Unidade de Controle Externo da CLDF para o exercício das atribuições de fiscalização e controle?
- Na aplicação do modelo é preciso estabelecer diferenças entre as percepções dos deputados distritais e dos assessores, quanto à importância das competências essenciais destes, para o exercício de suas atribuições de fiscalização e controle?

Os pressupostos são que:

- Há um núcleo de competências absolutamente essenciais e importantes, e outras que são complementares;
- Há uma convergência de opiniões entre os assessores técnicos legislativos da CLDF e os demais consultores e analistas pesquisados, quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes (o que será aferido mediante a análise do grau de importância atribuído);
- As opiniões dos deputados distritais quanto às competências essenciais para o exercício das atribuições de fiscalização e controle divergem, em maior ou menor grau, das opiniões dos assessores técnicos legislativos.

Não foi identificado na literatura de Ciência da Informação, Administração ou Psicologia do Trabalho, nenhum estudo sobre gestão de competências sob a perspectiva do Poder Legislativo, tanto no âmbito federal quanto no estadual ou municipal.

As fontes pesquisadas foram: Banco de Teses da CAPES, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do IBICT, Banco de Teses da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, Banco de Teses da UnB, Banco de

Teses e Dissertações da USP – Universidade de São Paulo, *Proquest*, *SciELO* – *Scientific Electronic Library Online*, Biblioteca do Senado Federal e Biblioteca da Câmara dos Deputados.

Alguns autores que trataram o assunto em questão, de forma tangenciada, foram: Gomes (1995), Rocha (2001), Lima (1997), Ribeiro (2002), Brandão (1999), Dias (2001), Rosseto (2002), Miranda (2003), Chaves (2000), Guimarães (2000), Luz (2001) e Harb (2001). Desses autores, destacamos alguns aspectos:

Sobre o Legislativo do Distrito Federal, Gomes (1995) pesquisou a vinculação de parlamentares a grupos de interesses e de pressão, e seus impactos na reeleição para a Câmara Legislativa do DF. A autora avaliou a atuação dos deputados distritais na primeira legislatura da CLDF (1991-1994), acompanhando-os desde o processo eleitoral de 1990, na elaboração dos projetos de lei e das emendas orçamentárias, até o processo eleitoral seguinte (1994).

Rocha (2001), ainda sobre o Legislativo do DF, em trabalho intitulado *“Estudo sobre o comportamento informacional de parlamentares e assessores legislativos na Câmara Legislativa do Distrito Federal como subsidio à gestão estratégica de informações no processo legislativo”*, analisou os fatores internos e externos que interferem na atuação da Assessoria Legislativa da CLDF, bem como o perfil dos deputados distritais quanto à demanda, finalidade de uso, fontes e canais mais utilizados, recursos tecnológicos e elementos de valorização da informação. Seu objetivo foi estabelecer parâmetros que orientem o acompanhamento sistemático das informações pertinentes, mediante a observação e coleta de dados sobre esses fatores.

Já no âmbito do Legislativo Federal, Lima (1997) disserta sobre o controle externo exercido pelo Congresso Nacional (Senado e Câmara), com o objetivo de investigar o comportamento, impacto e eficácia dos instrumentos utilizados para sua realização.

A autora, colocando a problemática do controle externo na administração pública, apresenta o controle desde sua função social, passando pela função administrativa, experiências internacionais de controle e o exercício do controle externo pelo Congresso no Brasil.

Lima (1997) conclui pela necessidade de se resgatar a função controle com o sentido de monitorar e auxiliar o alcance dos objetivos e ser voltado para resultados, contemplando a avaliação de políticas públicas, programa e projetos do governo, com vistas a subsidiar o processo legislativo e as decisões dos parlamentares para o atendimento das demandas da sociedade, evitando desperdícios, descontinuidade das ações governamentais, malversação dos recursos públicos e prejuízos ao erário.

Ribeiro (2002), abordando o problema do controle da administração pública pelas Entidades Fiscalizadoras Superiores, introduz o debate sobre papéis, formas e modelos de controle para a construção de uma sociedade transparente e com *accountability* no Brasil.

No âmbito da administração pública, Brandão (1999), em trabalho denominado “*Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária*” identifica, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes, quais competências os funcionários de agências do Banco do Brasil no Distrito Federal (escriturários e caixas-executivos) devem possuir para prestar um atendimento de qualidade.

O estudo indica, ainda, novas exigências de qualificação para os funcionários do Banco do Brasil, o que pode contribuir para o aperfeiçoamento das políticas de recursos humanos da empresa.

Similarmente, Dias (2001) propõe uma metodologia para identificação de competências essenciais e emergentes para uma atuação efetiva de gerentes de nível médio de uma organização pública integrante do poder judiciário, com sede no Distrito Federal.

Ainda na administração pública, Rosseto (2002) identifica as competências essenciais da EMATER/RO, necessárias ao alcance de seus objetivos institucionais, segundo a visão de gestores, funcionários e clientes.

Miranda (2003), por outro lado, buscou identificar, no Banco Central do Brasil, as competências organizacionais necessárias ao Departamento de Organização do Sistema Financeiro, devido a novas regulamentações que modificaram a filosofia e formas de trabalho daquela unidade organizacional. Como resultado, a autora obteve uma lista de competências existentes e emergentes, nas quais os colaboradores iriam se apoiar para introduzir as mudanças necessárias nos processos e rotinas organizacionais, mostrando que as alterações de regulamento ocorridas na unidade afetaram a percepção das pessoas em termos de necessidade de reconstrução de competências .

Chaves (2000), paralelamente, reflete sobre o processo de aprendizagem organizacional na Caixa Econômica Federal, afirmando que “aprender é uma condição necessária à sobrevivência de pessoas, organizações, comunidades, países e da humanidade como um todo”, e que no novo cenário que está sendo traçado, é necessário recriar tanto a imagem do profissional enquanto ser humano completo, quanto o papel das organizações na construção da sociedade humana.

Guimarães (2000), comentando sobre a abordagem da competência na administração pública, afirma que esta pode ser utilizada tanto para promover a prestação de um serviço público de qualidade e tornar os padrões de gestão de organizações públicas mais flexíveis e empreendedores. quanto para reforçar a exclusão social.

Entretanto, para tal é necessário um processo de transformação, o qual requer um planejamento adequado de modernização tecnológica, disponibilidade financeira e mudança de padrões de comportamento e de cultura organizacional, fato este que pode reforçar a exclusão social, se não vier acompanhado de ações de requalificação e redistribuição de mão-de-obra dentro do próprio setor público ou deste para o setor privado (Guimarães, 2000).

No contexto da administração empresarial, Luz (2001), na linha de pesquisa sobre gestão de competências, examina as transformações que ocorreram no cenário internacional a partir dos anos oitenta, para mostrar como os valores do livre comércio foram introduzidos no cotidiano dos gestores da Telemar-Minas, organização do setor de telecomunicações, recentemente privatizada.

As percepções dos gestores são examinadas pela autora em cada nível hierárquico, procurando-se identificar as competências individuais e organizacionais, além de examinar os sistemas de aprendizagem que a organização utiliza para adquirir as competências.

Os resultados mostraram que os gestores, em cada nível da hierarquia, constroem perfis de competência diferentes, mas estas são coerentes com as competências organizacionais.

Ainda no ramo empresarial, Harb (2001) apresenta trabalho no qual identifica, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes, as competências relevantes para a competitividade, que deverão ser buscadas e implementadas pelo setor supermercadista da cidade de Manaus, bem como as competências emergentes que serão essenciais para o setor, no futuro.

A importância da informação e do conhecimento para o sucesso das organizações tem motivado vários pesquisadores a realizar trabalhos nessa área do saber, em diversos segmentos e ramos de atividade, seja no setor público ou empresarial.

As pesquisas realizadas têm por objetivo a informação de valor, tanto de origem interna quanto externa à organização, na perspectiva do desenvolvimento institucional e individual, e da competitividade das organizações.

Nesse contexto, as relações interdisciplinares da gestão da informação e da Ciência da Informação em aplicações da concepção, implementação e avaliação de sistemas de informação, tais como a gestão de competências, são um recurso legítimo que vem da necessidade de integrar e coordenar a heterogeneidade dos recursos informacionais que existem em uma organização

Por outro lado, verificou-se que os autores citados que abordaram o poder legislativo em suas pesquisas, o fizeram sob óticas diferentes da gestão de competências, e aqueles que pesquisaram a gestão de competências não tiveram o poder legislativo como foco, justificando a realização deste trabalho.

1.4 Delimitação do Estudo

Esta pesquisa busca identificar as competências necessárias aos Assessores Técnicos Legislativos lotados na Unidade de Controle Externo da

Câmara Legislativa do Distrito Federal, para que esta possa exercer, plenamente, sua missão institucional e constitucional de fiscalização e controle dos atos do poder executivo.

Destarte, dentre diversas variáveis que podem revelar as competências organizacionais necessárias à CLDF para o bom desempenho dessa missão, este estudo está restrito às competências individuais, descritas na forma de comportamentos observáveis, o que, conforme Green (1999), reduz a influência de tendências, estereótipos e julgamentos precipitados sobre as pessoas. Desse modo, é dada ênfase a variáveis componentes das competências individuais dos funcionários antes citados, bem como àquelas que permitem identificar especialistas em determinadas matérias e conteúdos do trabalho de fiscalização e controle externo.

REFERENCIAL TEÓRICO

2 Referencial Teórico

O referencial teórico do presente estudo está estruturado em torno das questões de: 2.1 competência (pág. 33); 2.2 competências nas organizações (pág. 42); 2.3 gestão de competências (pág. 46); 2.4 modelos, métodos e técnicas de gestão de competências (pág. 51) e 2.5 conclusão do referencial teórico (pág. 71).

2.1 Competência

Competência, conforme França (1998), era expressão anteriormente utilizada apenas na linguagem jurídica, e tinha o significado de poder ou autoridade para se realizar um ato. O senso comum trata competência como a capacidade de se fazer algo, obtendo-se um resultado esperado.

Ainda segundo essa autora, nos primórdios da Teoria Administrativa, competência era uma lista de habilidades necessárias ao desempenho eficiente das tarefas de um cargo e, contemporaneamente, no ambiente organizacional, competência é definida como um conjunto de conhecimentos e habilidades relacionados a uma pessoa ou função, resultado de comportamentos capazes de adicionar valor ao trabalho.

Mais completamente, competência pode ser vista como um conjunto integrado e dinâmico de conhecimento, compreensão, habilidades, valores, atitudes e interesses. (França, 1998).

Na língua inglesa, os termos *competence* e *competency*, considerados sinônimos pelo “American Heritage Dictionary” com o significado de “um conjunto específico de habilidades, conhecimentos ou aptidões”, podem ser utilizados de forma distinta no campo da administração.

Wood & Payne, citados por França (1998), colocam que nas abordagens elaboradas por autores americanos, o termo *competence* (competência), refere-se às características identificadas nos funcionários de uma determinada empresa, que apresentam desempenho e resultados excelentes.

Segundo os autores citados, estas características estão focalizadas na pessoa e em seus traços de personalidade, e seu detalhamento, por envolver diversos atributos comportamentais, tende a assemelhar-se à descrição de um perfil profissiográfico.

Ainda segundo Wood & Payne, citados por França (1998), na abordagem inglesa a premissa subjacente ao conceito de *competence* é a determinação de padrões mínimos de desempenho no trabalho, com ênfase na definição das atividades e resultados esperados de cada função.

A abordagem britânica caracteriza-se por estabelecer conjuntos de competências observáveis em qualquer tipo de empresa, independente de seu ramo de atividade. Esta abordagem tem origem em trabalhos efetuados pelo *National Council for Vocational Qualifications* (NCVQ) e pelo *Management Charter Initiative* (MCI), com o objetivo de elevar os padrões de desempenho em nível nacional.

Na visão francesa², desenvolvida a partir da constatação de que 60% da população trabalhadora não põe em prática, em seus trabalhos, os conhecimentos adquiridos em sua formação, substitui-se a noção de posto de trabalho pela de capacitação no ofício, de acordo com as condições de desempenho. À noção de conhecimentos, acrescentou-se a noção de competências e capacidades. As competências constituem um perfil reconhecido

² In: Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT). Disponível em www.cinterfor.org.uy. Acessado em 03.jan.2003.

e bem identificado pelas partes envolvidas (instituições de formação profissional e empresas), e as capacidades se traduzem como competências mensuráveis e observáveis.

Assim, é substituída a noção de adaptar o trabalhador à tarefa ou ao conteúdo do trabalho, pela de habilidades e capacidades de desempenho de uma função produtiva.

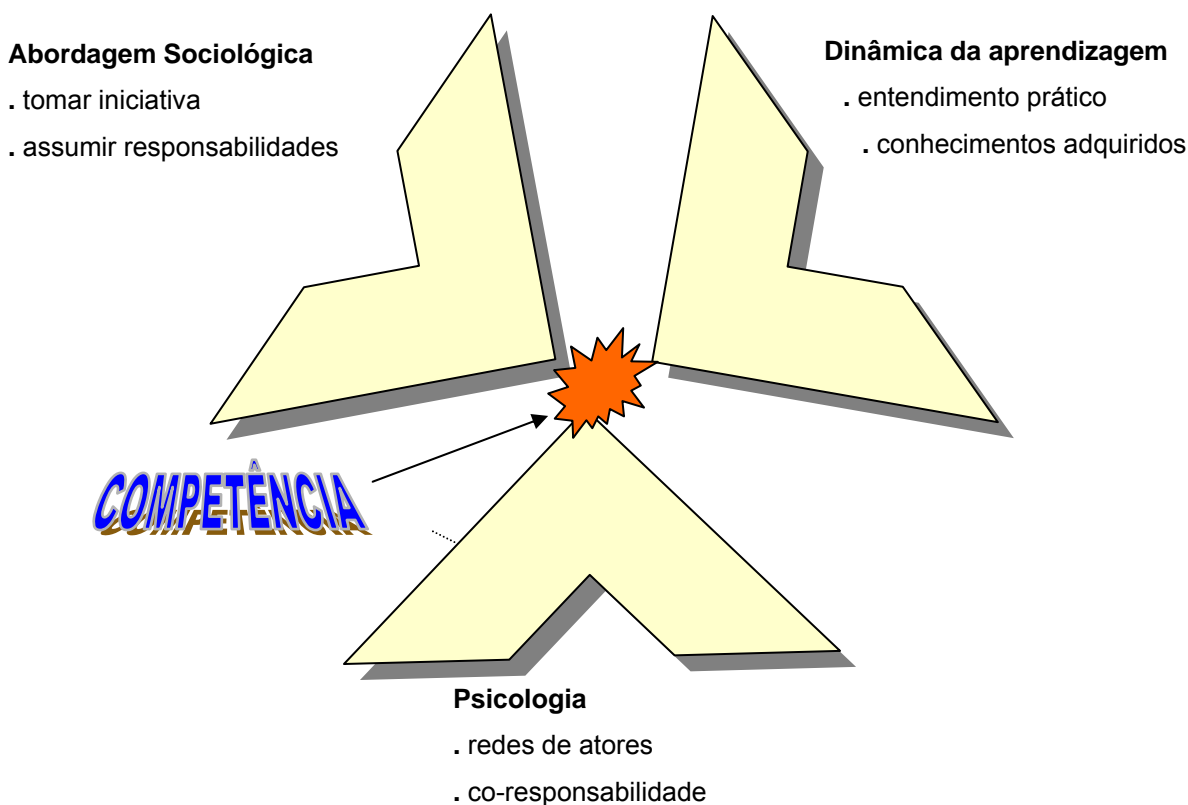
Para o empresariado francês, a competência foi definida como a combinação de conhecimentos, saberes práticos, experiências e comportamentos exercidos.

Zarifian (2001), sociólogo da École Nationale da França, conceitua competência sob três abordagens distintas e simultâneas: na primeira abordagem, sociológica, o autor apresenta competência como o “tomar a iniciativa” e o “assumir responsabilidades” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

A segunda abordagem enfatiza a dinâmica da aprendizagem, e competência é um entendimento prático das situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.

Na terceira abordagem, oriunda da psicologia cognitiva, Zarifian (2001) vê competência como a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, ou a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, fazendo-os assumir áreas de co-responsabilidade, como demonstrado na figura 1.

Figura 1. As três abordagens da competência



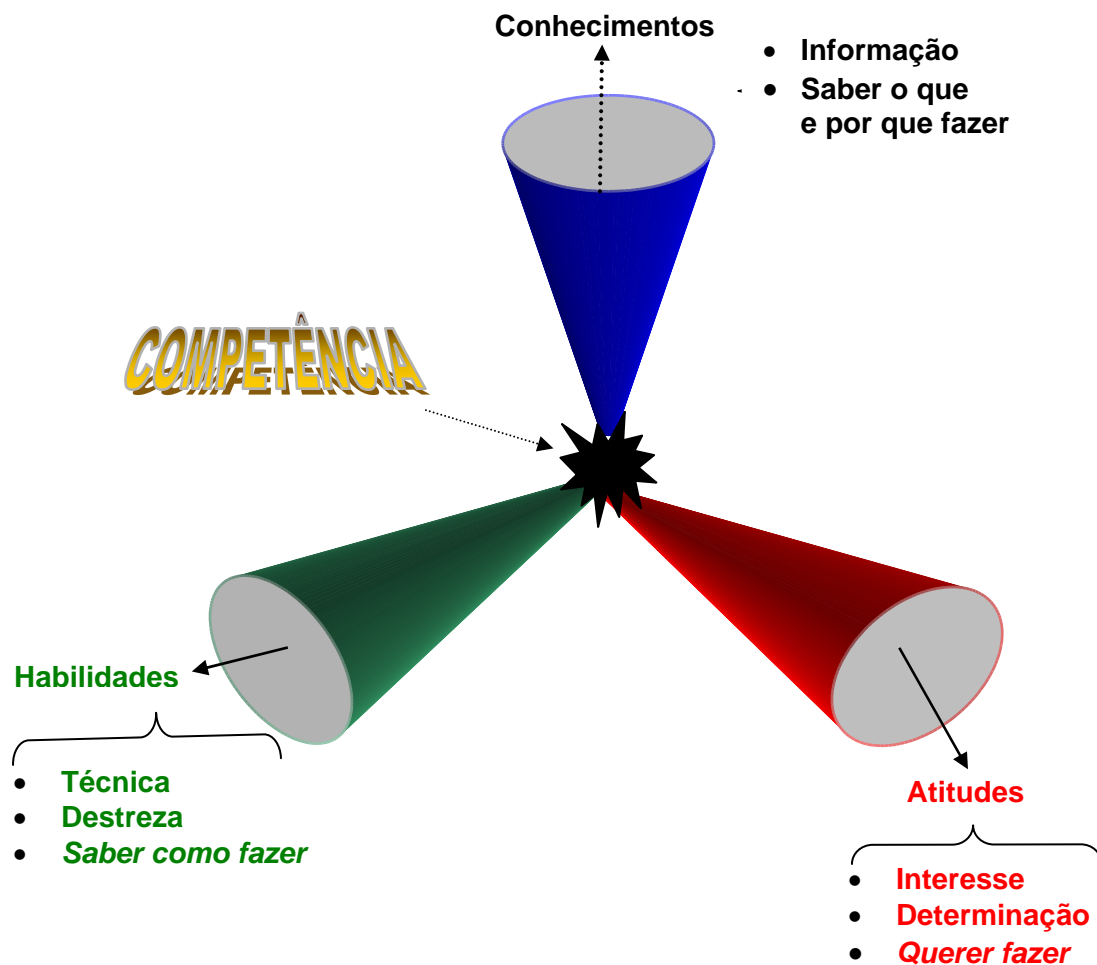
Fonte: baseado em Zarifian (2001)

Em resumo, competência, para esse autor, “é a tomada de responsabilidade de um indivíduo ou grupo sobre uma situação profissional que ocorre com sucesso. É o papel do indivíduo e não da hierarquia. É uma postura de ser responsável e assumir o risco de não ser competente”. É ter autonomia e assumir responsabilidades frente a situações profissionais complexas, refletindo sistematicamente diante de situações de trabalho variáveis e parcialmente imprevistas.

Durand (1998 e 1999), conceitua competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito, acrescentando, ainda, que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente três dimensões: assimilação de

conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para obtenção de alto desempenho no trabalho. A figura 2 demonstra a abordagem de Durand (1999).

Figura 2. As três dimensões da competência



Fonte: Durand (1998)

Para Durand (1999), o conceito de competência desdobra-se conforme a seguir:

- conhecimento refere-se ao saber acumulado pela pessoa ao longo da vida, correspondendo a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo;
- habilidade relaciona-se à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento, utilizando-o em uma ação para o alcance de um objetivo específico;
- atitude relaciona-se a aspectos sociais e afetivos associados ao trabalho, implicando em um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição do indivíduo em relação aos outros.

Fleury & Fleury (2001, p. 190) afirmam que “a noção de competência aparece associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”, e que as “competências devem ser agregadoras de valor econômico para a organização e de valor social para o indivíduo”.

Esses autores, então, definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (Fleury & Fleury, 2001).

Para Kochanski (1998), competências são as habilidades (ou capacidades), os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

Sveiby (1998) considera o termo competência mais adequado do que o termo conhecimento, quando aplicado ao indivíduo na organização, usando-o

para descrever o conhecimento humano “de forma prática”. Para ele, a competência consiste de cinco elementos mutuamente dependentes:

- conhecimento explícito: que envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal;
- habilidade: arte de *saber fazer*, que envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida sobretudo por treinamento e prática;
- experiência: adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados;
- julgamentos de valor: percepções do que o indivíduo acredita estar certo, e que agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo;
- rede social: formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos, dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

Hamel & Prahalad (1995) apresentam o conceito de competência essencial, traduzida como um conjunto de forças, capacidades e habilidades que conferem diferencial competitivo à organização. Definem competência, ainda, como “um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada”, e afirmam que para administrar o estoque de competências específicas de uma empresa, é necessário desmembrar essas competências em seus componentes, até o nível de indivíduos específicos com talentos específicos.

Apresentam, ainda, um conjunto de etapas a serem seguidas para tornar as competências essenciais à *alma da empresa*:

1. identificar as competências essenciais existentes,

2. definir uma agenda de aquisição de competências essenciais,
3. desenvolver as competências essenciais,
4. distribuir as competências essenciais,
5. proteger e defender a liderança das competências essenciais.

Nisembaum (2001) conceitua como competência a integração dos conhecimentos, habilidades e atitudes para produzir uma performance diferenciada. O autor classifica competência de acordo com seu status e relevância na organização, conforme a seguir:

- madura: a que já faz parte do capital intelectual da organização;
- emergente: aquela que terá relevância num futuro próximo;
- de transição: a que pode ter importância para um determinado momento da organização.

Sparrow & Bognanno (1994), considerando a dinâmica do ambiente organizacional sobre a qualificação profissional, propõem a classificação das competências de acordo com sua relevância e sua importância em um determinado contexto ao longo do tempo. Segundo esses autores, as competências se comportam em termos temporais, em ciclos de vida, de acordo com as inovações tecnológicas e as mudanças na estratégia corporativa.

Sparrow & Bognanno (1994) classificam as competências em quatro categorias:

- emergentes: são competências que, apesar de não serem relevantes em determinada organização no momento presente, serão enfatizadas no futuro, a partir da estratégia definida pela empresa.
- declinantes: são aquelas que tiveram grande importância na vida organizacional em um passado recente, mas que estão se tornando

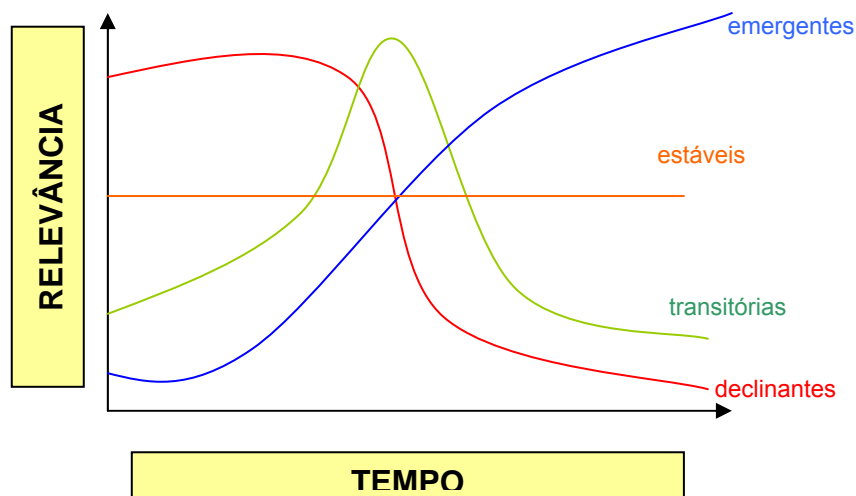
cada vez menos relevantes, devido a uma mudança na estratégia da organização, na tecnologia ou na natureza do trabalho.

- transicionais ou transitórias: competências que, embora essenciais em alguns momentos, não estão diretamente relacionadas ao negócio, não são diretamente relevantes para o trabalho nem enfatizadas na estratégia da organização. São, porém, fundamentais para a gestão de processos de mudança.
- Estáveis: são aquelas que permanecerão tão importantes no futuro quanto o são no momento presente. Representam o cerne dos processos de negócio e permanecem relevantes ao longo do tempo. Devem ser mantidas para assegurar a continuidade da organização.

Para Sparrow & Bognanno (1994), a abordagem do ciclo de vida permite uma vinculação entre o desenvolvimento de competências e os processos de mudança organizacional, uma vez que esses processos podem ser direcionados de áreas de competências declinantes para áreas de competências emergentes. Dessa forma, a organização e seus colaboradores podem adotar uma atitude proativa desenvolvendo, no presente, competências que terão relevância no futuro.

A figura 3 ilustra a abordagem de Sparrow & Bognanno:

Figura 3. Ciclo de Vida das Competências



Fonte: Sparrow & Bognano (1994)

Drucker (2000), por fim, afirma que a informação é dado revestido de relevância e propósito e, por conseguinte, a conversão de dados em informação requer conhecimento, e que o conhecimento, por definição, é especializado, o que demanda o domínio de competências.

2.2 Competências nas Organizações

2.2.1 Competências e a Câmara Legislativa do DF

O papel ocupacional do Assessor Técnico Legislativo exige a constante busca e análise de dados e informações (Rocha, 2001). Exige, ainda, conhecimentos explícitos e especializados, habilidades e experiência integrados, ou seja, competências, de forma a agregar valor ao processo decisório da CLDF e contribuir para a solução de problemas em suas respectivas áreas de atuação.

Quinn *et al.* (2000), falando sobre o intelecto profissional, ou seja, as capacidades intelectuais e sistêmicas dos indivíduos nas organizações, que criam

boa parte do valor na nova economia, afirmam que o verdadeiro profissional domina um corpo de conhecimentos enfeixados em determinada disciplina, que deve ser atualizada constantemente de forma a convertê-la em produtos e serviços úteis ao sucesso organizacional.

Entretanto, o enorme volume de informações, conhecimentos e inovações produzidos de forma cada vez mais rápida, num ambiente global cada vez mais incerto e turbulento, dificulta, de certa forma, o aprimoramento constante sugerido por aqueles autores.

Assim, para que o profissional esteja constantemente atualizado, é necessário que se faça o monitoramento do conhecimento produzido, do conhecimento existente e do conhecimento necessário para o desempenho de seu papel ocupacional e para a eficácia das organizações.

Na Sociedade da Informação, a hegemonia econômica e social é exercida por aqueles que administram o conhecimento (Tarapanoff, 2001), e o êxito das empresas está em suas capacidades de gerenciar o intelecto humano (Quinn *et al.*, 2000)

A pesquisa de Campos (2001), realizada na CLDF, identificou que Assesores Legislativos – outra categoria profissional daquela Instituição, investigada pela autora – ressentem-se das dificuldades de acesso à informação (conhecimento explícito) por restrições de acesso, má elaboração e indexação incompleta das ementas, resistência das pessoas em ceder informações das quais são detentoras (conhecimento tácito).

A esse respeito, Davenport & Prusak (1998) propõem a criação de um repositório de conhecimento nas organizações, constituído de conhecimento externo (obtido no meio organizacional), conhecimento interno (baseado em

relatórios, normas, procedimentos, processos etc) e conhecimento interno informal (sistemizado a partir das experiências vivenciadas pela própria organização). Propõem, ainda, a construção de um *Mapa do Conhecimento*, uma espécie de páginas amarelas que informa onde se pode encontrar um dado conhecimento, seja com pessoas, em documentos ou num banco de dados. Tal mapa pode ser construído a partir do mapeamento de cada empregado, e constar de seu próprio *expertise*³.

Perguntando-se aos Assessores Técnicos Legislativos que conhecimentos eles têm e onde obtêm o conhecimento de que necessitam, pode-se elaborar o mapa do conhecimento UCE/ASFICO, montando-se um mapa público a partir de vários mapas particulares.

O estabelecimento de rede de contato com especialistas e a criação ou identificação de *gatekeepers* (elementos de ligação entre grupos na organização) também são propostos por aqueles autores. E os benefícios da utilização de um mapa do conhecimento na CLDF se caracterizariam por: possibilidade de que o conhecimento de uma pessoa ou grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização, transformando-se em conhecimento explícito; indicação aos membros da organização onde podem ser encontrados os detentores de conhecimentos tácitos; proporcionar maior rapidez e facilidade no compartilhamento do conhecimento e na busca e recuperação da informação.

Skyrme *et alii* (apud Carvalho & Santos, 2000), apontam o desenvolvimento de bases de dados e de conhecimentos, via registro adequado das melhores práticas e de diretórios de especialistas, compatíveis com as *páginas amarelas* de Davenport & Prusak (1998).

³ grande conhecimento ou habilidade adquiridos pela experiência prática, especialidade.

Por fim, Davenport & Prusak (1998) sugerem o desenvolvimento de um ambiente de suporte e uma cultura organizacional que estimule a criação, a transferência e o uso do conhecimento no trabalho.

Para Lopes (2000), o registro, organização e disseminação dos conhecimentos do SERPRO permitirão melhorar o nível de desempenho da organização: “primeiro, porque ter-se-á uma visão clara de onde está um determinado conhecimento e quais pessoas o detêm e, a partir daí, poder-se-á elaborar planos de disseminação desses conhecimentos; segundo, porque identificar-se-ão lacunas de conhecimentos e segmentos que mereçam aprimoramento, propiciando a implementação de ações de reforço”.

Em seu modelo de Gestão do Conhecimento, o SERPRO utiliza os ensinamentos de Davenport & Prusak (1999) e de Skyrme et alii (apud Carvalho & Santos, 2000): mapeamento dos conhecimentos organizacionais, como sistemática para a captura, análise, descrição, armazenamento e disseminação dos conhecimentos inerentes à execução de processos, construção de produtos, prestação de serviços e relacionamento com clientes, além da gestão desses conteúdos; sistematização das melhores práticas setoriais de gestão, transformando-as em soluções corporativas que possam ser utilizadas por toda a empresa; comunidades SERPRO de Conhecimento, reuniões freqüentes e sem estrutura formal de pessoas que têm interesses comuns em termos dos conhecimentos que criam, utilizam ou renovam. O SERPRO utiliza, também, o mapeamento e gestão de competências, prática que facilita a gestão de talentos, a administração das necessidades de capacitação de pessoas e o mapeamento dos conhecimentos organizacionais.

Retornando às abordagens análogas de Durand (1999) e Zarifian (2001), recordemos que ambos se referem ao desenvolvimento de competências por meio de três dimensões: assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para obtenção de alto desempenho no trabalho; e como o “tomar a iniciativa” e o “assumir responsabilidades” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara; competência como entendimento prático das situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações; e competência como a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, ou a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, fazendo-os assumir áreas de co-responsabilidade.

Assim, faz-se pertinente abordar um outro modelo gerencial que tem se tornado freqüente nas empresas, também utilizado no SERPRO, por sua capacidade de associar a performance organizacional e o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades que garantam o alcance dos resultados organizacionais: a Gestão de competências.

2.3 Gestão de competências

A gestão de competências pode ser percebida como um modelo gerencial derivado da Teoria da Gestão Baseada em Recursos (*Resource-Based Management Theory*), a qual preconiza que os recursos internos da empresa, tais como os indivíduos que nela trabalham, são os principais determinantes de sua competitividade frente à concorrência.

Grant (1996) coloca que a visão da empresa baseada em recursos compreende a organização como um conjunto único de recursos e capacidades particulares onde a tarefa da organização é maximizar valor por meio do desenvolvimento ótimo dos recursos e capacidades existentes, ao mesmo tempo em que desenvolve os recursos que vão constituir a base para o futuro da empresa.

Nesse contexto, o desenvolvimento, nos indivíduos, de conhecimentos, habilidades e atitudes pode conferir vantagem competitiva sustentável e, por conseguinte, um diferencial competitivo à organização.

Verificou-se, portanto, que competência, considerando-se todas as abordagens e autores mencionados, engloba o conhecimento real, a experiência, os julgamentos de valor, as redes sociais, as habilidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular dentro de determinada função.

Com efeito, numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva, e as empresas de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos, disseminam-nos profusamente em toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos (Nonaka, 2000).

Manter níveis de produtividade e competitividade crescentes é tarefa árdua, de modo que as empresas buscam contar com pessoas efetivamente preparadas para, por meio do desempenho eficiente de sua função, contribuir para o sucesso organizacional.

Brandão e Guimarães (2002), chamam de gestão baseada nas competências o instrumento gerencial cuja abordagem propõe-se a integrar e

orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de recursos humanos, com vistas ao desenvolvimento e sustentação de competências essenciais ao alcance dos objetivos organizacionais, considerando que o domínio de competências raras, valiosas e difíceis de ser imitadas pela concorrência conferem à organização certa vantagem competitiva.

Esses autores seguem a abordagem de Sanchez & Heene (1997), que defendem a construção de uma teoria de gestão estratégica baseada em competências (*competence-based strategic management*) e a revisão dos conceitos de competição e cooperação, dentro de uma dimensão dinâmica, sistêmica, cognitiva e holística.

Na perspectiva de Sanchez & Heene (1997), competência é a capacidade de se obter vantagem competitiva por meio da obtenção de habilidades superiores que garantam a coordenação do fluxo de ativos intelectuais e de outros recursos, internamente e entre empresas que funcionam como sistemas abertos. A aquisição de competência, nesse caso, requer uma efetiva integração entre a organização interna e a dinâmica competitiva externa.

Gestão de competência, portanto, para Sanchez & Heene (1997), é uma estratégia gerencial que, por meio de conceitos e métodos, permite a identificação, o desenvolvimento e o efetivo uso de habilidades superiores que levem a empresa a obter vantagens competitivas.

De acordo com Brandão e Guimarães (2002), existe diferença entre *gestão por competências* e *gestão de competências*. A primeira sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências; a segunda diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve,

acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio. A gestão de competências pode, ou não, incluir a gestão por competências.

Segundo eles, a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, por desenvolver competência.

A esse respeito, Brandão (1999) coloca quais competências os funcionários de agências do Banco do Brasil no Distrito Federal (escriturários e caixas-executivos) devem possuir para prestar um atendimento de qualidade, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes.

O autor identifica, em seu trabalho, 42 competências relevantes à prestação de um atendimento de qualidade ao cliente, e 18 competências emergentes, que serão essenciais no futuro. O estudo indica, ainda, novas exigências de qualificação para os funcionários do Banco do Brasil, o que pode contribuir para o aperfeiçoamento das políticas de recursos humanos da empresa.

Dias (2001), em seu estudo, propõe uma metodologia para identificação de competências essenciais e emergentes para uma atuação efetiva de gerentes de nível médio do Tribunal Regional do Trabalho – 10ª Região, integrante do poder judiciário, com sede no Distrito Federal.

Sua metodologia está calcada na técnica dos incidentes críticos e das competências emergentes na projeção de cenário futuro. Em seu trabalho, Dias (2001) identifica 61 competências e analisa, segundo as percepções dos gerentes e dos servidores, o grau de importância futura das competências identificadas, analisando-as.

Avalia, também, o domínio das competências pelos gerentes, no momento atual, comparando essas percepções; e identifica as variáveis demográficas (sexo, idade e escolaridade) e funcionais (cargo e tempo de serviço na organização) que mais predizem, em seu juízo, a percepção dos gerentes e dos servidores em relação ao domínio das competências gerenciais. Os resultados mostraram que a metodologia proposta foi adequada para o levantamento de competências relevantes para os gerentes da organização estudada.

Luz (2001), na mesma linha de pesquisa, examina as transformações que ocorreram no cenário internacional a partir dos anos oitenta, para mostrar como os valores do livre comércio foram introduzidos no cotidiano dos gestores da Telemar-Minas, organização do setor de telecomunicações, recentemente privatizada. A autora supõe que os valores do mercado sejam introduzidos sob a demanda de novas competências de gestão, como recurso de competição/competitividade. As percepções dos gestores são examinadas em cada nível hierárquico, procurando-se identificar as competências individuais e organizacionais, além de examinar os sistemas de aprendizagem que a organização utiliza para adquirir as competências.

Os resultados mostraram que os gestores, em cada nível da hierarquia, constroem perfis de competência diferentes, mas estas são coerentes com as competências organizacionais.

Ao mesmo tempo, Harb (2001) identifica trinta e cinco competências relevantes e quatorze competências emergentes, necessárias à prestação de um atendimento de qualidade no setor supermercadista de Manaus, também sob a ótica de gestores, funcionários e clientes.

Verifica-se que as pesquisas citadas, realizadas na área de Gestão de Competências, envolvem mais de uma abordagem, mais de uma ótica de leitura, compreendendo a visão de gestores, funcionários e clientes.

Conclui-se, então, com base nessas pesquisas, que a Gestão de Competências permite a identificação das necessidades de conhecimentos individuais e institucionais, e o conseqüente desenvolvimento das pessoas com vistas ao alcance dos resultados organizacionais, podendo ser utilizada tanto no setor público quanto no segmento empresarial.

2.4 Modelos, Métodos e Técnicas de Gestão de Competências

A revisão de literatura mostrou que não existe uma única ferramenta ou modelo prático de gestão de competências que auxilie as organizações ou seus gestores a definir que competências devem ser focadas em seu ambiente interno, para contribuir com seu sucesso no mercado concorrencial.

Os modelos, contudo, são contingenciais, e cada organização pode utilizá-los de acordo com sua demanda, objetivos e tecnologia específicos.

Com efeito, segundo Purcell (2003), cada empresa deve seguir seu próprio processo de identificação e análise de competências, e aprender como controlá-las, selecioná-las, construí-las, alavancá-las e protegê-las, de modo a obter uma vantagem competitiva sustentável.

São apresentados, a seguir, alguns modelos de mapeamento e gestão de competências, desenvolvidos por autores diversos, com diferentes abordagens.

2.4.1 O Modelo Francês⁴

A metodologia francesa apóia-se no conceito de profissão ou ocupação, com ou sem correspondência a um diploma, e não sobre uma população-alvo (adultos ou jovens) ou a um tipo de formação (inicial ou contínua). Foi substituída a noção de posto de trabalho pela de capacitação na profissão ou ocupação, de acordo com as condições de desempenho.

A metodologia possui dois referenciais básicos:

1. o referencial da profissão ou ocupação, que se baseia nas análises feitas por membros de comitês denominados “Grupos de Ofício”, a saber:

- a. a análise do contexto profissional, que permite situar as missões da profissão ou ocupação, as condições de desempenho e os resultados esperados;
- b. a análise do campo de aplicação da profissão ou ocupação, que identifica os diversos elementos constitutivos do campo de atividade, os quais são indispensáveis para definir os conhecimentos necessários para se exercer aquela profissão ou ocupação;
- c. a descrição das funções que conforma o “esqueleto” geral da profissão ou ocupação, com o qual se pode apreciar a importância da relação entre as funções atribuídas àquela profissão ou ocupação.

2. o referencial das capacidades necessárias ao exercício da profissão ou ocupação, que caracteriza a competência desejada nos três âmbitos próprios do indivíduo:

- a. psicomotor (campo do saber fazer);

⁴ In: Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT). Disponível em www.cinterfor.org.uy. Obtido em 03.jan.2003.

- b. cognitivo (campo do saber)
- c. sócio-afetivo (campo do saber ser e do saber se converter).

As empresas francesas que adotaram a gestão de competências consideram, ainda, três grandes domínios:

1. as competências técnicas – que dizem respeito ao domínio dos processos e equipamentos, com uma forte tendência a associar competência de fabricação e competência na manutenção de equipamentos;
2. as competências de gestão – focalizadas na gestão dos fluxos (planejamento e sequenciamento da produção), e
3. as competências de organização – que se concentram nos domínios da comunicação e iniciativa/autonomia.

No método francês, existem as Comissões Profissionais Consultivas (CPC), que constituem um espaço de consulta obrigatória dos parceiros sociais. Se a CPC resolve criar uma nova profissão ou ocupação, com um novo diploma, deve incluir os seguintes itens:

- a definição de um referencial de emprego típico, a partir de uma análise das atividades que lhes são inerentes, e
- um referencial de certificação, traduzindo as atividades profissionais em termos de saberes e competências.

2.4.2 O Modelo do Management Charter Initiative – MCI

França (1998) e Brandão (1999) apresentam o modelo desenvolvido pelo MCI - *Management Charter Initiative*, uma entidade independente, criada em 1988 e mantida pelo governo britânico, com a missão de formar e promover o

desenvolvimento baseado em competências (*Competence-Based Management*), para o benefício das organizações e indivíduos.

O MCI publicou, em 1990, os padrões de Administração (*Management Standards*) para a média e alta gerência, revisados em 1997. Os *Management Standards* são padrões elaborados a partir de pesquisa com cerca de 4.000 gerentes em diferentes setores, e servem para ajudar os administradores e as organizações a melhorar seu desempenho. Descrevem a melhor forma de gerenciar, em linguagem compreensível, e a leitura do material permite ao profissional avaliar seu desenvolvimento, bem como identificar falhas de competência.

Os padrões são flexíveis para atender diversas organizações e necessidades de autodesenvolvimento dos administradores. São organizados numa seqüência lógica, divididos em 7 papéis-chave:

- gerenciar atividades
- gerenciar recursos
- gerenciar pessoas
- gerenciar informação
- gerenciar energia
- gerenciar qualidade
- gerenciar projetos

Cada papel-chave abrange várias unidades de competência, as quais possuem um sumário, que auxilia a identificar se o conteúdo se aplica ou não ao trabalho do profissional. Cada unidade de competência contempla, ainda, os seguintes elementos:

- palavras-chave e conceitos (quais são e como são usadas na unidade);

- conhecimento requerido (definição das áreas de conhecimento necessárias);
- competências pessoais (habilidades e atitudes essenciais, descritas em termos de comportamentos observáveis);
- critério de desempenho (critério para avaliar se o desempenho do gerente atinge o padrão nacional) , e
- requisitos de evidência (requisitos que podem ser evidenciados para provar que o gerente detém a competência de acordo como o padrão nacional).

2.4.3 O Modelo da American Society for Training and Development - ASTD

Outro modelo é o da ASTD americana. Conforme França (1998) e Brandão (1999), a *American Society for Training and Development* – ASTD desenvolveu um modelo de competências aplicável a qualquer pessoa que tenha como responsabilidade melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos integrantes de sua equipe de trabalho. Esse modelo tem como objetivo descobrir e analisar as lacunas de desempenho, apresentando soluções para sua superação.

A ASTD definiu 15 competências, entendidas como “capacidades internas que as pessoas trazem para seu trabalho”, a quais referem-se, basicamente, a características e atributos pessoais que embasam comportamentos geradores de desempenho superior, e que foram identificadas a partir da observação de desempenhos excelentes:

- percepção do negócio;
- habilidades de liderança;
- habilidades de relacionamento interpessoal;
- percepção tecnológica;

- habilidades de solução de problemas;
- pensamento sistêmico;
- compreensão de resultados;
- conhecimento de modalidades de intervenção;
- conhecimento do negócio;
- conhecimento da organização;
- habilidades negociais;
- habilidades de convencimento;
- habilidades de auto-gerenciamento;
- capacidade de percepção ampla;
- habilidades de consultoria.

Após mapeadas as competências, devem ser escolhidas aquelas que serão objeto de ações de desenvolvimento.

2.4.4 O Modelo de Kochanski

Kochanski (1998) sugere um modelo de Gestão de Competências denominado Gerenciamento Baseado nas Competências (*Competency-Based Management* - CBM), cujo objetivo é impulsionar os subordinados medianos mediante a redução da complexidade organizacional, o acréscimo de capacidade e o aumento das capacitações existentes na empresa, “contaminando” os funcionários de desempenho apenas regular com as características dos funcionários excelentes.

Esse autor propõe a utilização de uma ferramenta que permita a identificação das competências que distinguem as pessoas de alto desempenho das de médio desempenho, focalizando as competências essenciais,

determinantes da eficácia profissional, que estão embutidas nas funções, responsabilidades, metas, habilidades e conhecimentos dos funcionários.

O modelo de Kochanski (1998) busca identificar os padrões de eficácia visíveis nas ações repetidas dos funcionários mais eficazes (ou seja, os incidentes críticos), o que envolve, necessariamente, uma descrição clara das competências individuais que distinguem o alto desempenho, e uma direção estratégica, que determine quais capacitações devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas de acordo com as prioridades estabelecidas pela empresa.

Para Kochanski (1998), seu modelo serve de impulso para o incremento de mudanças estratégicas na organização, conforme se verifica no quadro 1.

Quadro 1. Impulsos para as mudanças estratégicas

NOVOS RUMOS DA MUDANÇA ESTRATÉGICA			
Mudanças no Negócio		Mudanças Organizacionais	
De	Para	De	Para
Empresas autônomas	Parcerias sem fronteiras	Responsabilidades e habilidades limitadas	Funções e competências amplas
Estrutura hierárquica ou centralizada	Estrutura plana e descentralizada	Carreira profissional planejada	Desenvolvimento oportuno e informado para todos
Patronato	<i>Empowerment</i>	Responsabilidade gerencial pelo desenvolvimento	Funcionários responsáveis pelo desenvolvimento
Baixo custo, alto volume	Qualidade, velocidade e inovação	Controle de funcionários problemáticos	Melhoria das habilidades de todos os funcionários
Nenhum erro	Melhoria mensurável	Evitar <i>feedback</i>	Buscar <i>feedback</i>
Sistemas fechados	Sistemas abertos	Segredo quanto a fatores de sucesso, oportunidades profissionais e seleção	Transparência quanto aos fatores de sucesso, oportunidades profissionais e seleção

Fonte: Kochanski (1998, pág. 26)

Por fim, Kochanski (1998) afirma que existem várias maneiras de se identificar e desenvolver um modelo de competências, cada um com suas vantagens e desvantagens, porém, todas fundamentadas na descoberta, como apontado no quadro 2, a seguir.

Quadro 2. Abordagens para identificação de competências

COMO DESCOBRIR AS COMPETÊNCIAS		
Abordagens	Vantagens	Limitações
Analisar um funcionário exemplar	Revela seus pontos fortes	É específica de um só cargo e tem arquitetura complexa
Analisar vários funcionários exemplares	É fácil de generalizar e tem arquitetura simples	Consome muito tempo
Pesquisar os especialistas	É rápida e válida estatisticamente	É difícil de ser “comprada” pelas pessoas
Compilar modelos externos	Reúne os melhores dos melhores	Não necessariamente se aplica à organização

Fonte: Kochanski (1998, pág. 28)

2.4.5 O Modelo de Mc Lagan

Mc Lagan (1997) sugere criar hipóteses sobre o futuro, ou seja, fazer inferências sobre o futuro do trabalho e do seu ambiente, identificar quais competências serão requeridas e criar processos de planejamento do trabalho. Esses processos não precisam requerer, necessariamente, um modelo prescrito, mas devem orientar indivíduos e equipes para pensar nas implicações das mudanças nas estratégias e no ambiente de trabalho, e em quais competências deverão ser salientadas.

2.4.6 O Modelo de Green

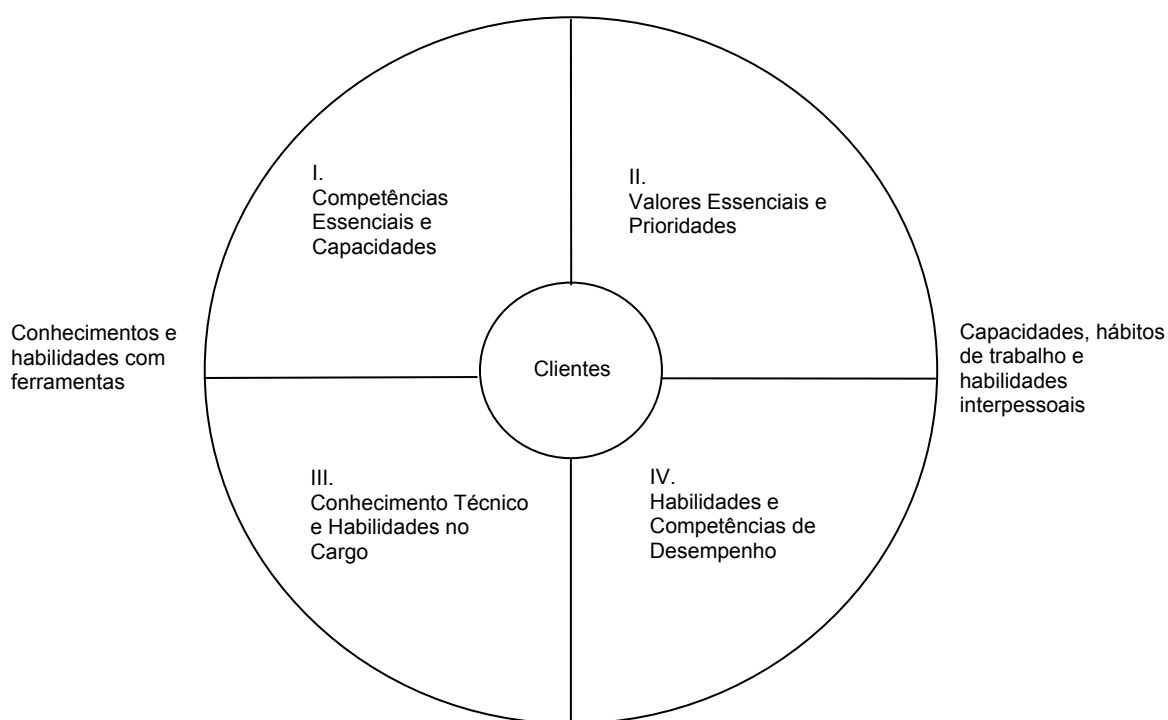
Green (1999) utiliza o Escopo de Competências como modelo de desenvolvimento de competências, tendo em vista as necessidades dos clientes

externos e as necessidades internas da organização, como demonstrado na figura 4, a seguir:

Os setores I e II, consubstanciados nas características organizacionais, contêm a identidade da organização, aí incluídos sua visão, missão, valores e cultura, refletindo suas competências essenciais e capacidades.

Os setores III e IV apontam as características individuais dos empregados, e dizem respeito às habilidades utilizadas pelos indivíduos para desempenhar suas tarefas específicas. Refletem o conteúdo do trabalho, incluindo tarefas específicas a serem desenvolvidas e as características individuais necessárias para levá-las adiante.

Figura 4. Escopo de Competências



Fonte: Green (1999, pág. 27)

Green (1999) relaciona identidade organizacional, competências essenciais, capacidades, valores essenciais e prioridades ao modelo denominado KSAO (*Knowledge, skill, Ability, Others*) ou, em português, CHAO (conhecimento, habilidade, atitude e outros) utilizado em gestão de recursos humanos para descrever e organizar as características individuais necessárias para se fazer bem um determinado trabalho.

Em seu modelo, o contexto do trabalho reflete a identidade ampla da organização, enquanto o conteúdo do trabalho apresenta as exigências de desempenho para um trabalho específico na organização. São analisados as práticas e os processos organizacionais, e identificadas e listadas as habilidades de desempenho (competências individuais), em uma abordagem comportamental, necessárias ao incremento das competências essenciais da organização, capazes de oferecer vantagem competitiva.

O modelo de Green (1999) procura utilizar uma linguagem comum para auxiliar os funcionários a compreender como suas competências afetam a eficiência da organização, criando um vínculo direto entre os sistemas de recursos humanos da empresa e sua missão, visão e valores como um todo.

As descrições de competências individuais, no modelo proposto por Green (1999), são utilizadas para alinhamentos estratégicos, condução de entrevistas de admissão, avaliações de desempenho, e a ausência - ou falha - de determinada competência individual sinaliza a necessidade de *coaching* ou treinamentos com a principal finalidade de melhoria do desempenho no trabalho, ou seja, do papel ocupacional.

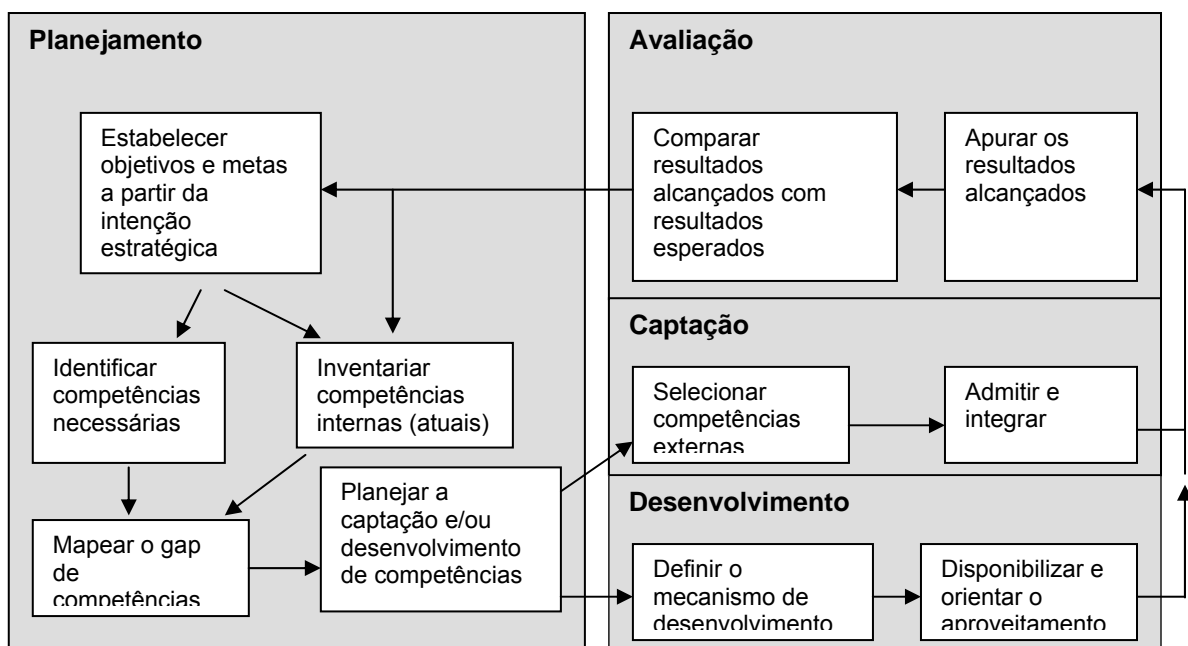
2.4.7 O Modelo de lenaga

Um outro modelo de gestão de competência, sugerido por lenaga (1998) tem, como demonstrado na figura 5, como primeiro passo a identificação do *gap* ou lacuna de competências da empresa.

Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização, e depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização.

Os próximos passos compreendem o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências, visando minimizar a lacuna. Isso pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e gestão de carreira.

Figura 5. Etapas da gestão de competências



Fonte: lenaga (1988)

Considerando o entendimento de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (Duran,1999) e autonomia e assunção de responsabilidades frente a situações profissionais complexas (Zarifian, 2001), a avaliação de necessidades de treinamento é uma ferramenta pertinente para a identificação de competências existentes e necessárias para os membros de uma organização contribuírem para o alcance de seus objetivos estratégicos.

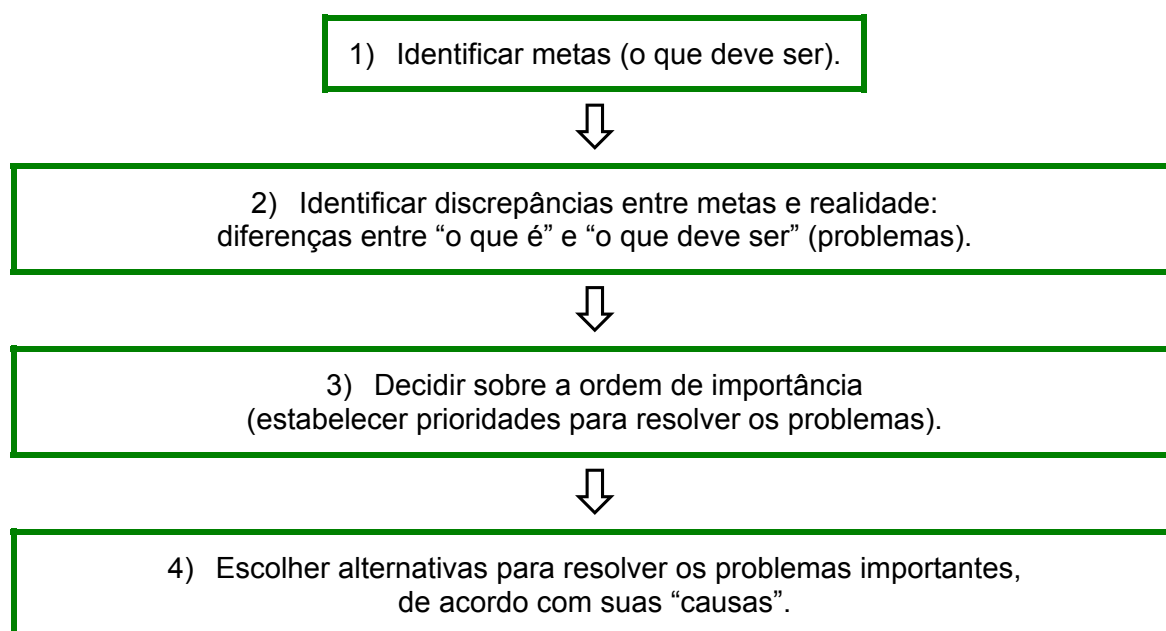
A avaliação de necessidades de treinamento identifica as lacunas ou hiatos de conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) dos empregados, que impedem o desempenho adequado de determinada tarefa. Identifica as discrepâncias existentes entre desempenhos reais e desempenhos esperados.

Ainda, a avaliação de necessidades de treinamento subsidia o planejamento, e envolve três componentes básicos (Magalhães & Borges-Andrade, 2001) os quais caracterizam a linha de pesquisa sobre o tema:

- ***análise organizacional***: focaliza o papel do treinamento em um nível de análise macro, com o objetivo de conhecer a organização como um todo. Isso implica em um estudo dos subsistemas técnico e social, e do ambiente geral (o macro-ambiente, as condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, sociais e culturais) e do ambiente-tarefa (o ambiente de operações, constituído de fornecedores, clientes, usuários, concorrentes, entidades reguladoras). Este componente, de acordo com Magalhães e Borges-Andrade (2001), permite a análise das causas e a proposição de soluções para problemas identificados, soluções estas que podem ser alcançadas via treinamento ou por outras estratégias organizacionais.

- ***análise de tarefas***: trata-se de uma abordagem “micro”, e é realizada por meio do exame das tarefas relativas aos diversos papéis ocupacionais e da capacidade dos indivíduos realizá-las (Paula, 1992 apud Magalhães e Borges-Andrade, 2001). A diferença entre uma condição atual e outra considerada desejável é considerada uma discrepância, que pode ser sanada com treinamento quando a causa da discrepância está relacionada a um *gap* de conhecimentos, habilidades ou atitudes (competências), necessários ao desempenho daquelas tarefas.
- ***análise pessoal ou de características da clientela***: identifica quem necessita de treinamento e que tipo de treinamento é necessário. É consequência da aplicação dos componentes anteriores. Responde às perguntas “quem, dentro da organização precisa de treinamento e que tipo de instrução precisa?”. Pode-se utilizar, para seu bom termo, análise organizacional, avaliações de desempenho e descrições de cargos para identificar deficiências específicas, que podem ser removidas por meio de treinamentos também específicos.

Figura 6. Etapas fundamentais do processo de avaliação de necessidades de treinamento.



Fonte: Fernandes, 2002, p. 23)

De acordo com Abbad (1999), as pesquisas sobre necessidades de treinamento, no componente organizacional, são baseadas na suposição de que programas de treinamento devem estar ligados às estratégias organizacionais e sua eficácia depende do clima e suporte organizacionais nos quais se inserem.

Abbad (1999) aponta a pouca produção científica e tecnológica sobre análise organizacional. Entretanto, Brandão e Guimarães (2002) citam, sob as óticas da gestão de competências; da gestão estratégica de recursos humanos; da gestão do desempenho; da acumulação do saber e da gestão do capital intelectual, estudos que relacionam a análise organizacional com necessidades de treinamento.

Nas proposições dos autores citados por Brandão e Guimarães (1999), a ênfase é dada às pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional

e da vantagem competitiva. Nesse caso, a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) deverá estar em perfeita sintonia com a intenção estratégica da organização.

Sveiby (1998); Nonaka & Takeuchi (1997); Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2001); Gramigna (2002); Holsthouse (2002); Teixeira Filho (2002) e Terra (2000) citam, também, a necessidade do conhecimento da estrutura e estratégia organizacionais como base para a identificação, aquisição e disseminação de competências nas organizações.

As pesquisas sobre o método de análise de papel ou de tarefa para identificação de necessidades de treinamento mostram que os maiores avanços ocorreram nesse nível, com a produção de informações detalhadas e descritivas sobre as tarefas e operações de um trabalho, bem como sobre as condições nas quais são executadas.

2.4.8 O Modelo de Borges-Andrade & Lima: Análise do Papel Ocupacional

Borges-Andrade & Lima (1983) desenvolveram, utilizando como referencial teórico a abordagem de sistemas e métodos, um método de análise de necessidades de treinamento denominado *Análise do Papel Ocupacional*.

Este método propõe, como produto, uma listagem, um mapeamento de competências necessárias ao desempenho do indivíduo em seu cargo, as quais deverão ser analisadas de acordo com sua importância para o exercício de seu papel ocupacional na organização e de acordo, também, com o grau de domínio ou conhecimento daquelas mesmas competências pelo ocupante do cargo.

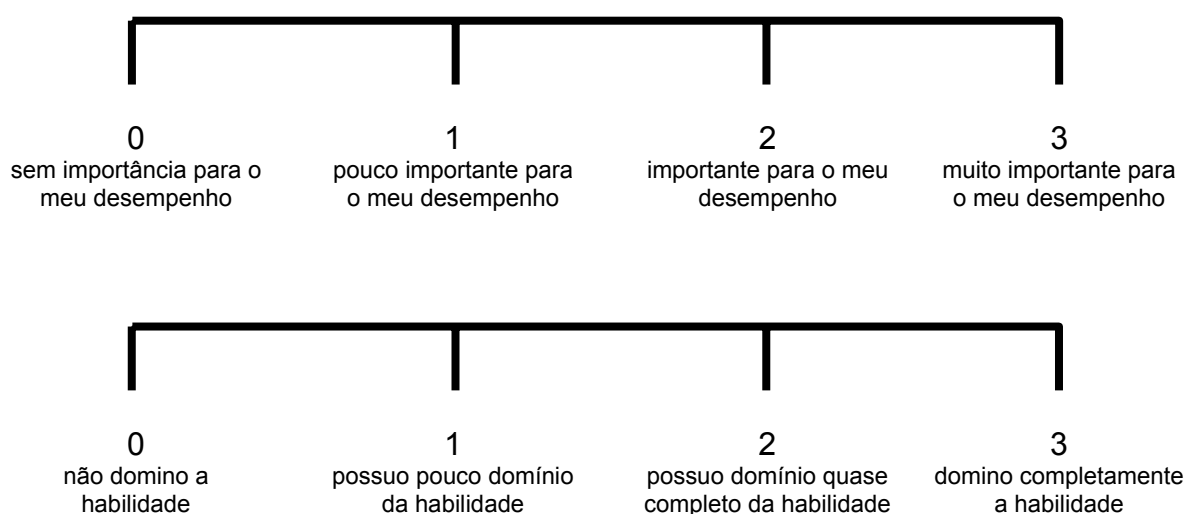
Para a análise de papéis ou tarefas, são relacionadas as competências julgadas necessárias ao desempenho ideal de determinado cargo. Essas

descrições são posteriormente refinadas e lançadas em questionário, respondido pelos ocupantes daquele cargo, em escalas de *Likert* de quatro pontos, no qual são identificadas as prioridades de treinamento a partir da opinião a respeito do grau de domínio sobre cada competência listada e o grau de importância que aquela mesma competência tem para o resultado de seu trabalho.

Esse método possibilita abordar não só as competências individuais, mas também as competências e estratégias organizacionais. E seus resultados oferecem insumos para o planejamento de treinamentos.

A Figura 7 representa as escalas de avaliação de importância e domínio.

Figura 7. Escalas de Avaliação



Fonte: Borges-Andrade & Lima (1983, p. 9).

As habilidades com maiores médias de importância e menores médias de domínio são selecionadas para treinamento e, a seguir, categorizadas em grupos que representem sub-áreas de conhecimento. Procura-se, também, determinar

por meio de análises estatísticas, que características dos indivíduos (formação acadêmica, tempo de empresa etc) são responsáveis pela importância e domínio atribuídos a cada habilidade.

A linha de pesquisa *análise pessoal*, ou *características da clientela*, estuda as características individuais (demográficas, funcionais, cognitivas, motivacionais e atitudinais) da clientela para identificar as pessoas que trarão maiores benefícios à organização após um treinamento em determinada área (Tamayo, 2002). Inclui uma avaliação do desempenho dos empregados para identificar deficiências que podem ser removidas por meio de treinamento específico.

Segundo Abbad (1999), há relatos de auto e hetero-avaliação de necessidades de treinamento que, no entanto, têm se mostrado de pouca validade e confiabilidade tendo em vista que nem sempre ambas avaliações estiveram relacionadas significativamente, quando comparadas a critérios objetivos de desempenho. Por isso, sugere Abbad (1999), é necessário diversificar as fontes de informação e construir instrumentos de medida mais objetivos que os existentes.

2.4.9 O Modelo de Abbad – IMPACT

Complementarmente aos modelos de identificação de competências, apresenta-se o modelo de Abbad (1999): Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT, “um modelo de investigação do relacionamento entre percepções de suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho”.

Para justificar a criação do modelo, a autora aborda a importância do treinamento na atualidade, em virtude das rápidas e constantes mudanças ocorridas no mundo globalizado, que demandam novas competências, habilidades e atitudes por parte dos indivíduos.

Em seu trabalho, Abbad (1999) descreve as principais linhas de pesquisa sobre transferência de treinamento – colocação em prática das competências adquiridas por meio de treinamento - existentes na literatura. São abordadas e analisadas três vertentes: contexto ou suporte organizacional (fatores organizacionais que facilitam ou inibem a aplicação de conhecimentos adquiridos em treinamentos na situação de trabalho), projeto de treinamento (produção de tecnologias relacionadas ao planejamento instrucional e posterior transferência do treinamento) e características da clientela (exame das características pessoais dos treinandos – cognitivas, afetivas, motivacionais e demográficas). Brandão (1999), Dias (2001), Harb (2001) e Rosseto (2002) utilizam a vertente “características da clientela” em suas pesquisas.

2.4.10 O Modelo da MRG

Gamingna (2002), apresenta um Modelo de Competências e Gestão de Talentos, desenvolvido por ela para a MRG – Consultoria e Treinamento Empresarial, composto por cinco blocos de intervenção: sensibilização, definição de perfis, avaliação de potencial e formação do banco de talentos, capacitação e gestão do desempenho.

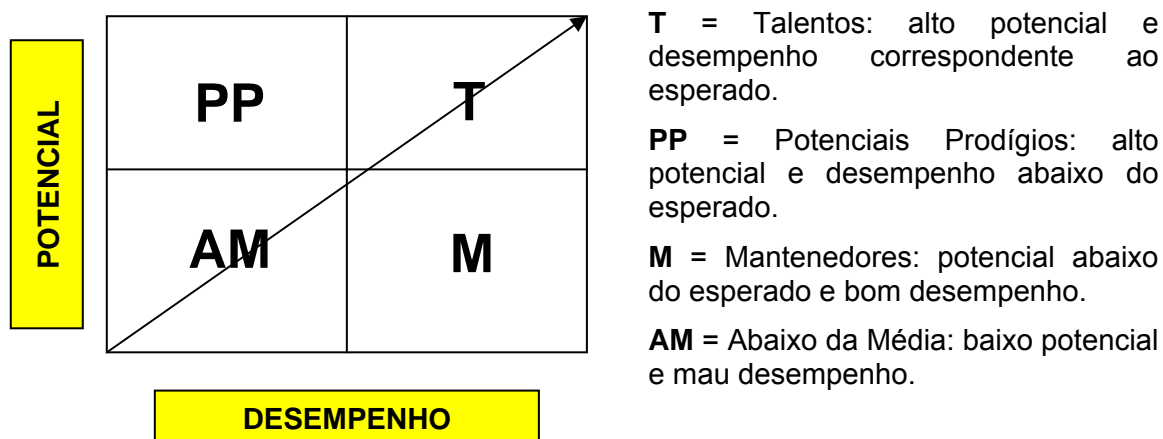
Sensibilização é o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho ao modelo proposto de gestão de competências. A definição de perfis consiste em definir as competências

essenciais e básicas necessárias a cada grupo de funções, atribuindo pesos de acordo com as exigências de cada unidade de negócios.

Avaliação de potencial e formação de banco de talentos, se dá por meio do conhecimento da força de trabalho disponível, identificando-se pontos de excelência e insuficiência de cada colaborador, com vistas à detecção de talentos humanos e verificação de possíveis falhas de competências.

A capacitação, segundo o modelo de Gramingna (2002), está ancorada na crença do potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano, e é originária do processo anterior, de avaliação de potencial e formação de banco de talentos. Com os dados obtidos nessa fase, as pessoas são distribuídas em quatro grupos distintos, como se visualiza na figura 8 abaixo:

Figura 8. Distribuição de Pessoas para Capacitação



Fonte: Adaptado de Gramingna (2002, pág. 28)

Onde:

AM (abaixo da média): deve-se estudar cada caso, buscando dados e referências sobre o profissional em questão para descobrir os motivos do baixo desempenho;

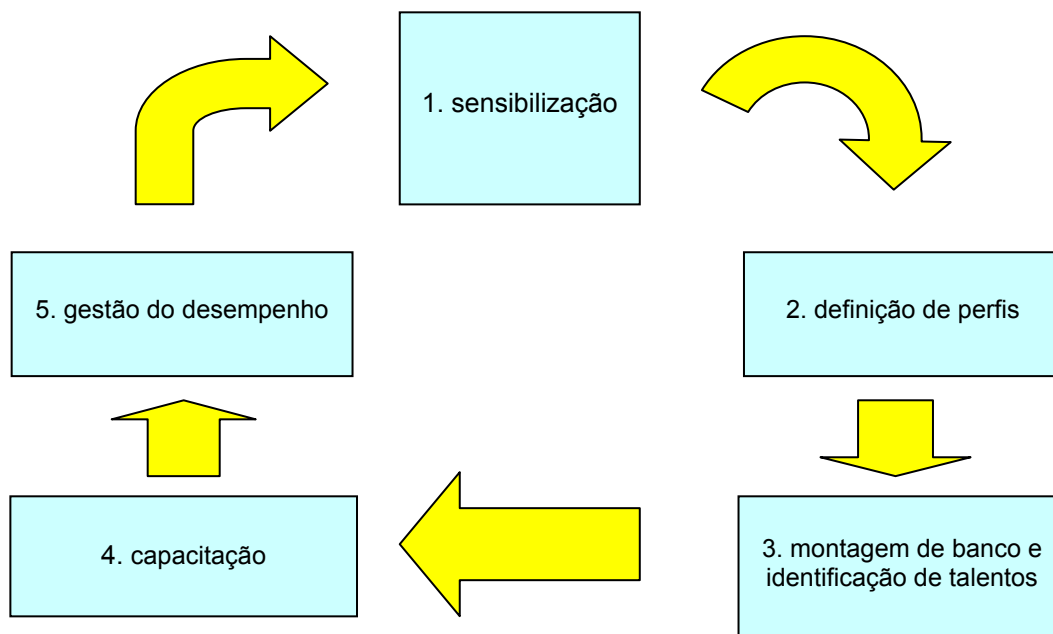
M (mantenedores): deve-se elaborar programas de desenvolvimento que favoreçam a ampliação e domínio de competências e um acompanhamento de resultados mais de perto;

PP (potenciais prodígios): necessitam diagnóstico específico que retrate os motivos de seu desempenho abaixo do esperado;

T (talentos): deve-se procurar mantê-los na organização, com um programa específico de desenvolvimento de competências.

A Gestão do desempenho, nesse modelo, fecha o ciclo do programa de competências, com a avaliação dos resultados das performances individuais e obtenção de nova base de informações, conforme se visualiza na figura 9. Percebe-se aqui, de certa forma, como na maioria dos modelos, a utilização da análise do papel ocupacional e da avaliação dos resultados de treinamentos propostos por Borges-Andrade & Lima (1983) e Abbad (1999), respectivamente, evidenciando que as ferramentas se assemelham, destarte a origem da ferramenta trabalhada.

Figura 9. Ciclo do Programa de Gestão de Competências



Fonte: Adaptado de Gramingna (2002, p. 30).

2.5 Conclusão do Referencial Teórico

É consenso dos autores, que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes, necessárias para uma determinada atividade ou propósito.

Os modelos apresentados referem-se a competências como comportamentos individuais, excelência de desempenho, resultados da função, ou ainda, conteúdos do papel ocupacional que caracterizam um desempenho efetivo em uma função, ao longo de uma carreira ou no contexto da estratégia da empresa.

Os modelos analisados propõem-se a dimensionar falhas de competências existentes entre uma situação real e uma situação desejada, como forma de evitar a obsolescência e antecipar-se às mudanças.

Percebe-se, por outro lado, na análise dos modelos, que capacitação, treinamento, desenvolvimento, qualificação, aprendizado organizacional e transferência do treinamento são temas subjacentes à gestão de competências, e como tal não podem ser desconsiderados.

O modelo francês, bem como a proposta britânica, consideram o desenvolvimento de competências como fator de desenvolvimento, na medida em que pretendem elevar os padrões de competência dos trabalhadores e das empresas em nível nacional, fortalecendo suas organizações e, conseqüentemente, aumentando suas capacidades produtivas, tornando-as competitivas no mundo globalizado.

Já o modelo americano (preconizado pela *American Society for Training and Development* - ASTD), enfatiza as pessoas e seus desempenhos individuais, propondo a melhoria de desempenho como resultado das ações de desenvolvimento, estando mais voltado para organizações já sedimentadas, que desejam manter-se no mercado e aumentar o grau de competitividade de suas operações.

Os autores pesquisados – Kochanski (1998), Mc Lagan (1997), Green (1999), Ienaga (1998) e Borges-Andrade & Lima (1983) - parecem seguir o modelo americano, de identificar as lacunas de competências individuais para, posteriormente, utilizar o desenvolvimento dessas competências em prol do alcance de resultados e de estratégias organizacionais previamente definidos.

Assim, conforme a afirmativa de Purcell (2003), de que “cada empresa deve seguir seu próprio processo de identificação e análise de competências e aprender como controlá-las, selecioná-las, construí-las, alavancá-las e protegê-las, de modo a obter vantagem competitiva sustentável”, procurou-se adotar, para

este trabalho, uma abordagem compatível com as necessidades da Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Dias (2001, pág. 62), em sua pesquisa, verificou que “a maioria das abordagens descritas são oriundas de outros países, sendo focadas, em grande parte, no contexto de empresas privadas, carecendo de uma maior investigação desse tema no cenário nacional, com abrangência, inclusive, de organizações públicas”.

Concordando com a observação de Dias (2001), optou-se, então, como embasamento deste estudo, dentre as técnicas examinadas, pelo modelo de Análise do Papel Ocupacional, de Borges-Andrade & Lima (1983), com o propósito de mapeamento das competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – necessárias aos Assessores Técnicos Legislativos lotados na Unidade de Controle Externo da Câmara Legislativa do Distrito Federal, para o exercício da missão constitucional da CLDF de fiscalização dos atos do poder executivo.

Pretendeu-se, com a utilização desse modelo, identificar, ao mesmo tempo, as lacunas de domínio sobre dadas competências como indicativo de necessidade de treinamento, e a caracterização de repositórios de conhecimento a partir do pleno domínio constatado sobre aquelas mesmas competências, identificando um talento organizacional, um *gatekeeper*.

Por outro lado, o grau de importância aferido a cada uma das competências listadas pôde indicar sua essencialidade no contexto do cargo e das tarefas desenvolvidas, identificando comportamentos relevantes exigidos para o alcance da missão de fiscalização e controle externo da Câmara Legislativa do Distrito Federal.

A partir daí, parece ser possível a criação de uma base de dados de especialistas – páginas amarelas – e o desenvolvimento de um ambiente de suporte à transferência e uso do conhecimento no trabalho, com recursos da tecnologia da informação, conforme mencionado por Abbad (1999).

METODOLOGIA

3 Metodologia

A seguir são apresentados os aspectos metodológicos do presente trabalho, incluindo o tipo de pesquisa, as variáveis utilizadas, a definição dos termos utilizados, a descrição da população e da amostra investigada, os instrumentos de coleta de dados, bem como o processo de coleta e análise de dados utilizado.

3.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com taxonomia proposta por Vergara (1998), dois aspectos classificam esta pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

No que se refere aos fins, a pesquisa é exploratória, posto que não há registros de publicação prévia sobre estudo de gestão de competências sob a perspectiva do Poder Legislativo, especificamente na área de fiscalização e controle externo.

A pesquisa é, também, descritiva, pois alcança a obtenção e exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno.

Classifica-se, ainda, como aplicada, por seu caráter prático e pela necessidade de resolver problemas reais, podendo auxiliar a Câmara Legislativa do Distrito Federal em sua estratégia de captação, capacitação e desenvolvimento de funcionários.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa é bibliográfica, de campo e de levantamento.

Bibliográfica por incorporar uma revisão de literatura sobre o tema, o que significa que o subsídio teórico foi alcançado por meio de livros, artigos científicos, revistas especializadas, teses, dissertações, anais de congressos, periódicos e acesso a *sites* de interesse por meio da internet.

É também uma pesquisa de campo e de levantamento, posto que foi realizada uma investigação empírica junto a Analistas de Fiscalização e Controle Externo do Tribunal de Contas da União e do Tribunal de Contas do Distrito Federal, junto a Analistas e Consultores Legislativos do Senado Federal e da Câmara dos Deputados, e junto aos Assessores Técnicos Legislativos lotados na Unidade de Controle Externo da CLDF, com o objetivo de obter dados perceptíveis a respeito das competências individuais e organizacionais necessárias ao alcance da missão institucional da Câmara Legislativa do DF, no que tange à fiscalização e controle dos atos do poder executivo.

Por fim, quanto à natureza das variáveis, esta pesquisa classifica-se como quantitativa, por coletar dados junto a um número significativo de pessoas, por meio de questionários estruturados e escala de avaliação, e qualitativa, pois com a utilização de entrevistas semi-estruturadas, os entrevistados puderam expressar suas idéias, pensamentos e sentimentos.

Como variáveis independentes são consideradas as competências descritas e, como variáveis dependentes, o grau de importância atribuído a cada competência e o seu resultado para o trabalho, bem como o grau de domínio apontado como necessário para o exercício daquela dada competência.

As competências com maiores médias de importância são consideradas essenciais e, ao mesmo tempo, aquelas com maiores médias de importância e

menores médias de domínio são consideradas falhas (*gaps*) de competência e indicadas/selecionadas para treinamento.

Por outro lado, os respondentes Assessores Técnicos Legislativos que indicaram completo domínio sobre dada competência, poderão ser incluídos em cadastro de especialistas, nos moldes dos mapas do conhecimento preconizados por Davenport & Prusak (1998).

3.2 Conceitos Utilizados

Para efeito desta pesquisa, são adotadas as seguintes definições:

Competências: integração de conhecimentos, habilidades e atitudes para produzir uma performance diferenciada (Nisembaum, 2001).

Competências maduras : aquelas que já fazem parte do capital intelectual da organização (Nisembaum, 2001).

Competências emergentes: aquelas que, apesar de não serem relevantes no momento presente, serão enfatizadas no futuro, a partir da estratégia definida pela empresa (Sparrow & Bognano, 1994).

Assessor Técnico Legislativo: ocupante de cargo efetivo, de nível superior, do quadro de pessoal da Câmara Legislativa do Distrito Federal, que exerce atividades de assessoramento técnico especializado, de acordo com sua área de formação acadêmica.

UCE – Unidade de Controle Externo, órgão da Câmara Legislativa do Distrito Federal responsável pelo assessoramento técnico especializado, às Comissões Permanentes e Temporárias, em assuntos relacionados ao controle e acompanhamento dos atos do poder executivo.

CLDF – Câmara Legislativa do Distrito Federal.

3.3 População e Amostra

A população (ou universo) da pesquisa é a Câmara Legislativa do Distrito Federal, referindo-se estritamente ao grupo de Assessores Técnicos Legislativos lotados na Unidade de Controle Externo – UCE e, com relação a estes, o tipo de amostragem utilizada é não probabilística e selecionada *por tipicidade*, posto que estes são os sujeitos que desenvolvem a atividade de assessoramento especializado na área de fiscalização e controle externo, no âmbito da CLDF.

Os sujeitos da pesquisa, que forneceram os dados necessários à análise, foram os seguintes:

- 10 assessores técnicos legislativos lotados na UCE;
- 24 deputados distritais, usuários dos trabalhos da UCE desenvolvidos pelos Assessores Técnicos Legislativos;
- 5 Analistas de Finanças e Controle Externo do Tribunal de Contas da União – TCU;
- 5 Analistas de Controle Externo do Tribunal de Contas do Distrito Federal;
- 3 Consultores de Orçamento e Finanças da Câmara dos Deputados, lotados na Comissão de Fiscalização e Controle daquela Casa Legislativa;
- 3 Consultores de Orçamento e Finanças do Senado Federal, lotados na Comissão de Fiscalização e Controle Externo.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

Devido à inexistência de conhecimento acumulado e sistematizado sobre gestão de competências no Poder Legislativo, especialmente sobre identificação de competências na área de fiscalização e controle externo optou-se, como subsídio para a construção dos questionários respondidos pelos assessores técnicos legislativos e pelos deputados distritais, por um estudo piloto.

Para a identificação das competências, foram realizadas entrevistas focalizadas (Vergara, 1998), e foi aplicada a técnica do *brainstorming* (Tarapanoff *et alii*, 1995), “de modo a levantar o maior número de idéias possíveis em torno do problema”.

Tanto nas entrevistas focalizadas quanto no *brainstorming*, foi adotado o seguinte roteiro:

1. indique os conhecimentos necessários para que um profissional exerça, exemplarmente, atribuições de fiscalização e controle externo dos atos do poder executivo.
2. indique habilidades, complementares aos conhecimentos, necessárias para o exercício das atribuições de fiscalização e controle externo dos atos do poder executivo.
3. Que atitudes individuais são exigidas para, aliadas aos conhecimentos e habilidades, agregarem valor às atividades do profissional que exerce atribuições de fiscalização e controle externo dos atos do poder executivo?

A partir da análise das respostas dadas nas entrevistas, e dos resultados da sessão de *brainstorming*, foi possível identificar as competências julgadas necessárias/essenciais para o desempenho ideal do cargo de Assessor Técnico

Legislativo na UCE, descritas em termos de comportamento conforme sugerido por Green (1999).

Em seguida, essas competências foram registradas em um questionário, nos moldes propostos por Borges-Andrade & Lima (1983)

O instrumento de pesquisa foi composto por um questionário, construído a partir da identificação das competências essenciais e emergentes para os Assessores Técnicos Legislativos da Unidade de Controle Externo – UCE, da Câmara Legislativa do DF.

Os questionários foram, posteriormente, respondidos pelos Assessores Técnicos Legislativos da UCE, e pelos Deputados Distritais, utilizando-se a escala de *Likert* de quatro pontos, para melhor obter as nuances de opinião.

Foram investigadas, primeiramente, as competências relevantes para o exercício do papel ocupacional dos analistas de fiscalização e controle externo dos Tribunais de Contas da União – TCU, e do Distrito Federal – TCDF, sob a ótica desses profissionais.

Ainda como subsídio para o estudo, foram investigadas, também, as competências consideradas relevantes pelos consultores legislativos em exercício na Comissão de Fiscalização Financeira e Controle da Câmara dos Deputados e da Comissão de Fiscalização e Controle do Senado Federal, respectivamente.

Na pesquisa preliminar, foi utilizada a técnica do *brainstorming* em cada uma das instituições legislativas, com a participação, respectivamente, de cinco analistas de finanças e controle do Tribunal de Contas da União – TCU, cinco analistas de controle externo do Tribunal de Contas do Distrito Federal – TCDF, três consultores de orçamento e finanças da Câmara dos Deputados e três consultores de orçamento e finanças do Senado Federal.

Escolheu-se utilizar o *brainstorming* para o levantamento, por ser “uma técnica de geração de idéias, na qual são estimuladas respostas criativas em um grupo de pessoas, através de coleta espontânea de idéias, a fim de obter a resolução de problemas específicos”. (Tarapanoff *et alii*, 1995, p. 47).

Entre os principais objetivos da técnica do *brainstorming* estão: o fornecimento do maior número e variedade de idéias e opiniões acerca de um problema específico; busca, a partir das idéias levantadas, da redefinição, ampliação ou redução das múltiplas variáveis de um problema; facilitar conexões e associações para melhor compreensão e solução de um problema; conduzir o planejador a outros caminhos antes não cogitados na análise de problemas e na tomada de decisão.

Buscou-se, assim, com a utilização da técnica, promover e facilitar ao máximo a fluência de idéias, a fim de buscar fatos, livres de crítica e julgamento, no sentido da reorientação das idéias iniciais acerca das competências necessárias aos assessores técnicos legislativos da Unidade de Controle Externo da Câmara Legislativa do Distrito Federal, para o bom desempenho das atividades de fiscalização e controle externo; possibilitar a descoberta de facetas do objeto de pesquisa, diferentes daquelas antes traçadas pelo pesquisador, e gerar uma lista de idéias que garanta o exame de todas as possibilidades e alternativas possíveis na resolução de problemas.

Foi seguido o critério, recomendado por Tarapanoff *et alii* (1995), de relacionar técnicos de conhecimento e experiências comprovadas para formar os grupos visando, com isso, coletar idéias realmente válidas.

As sessões de *brainstorming* tiveram, cada uma, duração aproximada de uma hora, tornando possível, a partir de seus resultados, listar 83 (oitenta e três)

competências, relacionadas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, que serviram de base para a construção de uma matriz de competências dos assessores técnicos legislativos da UCE/CLDF, e que subsidiaram a criação dos questionários a serem aplicados na Câmara Legislativa do DF.

Ressalte-se que nas sessões de *brainstorming* realizadas, ficou caracterizado, pelos participantes das quatro instituições pesquisadas, que os conhecimentos e habilidades exigidos para o desempenho das atribuições inerentes ao cargo de analista de controle externo (TCU e TCDF) e de consultor legislativo/consultor de orçamento, finanças e controle (Câmara dos Deputados e Senado Federal) são os constantes dos respectivos editais dos concursos públicos dos quais participaram e nos quais lograram êxito, não carecendo de formação específica.

Foi registrado, também, que os Tribunais de Contas realizam curso de formação profissional complementar ao concurso, mas que Câmara e Senado não usam essa prática, devendo os novos servidores estar prontos para o trabalho a partir de sua posse no cargo.

Utilizou-se, então, como instrumento complementar de coleta de dados, os editais dos últimos concursos realizados. Foi percebida semelhança entre as competências exigidas nos editais de concurso das quatro instituições pesquisadas, para os cargos em tela.

Entretanto, conforme relato dos entrevistados, durante o exercício da função, outros conhecimentos e habilidades revelam-se necessários, decorrentes da crescente complexidade das relações sociais, pela constante aceleração das mudanças tecnológicas e pela sofisticação dos procedimentos administrativos. Aliam-se a isso, as crescentes demandas da sociedade por maior eficiência na

aplicação dos recursos públicos, e a emergência de novos temas submetidos ao controle.

Assim, novos conhecimentos e habilidades, não contemplados nos editais dos concursos públicos foram citados pelos entrevistados como relevantes (particularmente os do TCU e TCDF), e incluídos na tabela de competências dos profissionais desses órgãos.

No quesito atitudes, por serem consideradas características individuais e, portanto, não contempladas em editais, verificou-se, também, semelhança de respostas.

As competências resultantes do levantamento preliminar de dados estão relacionadas nas tabelas 1, 2, 3 e 4, a seguir:

Tabela 1. Matriz de competências segundo analistas de fiscalização e controle externo do TCU

CONHECIMENTOS
Administração Pública
Administração Financeira e Orçamentária
Auditoria
Ciências Políticas e Sociais
Contabilidade Geral
Contabilidade Pública
Controle Externo
Economia
Direito Administrativo
Direito Civil
Direito Processual Civil
Direito Constitucional
Língua Portuguesa
Língua Inglesa ou Espanhola
Sistema Financeiro Nacional
Informática/Internet
Legislação Tributária
Legislação Previdenciária
Legislação Trabalhista
Legislação de Meio-Ambiente
Cálculos Financeiros
SIAFI
Planejamento e Gerenciamento de Projetos
Fontes de informação
Avaliação de Resultados: critérios de eficiência, eficácia e efetividade
Mapeamento de processos
HABILIDADES
Comunicação interpessoal
Raciocínio Lógico e Quantitativo
Informática
Perspicácia para descobrir fatos e fazer conexões
Trabalho em equipe
Análise de informações
Objetividade e clareza
Visão integrada
Busca e recuperação da informação em diversas fontes
Cálculos
ATITUDES
Proatividade
Percepção de suas próprias limitações
Empatia
Sensibilidade
Isenção
Ética Profissional
Busca do auto-desenvolvimento

Fonte: resultados das sessões de *brainstorm*

Tabela 2. Matriz de competências segundo analistas de fiscalização e controle externo do TCDF

CONHECIMENTOS
Língua Portuguesa
Administração Pública
Direito Constitucional
Direito Administrativo
Direito Penal
Direito Civil
Direito Comercial
Direito Processual Civil
Direito Tributário e Financeiro Público
Economia
Ciências Políticas e Sociais
Contabilidade Geral
Contabilidade Pública
Auditoria do Setor Público
Administração Financeira e Orçamentária
Matemática Financeira
Legislação do TCDF
Estatística
Informática
Jurisdição do TCDF
Estrutura do TCDF e do GDF
Análise de Contas
HABILIDADES
Comunicação interpessoal
Trabalho em equipe
Pesquisas e estudos na legislação
Objetividade e clareza
Visão integrada
Raciocínio lógico e Quantitativo
Análise de informações (consultas, denúncias, representações, editais)
ATITUDES
Ética e responsabilidade profissional
Proatividade
Busca do auto-desenvolvimento

Fonte: resultados das sessões de *brainstorm*

Tabela 3. Matriz de competências segundo Consultores de Orçamento e Finanças da Câmara dos Deputados.

CONHECIMENTOS
Língua Portuguesa
Língua Inglesa
Língua Espanhola
Processo Legislativo
Finanças Públicas
Políticas Públicas e seus instrumentos
Planejamento governamental
Sistemas e Processos Orçamentários
Plano Plurianual
Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual
Planos Nacionais, Regionais e Setoriais
Sistema Tributário Nacional
Dívida Pública
Déficit Público
Repartição de Receitas
Execução Orçamentária e Financeira do Setor Público
Contabilidade Geral
Contabilidade Pública
Contabilidade Comercial
Contabilidade Bancária
Escrituração Contábil e Demonstrações Financeiras
Balancos Orçamentário, Financeiro e Patrimonial
Análise Contábil
Fiscalização Contábil, Orçamentária, Financeira, Patrimonial e Operacional
Sistemas de Controle Interno e Externo
Auditoria: Princípios, normas e procedimentos
Prestação e Tomada de Contas
Função Fiscalizadora do Poder Legislativo: prerrogativas, estruturas e processos
Tribunais de Contas
Fundamentos de Direito Administrativo, Comercial e Penal
Fundamentos de Administração, Economia e de Matemática Financeira
Fundamentos de Direito Constitucional Positivo Brasileiro
HABILIDADES
Comunicação interpessoal
Redação fluente
Informática
Perspicácia para descobrir fatos e fazer conexões
Trabalho em equipe
Análise de informações
Objetividade e clareza
Visão integrada
Busca e recuperação da informação em diversas fontes
Raciocínio lógico
Cálculos
ATITUDES
Proatividade
Percepção de suas próprias limitações
Empatia
Sensibilidade

Fonte: resultados das sessões de *brainstorming*

Tabela 4. Matriz de competências segundo Consultores de Orçamento de Finanças do Senado Federal

CONHECIMENTOS
Língua Portuguesa
Língua Inglesa
Contabilidade Pública
Direito Constitucional
Direito Administrativo
Direito Financeiro
Administração Financeira e Orçamentária Pública
Administração Pública
Políticas Públicas
Despesa Pública
Planejamento governamental
Plano Plurianual
Lei de Diretrizes Orçamentárias
Lei de Responsabilidade Fiscal
Lei Orçamentária Anual
Execução Orçamentária e Financeira
Controle e Avaliação da Execução Orçamentária
Controle Externo e Tribunal de Contas da União
Auditoria Operacional e Avaliação de Programas
Informática/Internet
SIAFI
Economia do Setor Público
Sistema Tributário Nacional
Política Fiscal
Política Monetária
Medição do Resultado do Setor Público
HABILIDADES
Comunicação interpessoal
Redação fluente
Informática
Perspicácia para descobrir fatos e fazer conexões
Trabalho em equipe
Análise de informações
Objetividade e clareza
Visão integrada
Busca e recuperação da informação em diversas fontes
Raciocínio lógico e quantitativo
ATITUDES
Proatividade
Percepção de suas próprias limitações
Empatia
Sensibilidade

Fonte: resultados das sessões de *brainstorming*

Cabe ressaltar que, no caso da Câmara Legislativa do DF, não houve um concurso específico para profissionais voltados para a função específica de fiscalização e controle externo, mas sim um concurso geral para o cargo de Assessor Técnico (atual Assessor Técnico Legislativo), com categorias profissionais específicas, tais como administrador, psicólogo, médico, engenheiro, contador, economista, bibliotecário etc.

Desse modo, candidatos aprovados em suas categorias de formação profissional foram lotados na Unidade de Controle Externo – UCE, simplesmente pelo fato de que as vagas disponíveis no momento de sua posse eram aquelas, de modo que não houve preparação prévia para a ocupação do cargo nem curso de formação posterior para o exercício do cargo que lhes incumbiria.

Assim, a partir dos dados das tabelas anteriores, formulou-se a tabela 5, com todas as ocorrências citadas pelos profissionais entrevistados nas respectivas instituições legislativas e também com os conhecimentos listados nos editais dos concursos públicos respectivos, totalizando 83 (oitenta e três) competências.

Tabela 5. Matriz global de competências

CONHECIMENTOS
Administração Pública
Administração Financeira e Orçamentária
Análise Contábil
Auditoria do Setor Público
Auditoria Operacional e Avaliação de Programas
Avaliação de Resultados : critérios de eficiência, eficácia e efetividade
Balancos Orçamentários, Financeiros e Patrimoniais
Ciências Políticas e Sociais
Contabilidade Bancária
Contabilidade Comercial
Contabilidade Geral
Contabilidade Pública
Controle e Avaliação da Execução Orçamentária
Controle Externo
Controle Externo e o TCDF
Déficit Público
Despesa Pública
Direito Administrativo
Direito Civil
Direito Comercial
Direito Constitucional
Direito Penal
Direito Processual Civil
Direito Tributário e Financeiro Público
Dívida Pública
Economia do Setor Público
Escrituração contábil e Demonstrações Financeiras
Estatística
Estrutura do GDF
Execução Orçamentária e Financeira do Setor Público
Finanças Públicas
Fiscalização Contábil, Orçamentária , Financeira, Patrimonial e Operacional
Fontes de Informação
Função Fiscalizadora do Poder Legislativo: Prerrogativas, estruturas, processos
Informática/Internet
Legislação de Meio Ambiente
Legislação Previdenciária
Legislação Trabalhista
Legislação Tributária
Lei de Diretrizes Orçamentárias
Lei de Responsabilidade Fiscal
Lei Orçamentária Anual
Língua Espanhola
Língua Inglesa
Língua Portuguesa
Matemática Financeira
Mapeamento de Processos
Medição de Resultados do Setor Público
Planejamento e Gerenciamento de Projetos
Planejamento Governamental
Plano Plurianual

Planos Nacionais, Regionais e Setoriais
Política Fiscal
Política Monetária
Políticas Públicas e seus Instrumentos
Prestação e Tomada de Contas
Repartição de Receitas
SIAFEM
SIAFI
Sistemas de Controle Interno e Externo
Sistemas e Processos Orçamentários
Sistema Financeiro Nacional
Sistema Tributário Nacional
Tribunais de Contas
HABILIDADES
Análise e interpretação de informações (consultas, denúncias, representações, editais)
Busca e recuperação da informação em diversas fontes
Cálculos Financeiros
Comunicação interpessoal
Informática
Objetividade e clareza
Perspícacia para descobrir fatos e fazer conexões
Pesquisa e Estudos na Legislação
Raciocínio lógico e Quantitativo
Redação fluente
Trabalho em equipe
Visão integrada
ATITUDES
Busca do Auto-Desenvolvimento
Empatia
Ética Profissional
Isenção
Proatividade
Percepção de suas próprias limitações
Sensibilidade

Percebeu-se, na composição da Matriz Global de Competências (tabela 5, anterior), a existência de 22 (vinte e duas) competências convergentes, relatadas pelos respondentes entrevistados, ou constantes em todos os editais pesquisados, dos respectivos concursos realizados para aquelas categorias profissionais.

Passou-se a considerar, então, que as 22 (vinte e duas) competências convergentes são as mais relevantes e, portanto, essenciais para o exercício das atribuições de fiscalização e controle externo.

Considerou-se, também, que essas competências são estáveis pois, conforme Sparrow & Bognano (1994), permanecerão tão importantes no futuro quanto o são no momento presente e se manterão relevantes ao longo do tempo.

A tabela 6, a seguir, apresenta as vinte e duas competências convergentes, consideradas essenciais e estáveis.

Tabela 6. Matriz de competências convergentes/essenciais

CONHECIMENTOS
Administração Pública
Administração Financeira e Orçamentária
Auditoria
Contabilidade Pública
Direito Administrativo
Direito Constitucional
Economia
Informática/internet
Lei de Diretrizes Orçamentárias
Língua Inglesa
Língua Portuguesa
HABILIDADES
Análise de informações (consultas, denúncias, representações, editais)
Busca e recuperação da informação em diversas fontes
Comunicação interpessoal
Objetividade e clareza
Raciocínio lógico e Quantitativo
Trabalho em equipe
Visão integrada
ATITUDES
Empatia
Proatividade
Percepção de suas próprias limitações
Sensibilidade

Fonte: convergência de relatos de entrevistados e análise dos editais dos concursos.

A partir da tabela 6, foi criada uma Matriz de Competências para Assessor Técnico Legislativo da CLDF lotado na Unidade de Controle Externo, a qual foi, por sua vez, transformada nos instrumentos aplicados na Câmara Legislativa do DF aos assessores e aos deputados distritais, respectivamente.

3.5 Processo de Coleta dos Dados

Baseado em Borges-Andrade & Lima (1983), os instrumentos criados consistiram de um questionário dirigido aos ocupantes do cargo de Assessor Técnico Legislativo lotados na Unidade de Controle Externo – UCE, da Câmara Legislativa do DF, e outro dirigido aos deputados distritais.

O primeiro foi composto das seguintes partes: a) instruções para preenchimento; b) quadro para identificação do respondente; c) relação das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias ao desempenho do cargo na UCE, avaliadas em termos de sua importância para alcançar o propósito da unidade, e do domínio que o respondente possui sobre cada uma das competências listadas. Essas duas avaliações foram realizadas em escala do tipo Likert, de quatro pontos.

No questionário dirigido aos deputados distritais, foi suprimida a informação relativa ao domínio, visto que, para efeito da pesquisa, considerou-se relevante a opinião dos parlamentares quanto à importância das competências listadas para o alcance da missão institucional da CLDF de fiscalização e controle dos atos do poder executivo.

Segundo a abordagem de Green (2001, p.9), “a melhor maneira de se transformar competências em palavras é através de linguagem comportamental que descreve as coisas que você pode ver ou ouvir que estão sendo feitas”, e que esta abordagem permite descrever as ações necessárias para alcançar o propósito da organização e verificar o que tem sido feito, o que está sendo feito ou necessita ser feito.

Desse modo, nos questionários elaborados foram incluídas, em complemento a cada competência descrita, as ações perceptíveis e os

comportamentos observáveis que permitiram a avaliação, pelos respondentes, da existência e da importância daquela competência para o alcance do propósito de fiscalização e controle da UCE/ASFICO.

Foram distribuídos questionários aos 10 (dez) assessores técnicos legislativos lotados na UCE/ASFICO, dos quais 9 (nove) – equivalente a 90% - foram devolvidos devidamente preenchidos. A lacuna refere-se a um servidor recentemente aposentado. Foram distribuídos, também, questionários aos 24 (vinte e quatro) deputados distritais, dos quais apenas 12 (doze) foram devolvidos, o que equivale a 50% do total de deputados da Câmara Legislativa do DF.

Para melhor fundamentar a análise dos dados, houve participação deste autor no Seminário Internacional de Assessoria e Consultoria Institucional do Poder Legislativo, realizado no período de 30 de junho a 4 de julho de 2003, na Câmara dos Deputados, em Brasília, DF, no qual foram debatidos, entre outros, temas relativos à: responsabilidade do Poder Legislativo e os novos desafios e atribuições das Assessorias e Consultorias Institucionais no processo orçamentário e na fiscalização financeira, funções e responsabilidades da Consultoria Institucional do Poder Legislativo nas sociedades do novo milênio, e apresentação da estrutura, das formas de recrutamento e dos conceitos éticos que balizam o trabalho de fiscalização e controle externo.

Houve participação deste autor, também, naquele evento, na Oficina de Fiscalização e Controle, na qual foram discutidos assuntos relevantes sobre a crescente importância do controle feito pelo Legislativo e o papel do profissional assessor ou consultor legislativo nesse processo.

Na análise dos dados coletados e elaboração das tabelas e gráficos demonstrativos, foi utilizado o aplicativo *Microsoft Excell 2002*. Foi realizada, ainda, uma análise preliminar com os 22 itens que compõem o questionário, para verificar a exatidão da entrada de dados, bem como os pressupostos para a realização das análises pretendidas. Não houve ausência de respostas aos itens apresentados.

Conforme Stevenson (1981), o reduzido tamanho da amostra da pesquisa – nove assessores técnicos legislativos e doze deputados distritais – e o tipo de variáveis consideradas no estudo - qualitativas, que se referem tipicamente a avaliações subjetivas (quando se dispõem os itens segundo preferência ou desempenho) -, gerou dados por postos, que são valores relativos atribuídos para denotar ordem (nesse caso, os graus de domínio e importância listados: 0, 1, 2 e 3). Optou-se, então, pela construção de distribuições de frequência para subsidiar a análise dos dados.

A distribuição de frequência é um dos principais métodos para organizar dados estatísticos, e consiste no registro do número absoluto e relativo observado das classes e postos considerados. Neste trabalho, os dados estatísticos considerados são *discretos*, pois assumem valores inteiros, e nominais, surgidos da contagem do número de observações pertencentes a cada categoria de domínio ou importância apresentada.

Valeu-se de recursos da estatística descritiva para extração da média aritmética de cada variável, acreditando-se ser esta a medida de tendência central que melhor representa a percepção dos segmentos estudados, conforme sugerido por Stevenson (1981). Foi extraído, também, o desvio padrão de cada variável, para verificar a distribuição dos sujeitos em torno do ponto central.

Assim, foi possível realizar uma análise comparativa entre as percepções de assessores e deputados distritais acerca das competências relevantes à atividade de fiscalização e controle externo, com o objetivo de verificar até que ponto há incompatibilidade entre as opiniões desses dois segmentos, de forma a verificar a validade de um dos pressupostos elencados.

Devido ao reduzido tamanho das amostras, não foi possível a utilização de outras técnicas estatísticas, mormente utilizadas para amostras maiores e variáveis quantitativas, com dados eminentemente numéricos, tais como testes de significância e análises multivariadas.

As distribuições de frequência serão apresentadas sob forma gráfica e tabular, para melhor entendimento e leitura.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

4 Resultados e Discussão

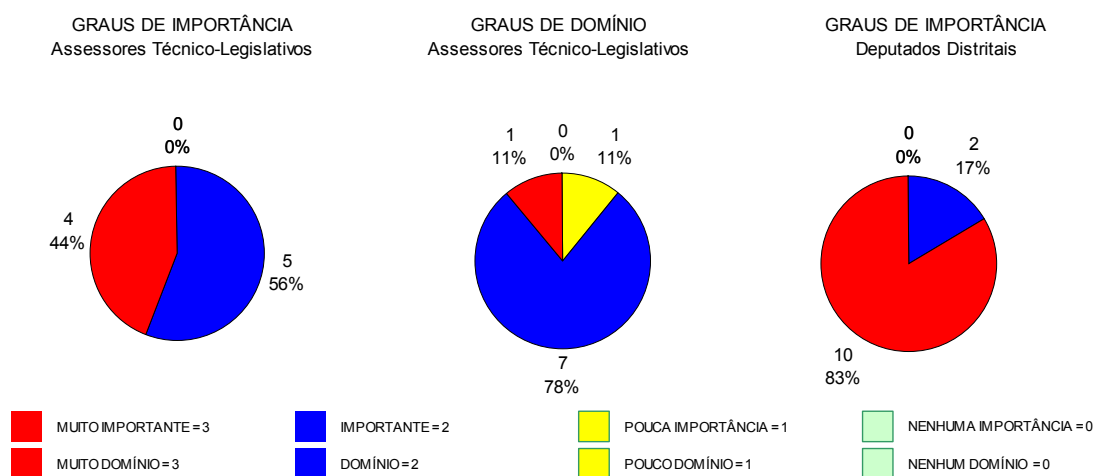
A coleta de dados permitiu a análise a seguir, descrita em forma de gráficos demonstrativos, com valores absolutos e percentuais, conforme citado na metodologia (item 3, p.76).

4.1 Análise dos Dados

Conforme o modelo de Green (1999) relatado no item 2.4.6 (p.58) deste trabalho, as competências (variáveis independentes) foram descritas, no questionário, em termos de comportamentos observáveis, com o objetivo de auxiliar os funcionários a compreender como suas competências afetam a eficiência da organização.

A seguir, são apresentados os resultados encontrados e suas respectivas análises, considerando-se cada competência individualmente.

Figura 10. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnico-Legislativos e dos Deputados Distritais: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



FONTE: Dados da pesquisa.

A competência Administração Pública foi avaliada considerando-se o comportamento observável “conhecimento de elementos para compreensão das principais características da administração pública e seus condicionamentos internos e externos”.

Dos nove assessores, quatro (44%) consideram essa competência muito importante para seu desempenho na atividade de controle externo; e cinco (56%) acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%).

Percebe-se, então, que cem por cento dos assessores atribuíram importância à administração pública como competência relevante à atividade de fiscalização e controle, o que a torna uma competência essencial (conforme o modelo da MCI, citado no item 2.4.2, p. 53) e uma competência estável, que deve ser mantida para assegurar a continuidade da organização (Sparrow & Bognano, 1994).

Quanto aos graus de domínio, sete assessores (78%) afirmaram ter um domínio quase completo sobre administração pública; um assessor (11%) afirmou ter completo domínio, e um (11%) afirmou ter pouco domínio. Não houve relato de nenhum domínio sobre o tema. Isto significa que 89% dos assessores dominam a competência e, segundo o modelo de Borges-Andrade & Lima (1983), descrito no item 2.4.8 (p.65), nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes, porém, como afirma Kochanski (1998), cujo modelo é abordado no item 2.4.4 (p.56), “os funcionários de desempenho apenas regular devem ser ‘contaminados’ pelas características e desempenho dos funcionários excelentes,

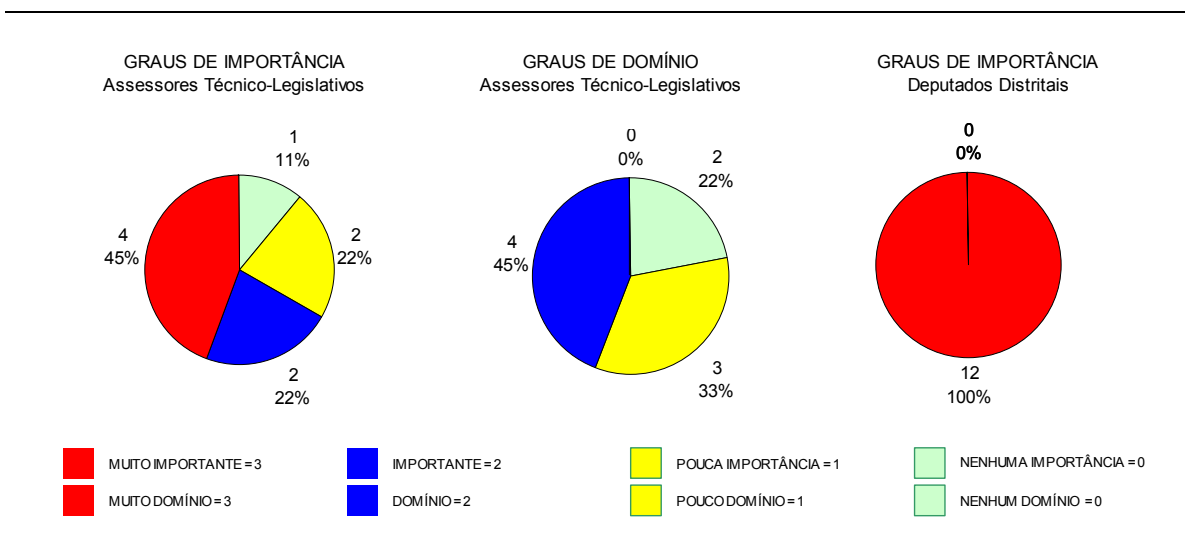
de modo que aqueles devem ser impulsionados a buscar o padrão de eficácia visível no comportamento observável nestes”.

Dos deputados distritais respondentes, 10 (83%) acreditam ser o conhecimento em administração pública muito importante para a função fiscalização e controle externo, e dois (17%) acreditam ser importante. Não houve menções à pouca ou nenhuma importância.

Assim como os assessores, 100% dos deputados atribuíram, de modo geral, importância essencial à competência administração pública.

Observa-se, entretanto, que, percentualmente e proporcionalmente, na ótica dos parlamentares, essa competência é mais importante do que sob a percepção dos assessores, sinalizando uma discrepância entre as percepções dos deputados distritais e dos assessores, quanto à importância das competências identificadas.

Figura 11. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA



FONTE: Dados da pesquisa.

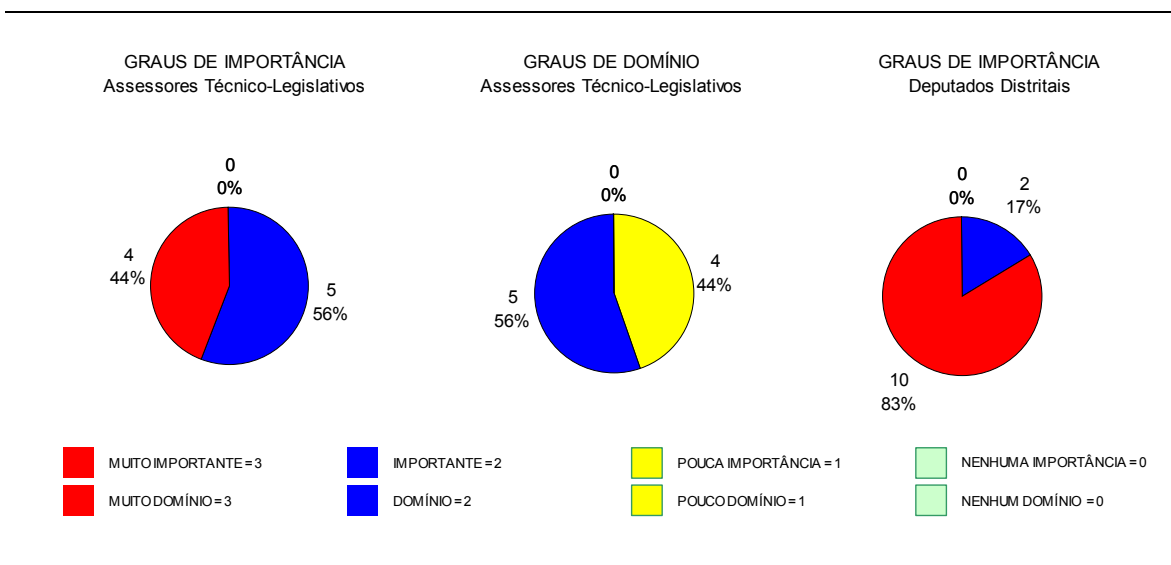
Administração Financeira e Orçamentária foi avaliada na dimensão “conhecer os conceitos de orçamento, controle orçamentário e execução orçamentária, e o significado e o objetivo da administração financeira”, como comportamento observável.

Quatro assessores (45%) consideram a competência muito importante, dois (22%) consideram-na importante, dois (22%) acham pouco importante e um (11%) acha Administração Financeira e Orçamentária sem nenhuma importância para a atividade de fiscalização e controle. Apesar de, no total, 67% dos assessores acharem a competência importante, 100% dos deputados distritais atribuem muita importância à competência, apontando, também, para uma diferença de opiniões quanto às competências identificadas.

Na dimensão domínio, 45% dos assessores afirmam ter domínio quase completo sobre a competência, 22% afirmam ter pouco domínio e 33% afirmam não ter nenhum domínio sobre a competência listada. Não houve relato de completo domínio (0%).

A análise dos resultados indica que 55% dos assessores não dominam a competência, indicando uma lacuna de competência, que poderá ser sanada por meio de treinamento e capacitação, conforme preconiza o modelo de Borges-Andrade & Lima (1983).

Figura 12. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnico-Legislativos e dos Deputados Distritais: AUDITORIA



FONTE: Dados da pesquisa

A competência Auditoria foi avaliada sob o comportamento observável “conhecer as diretrizes e os princípios da auditoria da gestão pública e os tipos de auditoria governamental”.

Quatro assessores (44%) afirmaram ser esta competência muito importante para as atividades de fiscalização e controle; e cinco (56%) afirmaram que a competência é apenas importante. Não houve relatos de pouca importância ou nenhuma importância. No total, 100% dos assessores atribuíram importância à competência avaliada.

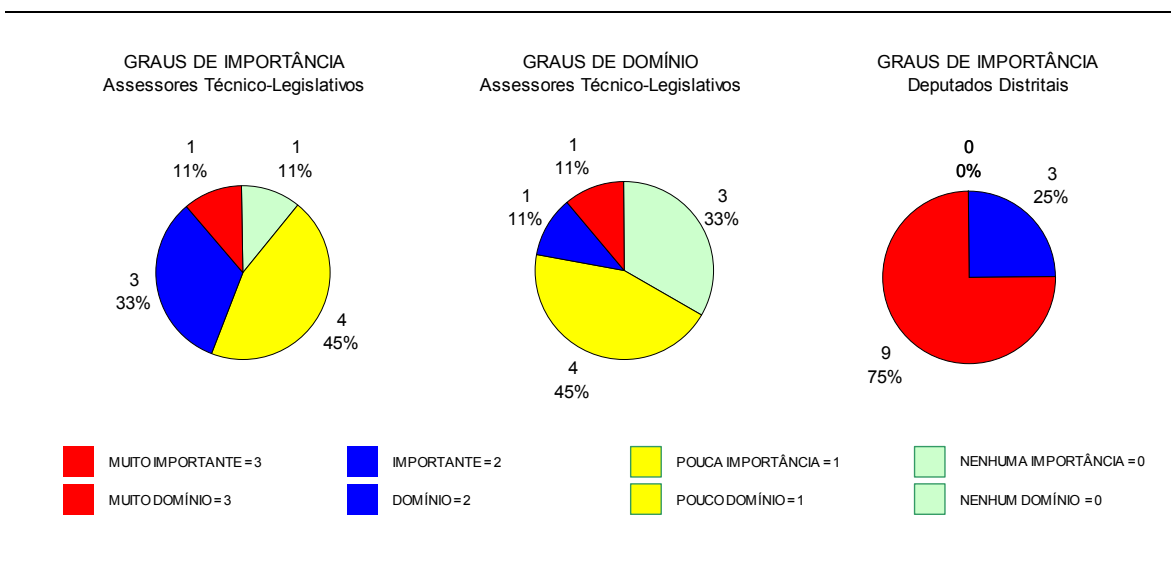
O mesmo se dá sob a ótica dos deputados, porém com diferenças perceptíveis nos graus atribuídos: 83% dos parlamentares acham a competência muito importante, enquanto 17% acham-na importante.

Mais uma vez, há discrepâncias nas opiniões.

Quanto ao domínio, cinco assessores (56%) afirmam ter domínio quase completo sobre a competência, enquanto quatro (44%) afirmam ter pouco domínio sobre o tema.

Na média, há lacuna de competência e considerando-se a abordagem de Kochanski (1998), relatada no item 2.4.4 (p.56), os 44% que têm pouco domínio sobre o conhecimento em tela, deverão ser incentivados a buscar o padrão de eficácia visível no comportamento dos 56% que afirmaram ter domínio completo sobre o assunto.

Figura 13. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: CONTABILIDADE PÚBLICA



FONTE: Dados da pesquisa.

A competência Contabilidade Pública foi avaliada segundo o comportamento observável “conhecer os princípios da contabilidade pública”, posto que as diferentes formações acadêmicas dos respondentes não oferecem pré-condições de profundos conhecimentos nesse aspecto.

Na avaliação desse item na dimensão importância, um assessor (11%) afirmou ser a competência muito importante para a atividade de fiscalização e controle externo; três assessores (33%) afirmaram ser importante; quatro assessores (45%) afirmaram ser a competência pouco importante e um (1%) afirmou que contabilidade pública não tem nenhuma importância para a atividade.

No total, quatro assessores (44%) consideram a competência importante, enquanto cinco assessores (56%) consideram contabilidade pública com reduzida ou nenhuma importância para a atividade.

Na dimensão domínio, os relatos indicam que quatro assessores (45%) têm pouco domínio sobre a competência contabilidade pública, três (33%) não têm nenhum domínio, um (11%) tem domínio quase completo e um assessor (11%) tem domínio completo sobre o tema.

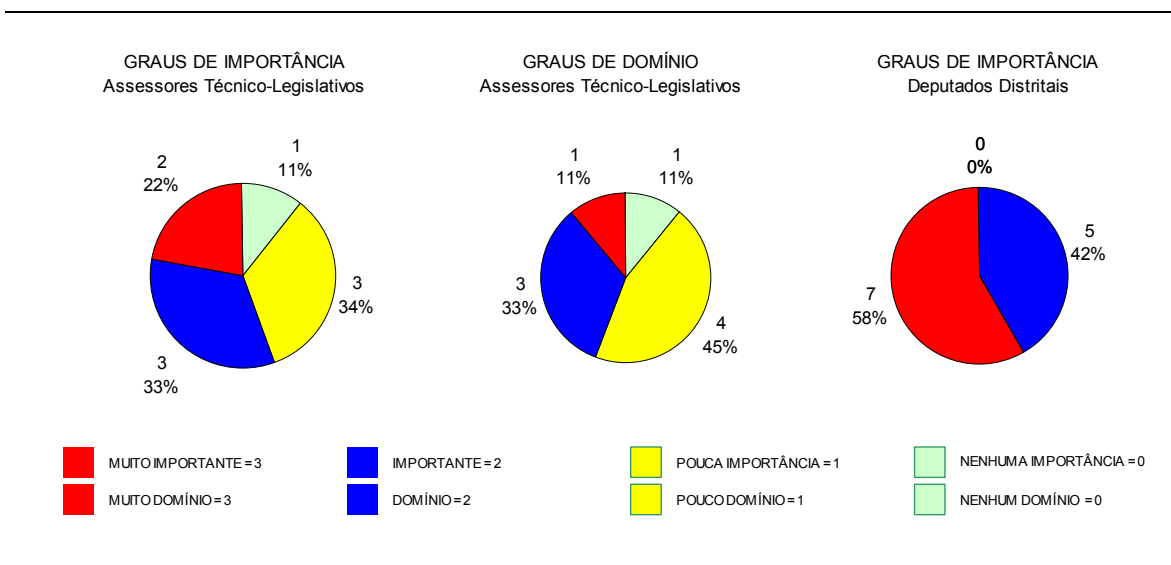
Entretanto, segundo o modelo de Borges-Andrade & Lima (1983), adotado como referência neste trabalho, competências pouco importantes, e ao mesmo tempo, pouco dominadas, não necessitam ser treinadas.

A avaliação da competência pelos deputados distritais indica que nove deputados (75%) atribuem muita importância ao item, enquanto três deputados (25%) acham a competência importante.

No total, todos os deputados respondentes (100%) consideram contabilidade pública importante para a atividade de fiscalização e controle.

Mais uma vez surge discrepância entre a opinião dos assessores e a opinião dos parlamentares.

Figura 14. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnico-Legislativos e dos Deputados Distritais: DIREITO ADMINISTRATIVO



FONTE: Dados da pesquisa.

Ainda devido às diferentes formações acadêmicas, não foi considerado um profundo conhecimento sobre o tema. Assim, a competência Direito Administrativo foi avaliada sob a perspectiva “conhecer os princípios do direito administrativo”.

Dos nove assessores respondentes, dois (2%) consideram-na muito importante; três (33%) acham a competência importante; três (33%) a vêem como pouco importante e um (11%) acha direito administrativo sem nenhuma importância para a atividade de fiscalização e controle.

No total, 55% dos assessores consideram a competência importante e 45% atribuem reduzida importância ao tema. Ainda na análise, um assessor técnico legislativo (11%) afirmou ter completo domínio e três (33%) dos assessores respondentes afirmaram ter domínio quase completo sobre a competência “direito administrativo. Quatro (45%) admitiram ter pouco domínio sobre o tema e um assessor (11%) não possui nenhum domínio.

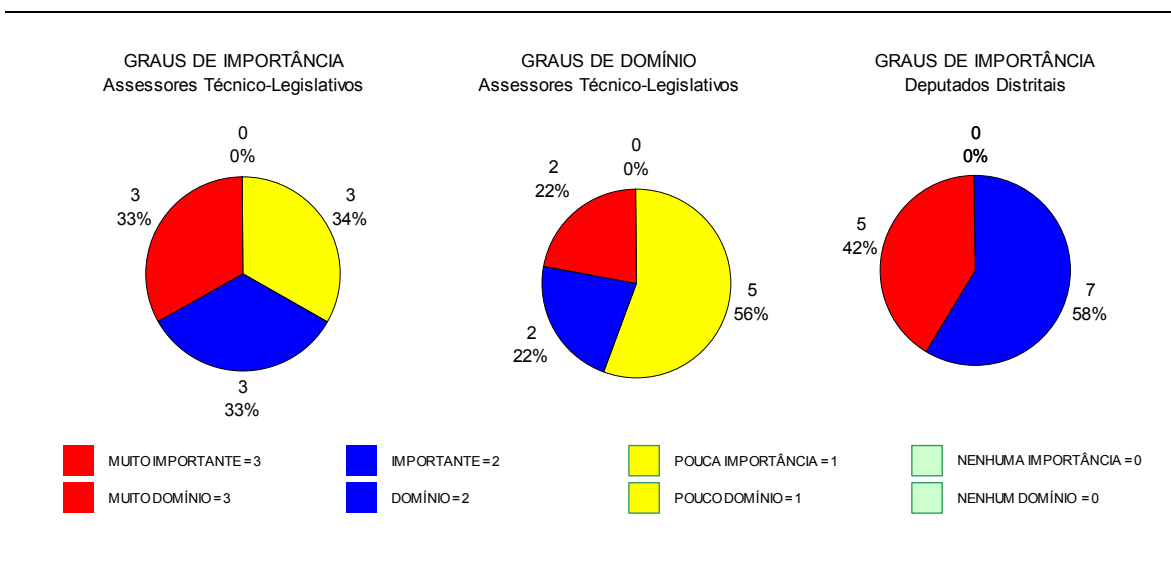
Cinqüenta e seis por cento (56%) dos assessores, no geral, afirmaram possuir reduzido domínio sobre o assunto, e 44% têm domínio sobre o tema.

A divergência de opiniões, tanto na dimensão domínio quanto na importância, dificulta a formulação de inferências, porém, a próxima etapa da análise, baseada no modelo de Borges-Andrade & Lima (1983) permitiu leitura mais apurada.

Quanto aos deputados distritais, sete (58%) atribuem muita importância à competência e cinco (42%) atribuem importância.

Neste item, também as opiniões dos deputados são bastante convergentes entre si, mas divergem bastante das opiniões dos assessores.

Figura 15. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: DIREITO CONSTITUCIONAL



FONTE: Dados da pesquisa.

“Conhecer os princípios do direito constitucional” é o comportamento observável da competência Direito Constitucional, objeto desta análise.

Novamente, foram consideradas as diversas formações profissionais dos respondentes.

A distribuição da freqüência aponta para os seguintes resultados: três assessores técnicos legislativos (33%) afirmam ser a competência muito importante para a atividade de fiscalização e controle; três (33%) afirmam ser importante e outros três (34%) afirmam ser pouco importante.

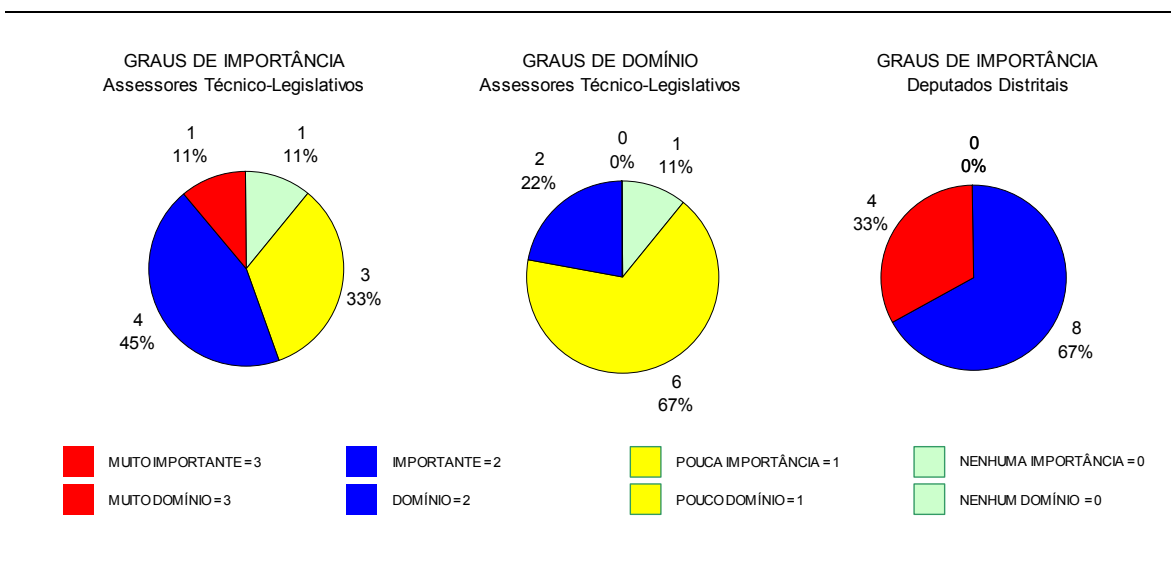
Sessenta e seis por cento (66%), no geral, consideram que direito constitucional tem importância para o exercício da atividade de fiscalização e controle. Não houve relatos de nenhuma importância.

Na dimensão domínio, 56% dos respondentes afirmaram possuir pouco domínio sobre a competência, 22% têm bom domínio e outros 22% têm muito domínio sobre os princípios do direito constitucional.

Um alto escore de importância, aliado a um alto escore de reduzido domínio sinalizam para uma lacuna de competência e, por conseguinte, para uma necessidade de treinamento.

Os deputados distritais se posicionaram considerando a competência de relevante importância: sete (58%) a consideram importante e cinco (42%) acham-na muito importante. Não houve relatos de pouca ou nenhuma importância.

Figura 16. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: ECONOMIA



FONTE: Dados da pesquisa

“Conhecer os princípios da economia” parece ser uma assertiva muito simples, mas no conjunto dos nove assessores técnicos legislativos e independente das formações acadêmicas individuais, 56% (ou cinco respondentes) consideram esse comportamento observável de importância relevante para o exercício da atividade de fiscalização e controle. Dos respondentes, 44% (equivalente a 4 assessores) atribuem reduzida importância ao item.

Dois assessores (22%) afirmam possuir domínio quase completo sobre os princípios da economia, enquanto seis (67%) disseram ter pouco domínio e um (11%) não tem nenhum domínio.

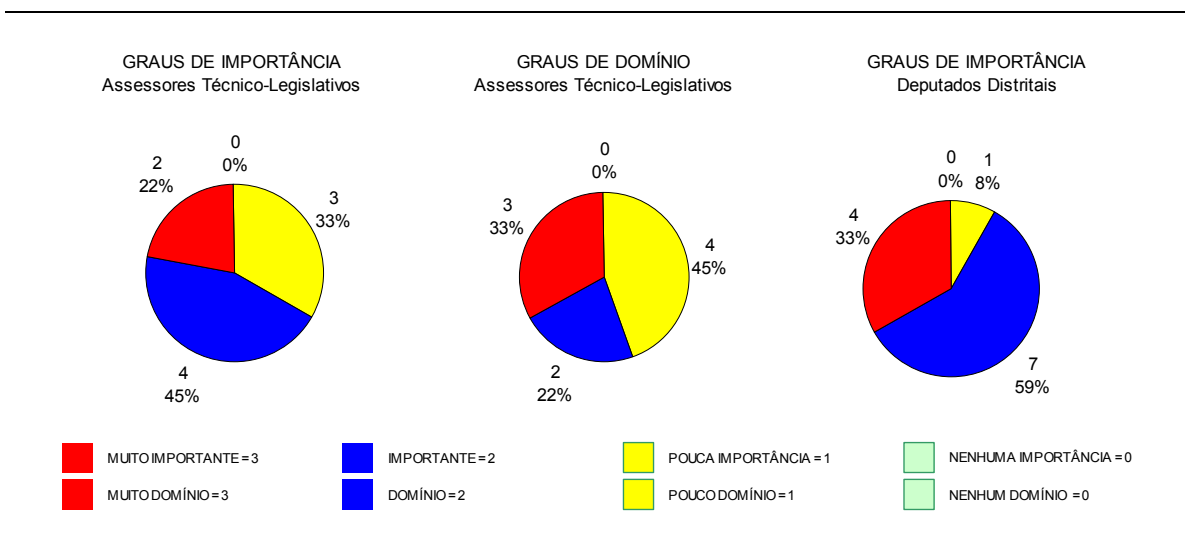
A princípio, o alto escore de relevante importância (56%), acompanhado de alto escore de reduzido domínio, sinalizam lacuna de competência. Entretanto, a

divergência de opiniões quanto ao grau de importância do assunto pode inviabilizar seu julgamento (Borges-Andrade & Lima, 1983).

Cem por cento dos deputados distritais atribuem relevante importância ao conhecimento dos princípios da economia, pelos assessores técnicos legislativos, para o exercício da atividade de fiscalização e controle (33% acham muito importante e 67% acham importante).

Aqui, novamente, nota-se uma diferença entre as opiniões de assessores e deputados distritais.

Figura 17. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: INFORMÁTICA/INTERNET.



FONTE: Dados da pesquisa

O fator avaliado na competência informática/internet foi “conhecer diferentes sistemas de informática, operando computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos, tais como internet”.

Dois assessores (22%) atribuíram muita importância a esse fator e quatro (45%) o consideram importante para o exercício da atividade de fiscalização e

controle. Três assessores (33%) atribuíram pouca importância e não houve relatos de nenhuma importância (0%).

A análise indica que a maioria dos respondentes (67%) considera esse conhecimento como de relevante importância.

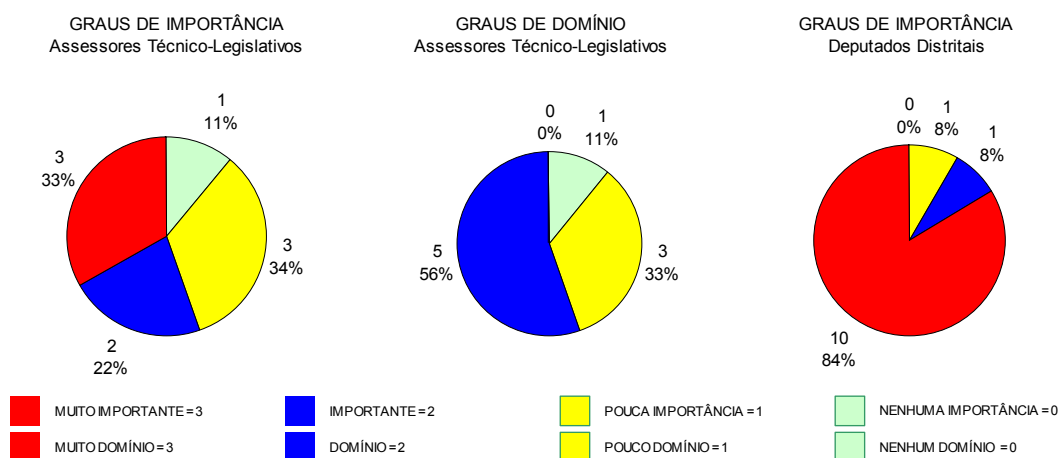
Quatro assessores técnicos legislativos (45%) afirmaram ter pouco domínio sobre o fator, enquanto cinco (55%), no total, afirmaram ter adequado domínio sobre esse conhecimento.

Nesse caso, elevado grau de importância, associado a elevado escore de conhecimento, não indicam a existência de significativa lacuna de competência, tornando a decisão de treinar passível de análise complementar, conforme Borges-Andrade & Lima (1983).

Os deputados distritais, por sua vez, na maioria (92%) avaliam o conhecimento de informática/internet de relevante importância para o exercício, pelos assessores, da atividade de fiscalização e controle.

Há um relato (equivalente a 8% dos deputados respondentes) de pouca importância, aproximando as opiniões dos deputados distritais à dos assessores.

Figura 18. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnico-Legislativos e dos Deputados Distritais: LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS



FONTE: Dados colhidos pelo autor.

“Conhecer os princípios que regem a elaboração da LDO e os princípios que regem o controle das finanças públicas”. Este foi o viés de avaliação da competência “Lei de Diretrizes Orçamentárias”.

Na opinião dos assessores técnicos legislativos, essa competência é muito importante para três respondentes (33%); importante para dois respondentes (22%) e, para 34% dos respondentes (3 assessores) o fator é pouco importante. Um respondente (11%) considera sem importância o conhecimento dos princípios que regem a elaboração da LDO e dos princípios que regem o controle das finanças públicas.

Simetricamente, o mesmo percentual (56% no total) dos que afirmaram ser a competência de relevante importância, também afirmam ter domínio quase completo sobre o fator analisado. Assim também com os demais escores: nenhum domínio (1 respondente, 11%) e pouco domínio (3 respondentes, 34%, por arredondamento).

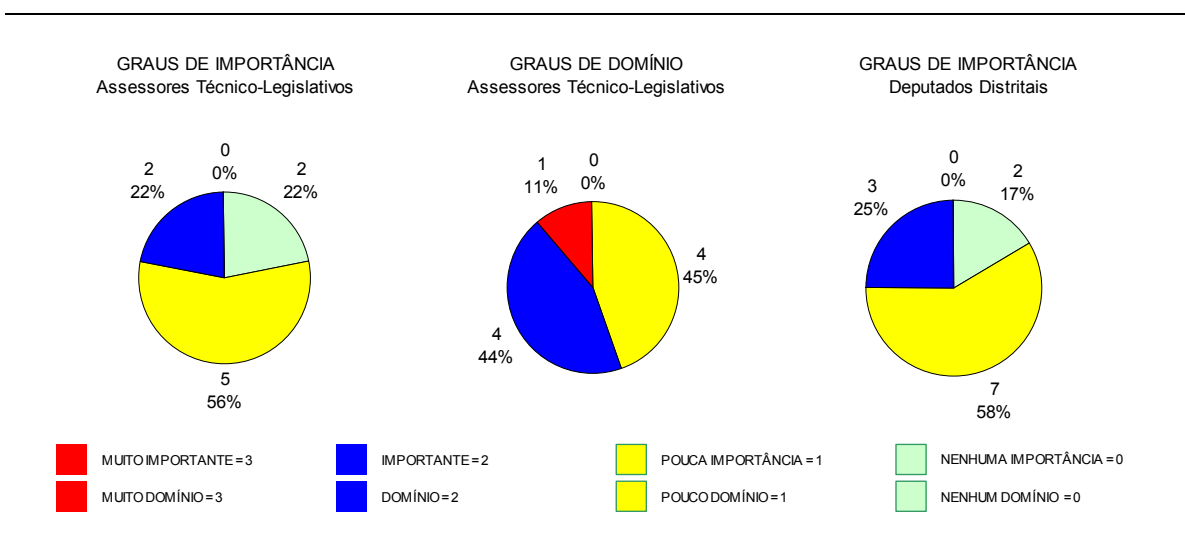
Devido ao reduzido tamanho da amostra, não foi possível determinar, por análises estatísticas, se características individuais, tais como formação acadêmica, tempo de serviço etc, são responsáveis pelos valores atribuídos a esta e às demais competências.

De todo modo, escores semelhantes de domínio e importância, ou seja, relevante importância e relevante domínio, tornam o treinamento, segundo Borges-Andrade & Lima (1983), não prioritário para esta competência.

Para os deputados distritais, em sua grande maioria (92%), conhecimento sobre a Lei de Diretrizes Orçamentárias é de relevante importância para o exercício da atividade de fiscalização e controle. Um parlamentar (8%) acha pouco importante esse conhecimento.

Os deputados, no geral, também neste caso, atribuem maior importância do que os assessores a esta competência.

Figura 19. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: LÍNGUA INGLESA



FONTE: Dados da pesquisa.

A competência língua inglesa foi avaliada sob o prisma “conhecer a língua inglesa como ferramenta de pesquisa em diversas fontes de informação”.

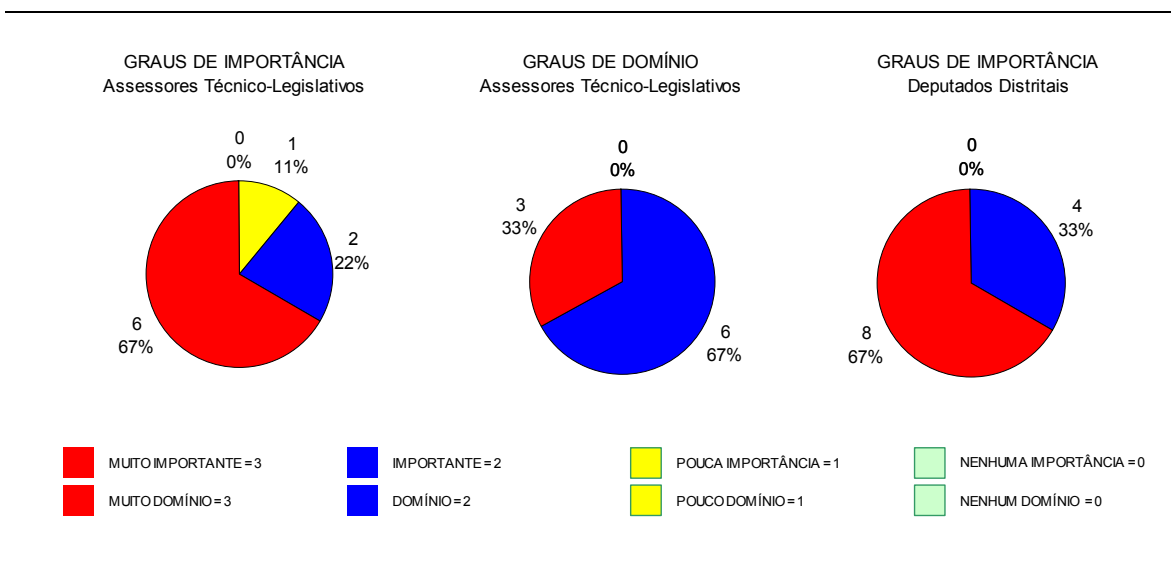
Nesse contexto, sete assessores (78%) consideram de reduzida importância a língua inglesa: cinco assessores técnicos legislativos (56%) atribuíram pouca importância à competência; dois assessores (22%) atribuíram nenhuma importância e dois (2%) atribuíram importância à língua inglesa como ferramenta de pesquisa. Nenhum assessor respondente avaliou a competência como muito importante.

Por outro lado, cinco assessores (55%) afirmaram ter domínio quase completo ou pleno domínio da língua inglesa, enquanto quatro assessores (45%) afirmaram ter pouco domínio. Não houve relato de assessor sem nenhum domínio da língua inglesa.

Semelhantemente, nove dos parlamentares respondentes (75%) afirmam que “conhecer a língua inglesa como ferramenta de pesquisa” tem pouca ou nenhuma importância para a atividade de fiscalização e controle. Três deputados (25%) consideram importante o conhecimento da língua inglesa.

Baixo escore de importância (apenas 22% contra 78% de reduzida importância) e alto escore de domínio (55%), tornam essa competência irrelevante para treinamento.

Figura 20. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: LÍNGUA PORTUGUESA



FONTE: Dados da pesquisa.

Com referência à língua portuguesa, o aspecto comportamental avaliado foi “conhecer a língua portuguesa culta, como ferramenta para comunicação formal, de modo claro e objetivo”.

Sete assessores técnicos legislativos (89%), no total, acham de relevante importância essa competência, e apenas um (11%) acha de pouca importância “o domínio da língua portuguesa culta”.

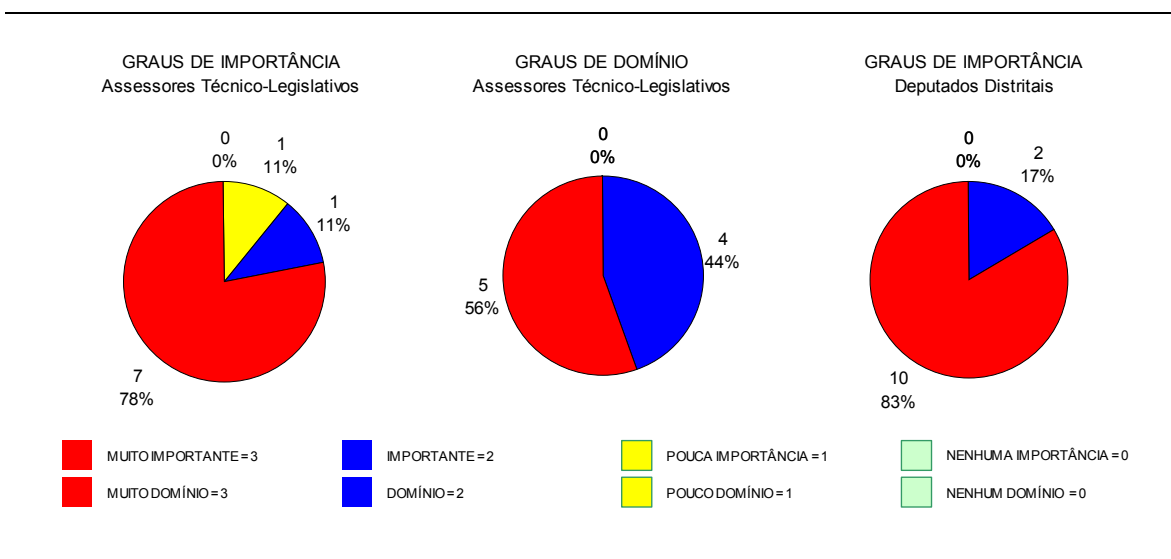
Entretanto, apesar da opinião contrária, 100% (9 respondentes) afirmam ter completo domínio ou domínio quase completo da língua portuguesa culta como ferramenta para comunicação formal, de modo claro e objetivo”.

Analogamente aos assessores, 67% dos deputados distritais atribuem muita importância ao domínio da língua portuguesa culta, e 33% atribuem importância.

Nesse caso, há semelhança de opiniões entre deputados e assessores no que se refere à importância do fator observado.

Em relação à língua portuguesa, alto escore de importância e alto escore de domínio indicam a inexistência de lacuna de competência, sendo desnecessárias ações de treinamento.

Figura 21. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnico-Legislativos e dos Deputados Distritais: ANÁLISE DE INFORMAÇÕES



FONTE: Dados da pesquisa.

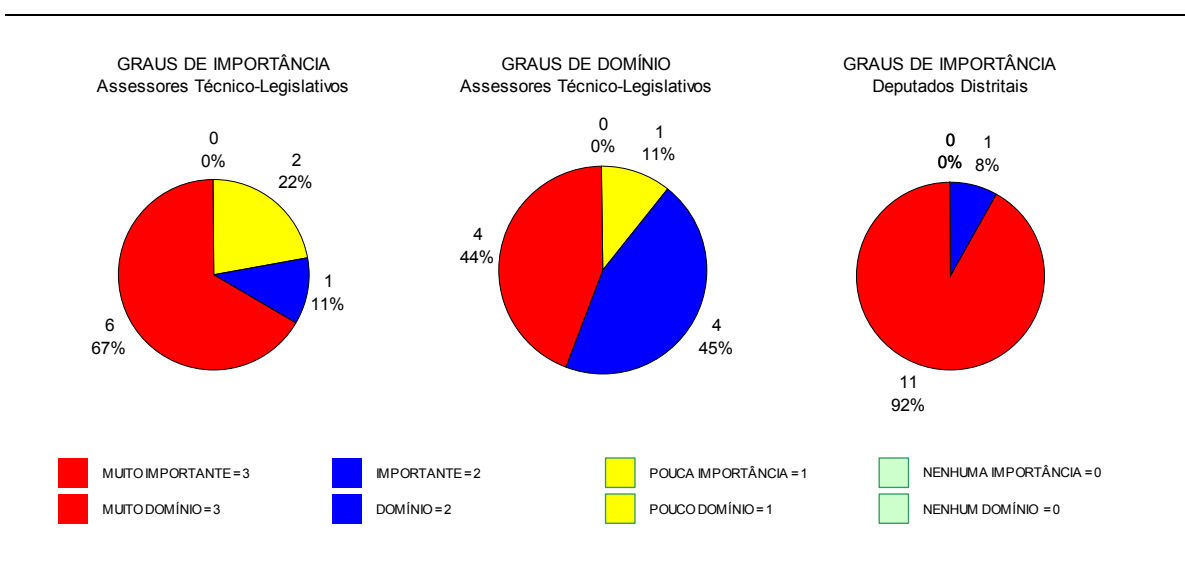
A habilidade “análise de informações” foi considerada sob a perspectiva “ser capaz de interpretar o conteúdo das informações obtidas, de modo a gerar conhecimento e inteligência para tomada de decisão, antevendo o futuro em razão de tendências”.

Essa habilidade foi considerada muito importante por sete dos assessores técnicos legislativos (78%), e considerada importante por um assessor (11%). Um respondente acha a habilidade pouco importante. No total, 89% dos assessores consideram “análise de informações” uma competência essencial para a atividade de fiscalização e controle. Não houve relato de “nenhuma importância”.

Na dimensão domínio, cinco assessores (56%) declararam dominar completamente a habilidade, e quatro (44%) declaram possuir domínio quase completo. Verifica-se, então, que 100% dos assessores dominam a habilidade, o que torna não prioritária para efeito de treinamento.

Na avaliação dos deputados distritais, “análise de informações” é muito importante para 10 respondentes (83%) e importante para dois deputados (17%), totalizando uma opinião convergente de 100% de relevância para a habilidade, no contexto de fiscalização e controle.

Figura 22. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnico-Legislativos e dos Deputados Distritais: BUSCA E RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO EM DIVERSAS FONTES.



FONTE: Dados da pesquisa.

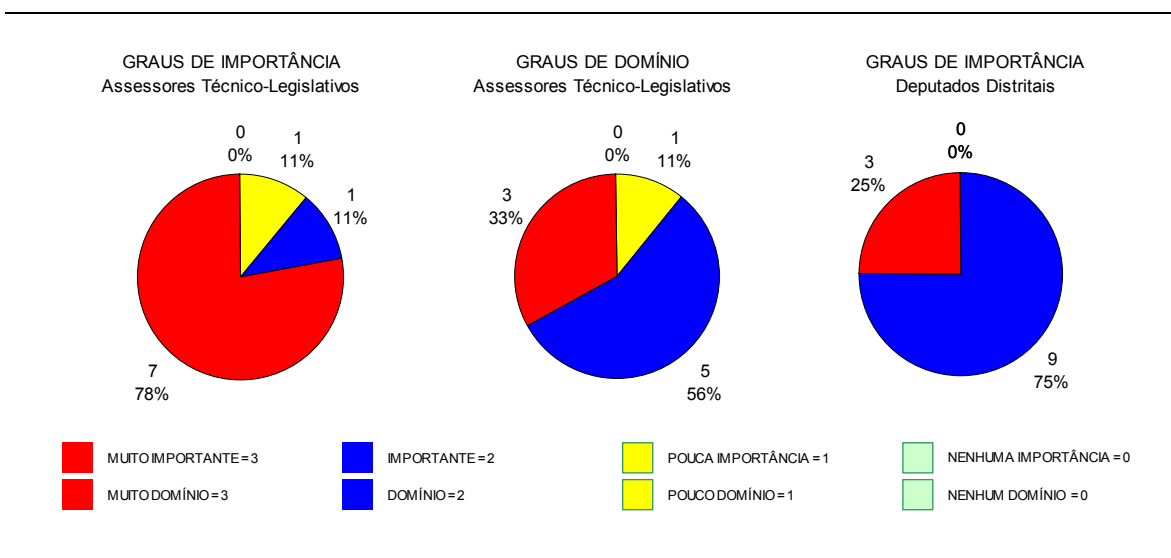
“Ser capaz de identificar as diversas fontes de dados e de informações de que necessite para o trabalho” é o comportamento desejável para a habilidade busca e recuperação da informação em diversas fontes.

Seis assessores (67%) consideram a habilidade muito importante, dois assessores (22%) consideram-na de pouca importância e um assessor (11%) acha a habilidade importante. No geral, 78% percebem a habilidade como relevante.

Quanto ao domínio, 99% dos assessores técnicos legislativos afirmam ter completo domínio ou domínio quase completo sobre a habilidade e apenas um (11%) afirmou ter pouco domínio sobre a habilidade.

Na opinião dos deputados distritais, 11 (92%) acham a capacidade de identificar diversas fontes de dados e de informações muito importante para a atividade de fiscalização e controle, um (8%) acha a habilidade importante. No total, 100% dos deputados respondentes acham relevante.

Figura 23. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.



FONTE: Dados da pesquisa.

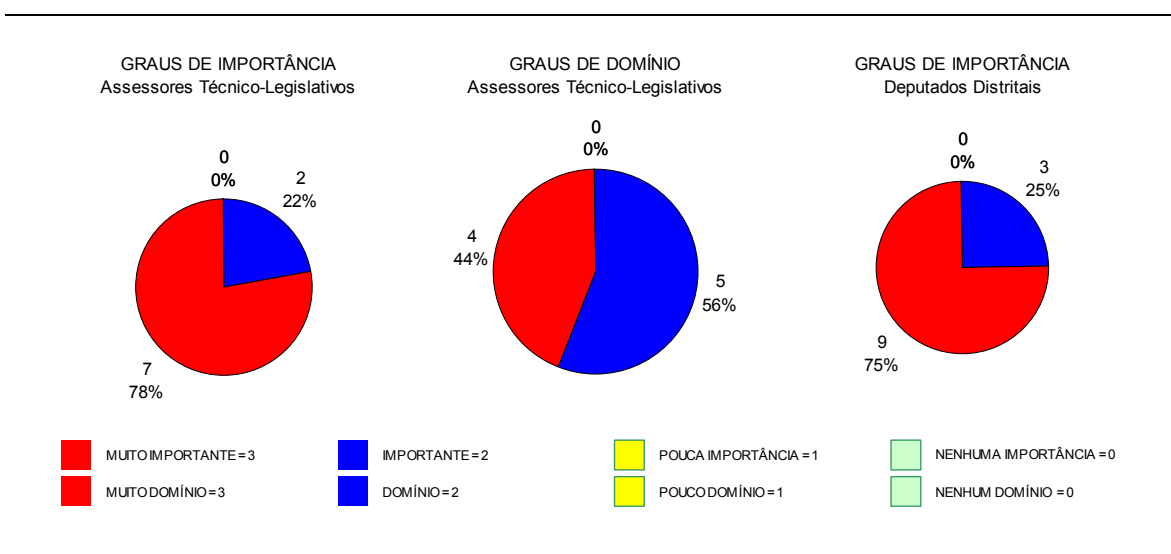
Comunicação interpessoal: “ser capaz de manter boas relações interpessoais com superiores e colegas, integrando-se a diferentes contextos

sociais”. Esse é o contexto avaliado para essa habilidade, e 89% dos assessores, no geral, acham-na de alta relevância para a atividade de fiscalização e controle.

Similarmente, 90% dos deputados distritais também acham essa habilidade altamente relevante.

Na dimensão domínio, dos assessores pesquisados, a maioria afirma ter domínio quase completo sobre a comunicação interpessoal (56%) e 33% afirmaram ter completo domínio sobre a habilidade. No total, 89% dos assessores dominam a habilidade.

Figura 24. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: OBJETIVIDADE E CLAREZA.



FONTE: Dados da pesquisa.

“Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade, de forma verbal e escrita”. Esse comportamento é o foco da habilidade pesquisada objetividade e clareza.

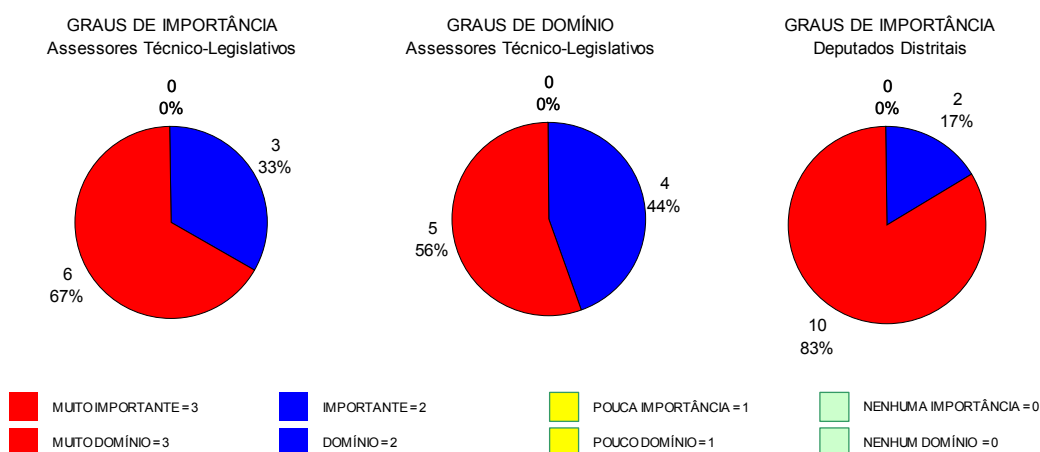
Aqui, 100% dos assessores respondentes acham a habilidade relevante, sendo que 78% acham-na muito importante, e 22% a consideram importante.

A visão dos deputados é bastante semelhante: 75% acham a habilidade muito importante e 25% acham importante. Há, aqui, evidente convergência de opinião.

Em relação ao domínio, nesse caso, 100% dos assessores afirmam ter domínio sobre a habilidade Objetividade e Clareza.

Em relação ao domínio, nesse caso, 100% dos assessores afirmam ter domínio sobre a habilidade Objetividade e Clareza.

Figura 25. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: RACIOCÍNIO LÓGICO E QUANTITATIVO.



FONTE: Dados da pesquisa.

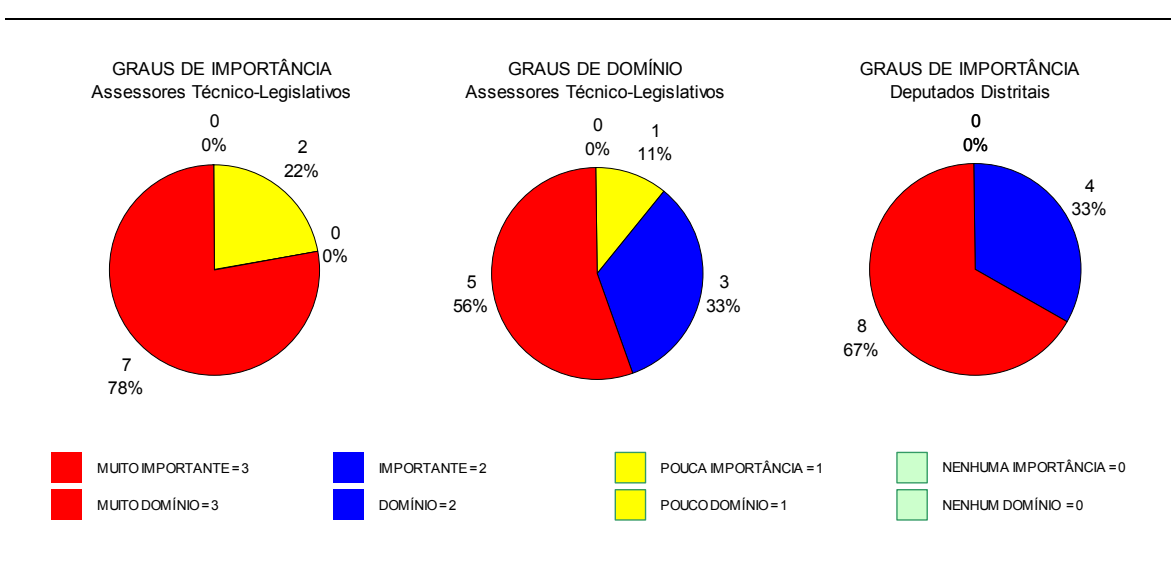
Raciocínio lógico e quantitativo relaciona-se à “capacidade de realizar cálculos e análises quantitativas e qualitativas, inferindo resultados”.

Na visão dos assessores da Unidade de Controle Externo – UCE, raciocínio lógico e quantitativo é uma habilidade bastante relevante para a atividade de fiscalização e controle: seis assessores (67%) consideram-na muito

importante, e três (33%) consideram-na importante. Uma convergência de opiniões que totaliza 100% de relevância.

Pelo elevado grau de domínio apresentado, essa habilidade não carece de treinamento prioritário, conforme preconiza o modelo de Borges-Andrade & Lima (1983), base desta pesquisa.

Figura 26. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnico-Legislativos e dos Deputados Distritais: TRABALHO EM EQUIPE.



FONTE: Dados da pesquisa.

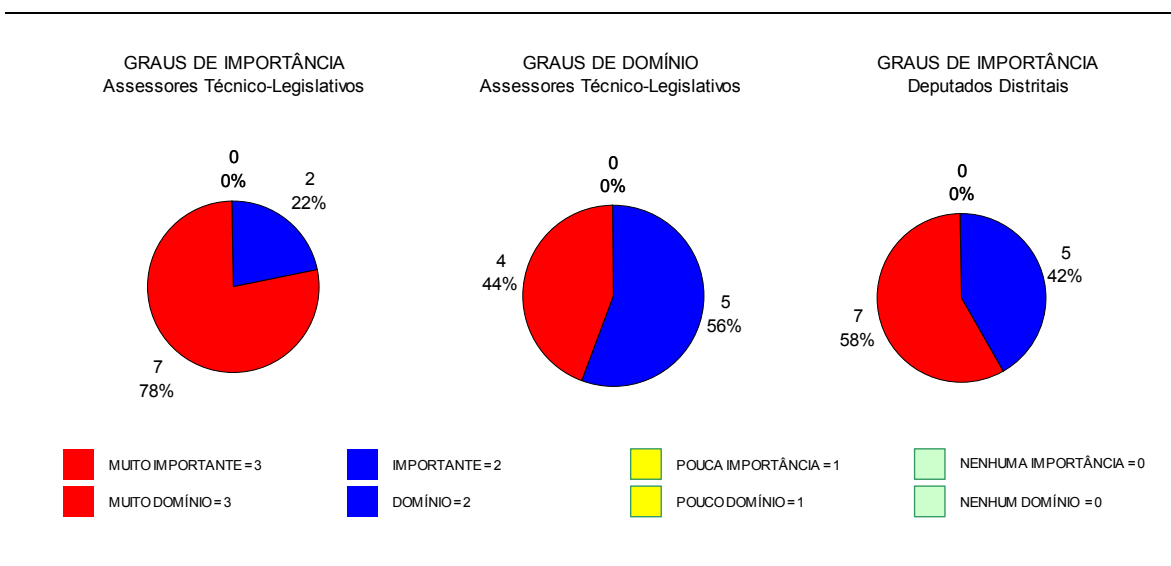
Trabalho em equipe, sob a ótica “ser capaz de trabalhar em grupo, relacionando-se com diversos tipos de pessoas, culturas e situações” é uma habilidade muito importante para 78% dos assessores pesquisados. Dois respondentes (22%) acham que ser capaz de trabalhar em grupo é uma habilidade pouco importante para a atividade de fiscalização e controle.

Dos deputados distritais respondentes, oito (67%) acham a habilidade muito importante e quatro (33%) a consideram importante, convergindo para um total de 100% de relevância para a atividade de fiscalização.

Na dimensão domínio, 89% dos assessores afirmam dominar a habilidade, isto é, são capazes de trabalhar em grupo relacionando-se com diversos tipos de pessoas, culturas e situações.

Um Assessor (11%) afirmou ter pouco domínio sobre a habilidade. Ainda assim, no geral, não há prioridade de treinamento para essa competência.

Figura 27. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: VISÃO INTEGRADA



FONTE: Dados da pesquisa.

“Ser capaz de compreender as inter-relações existentes no contexto do trabalho, sabendo interagir com as demais áreas envolvidas” é a essência da habilidade visão integrada.

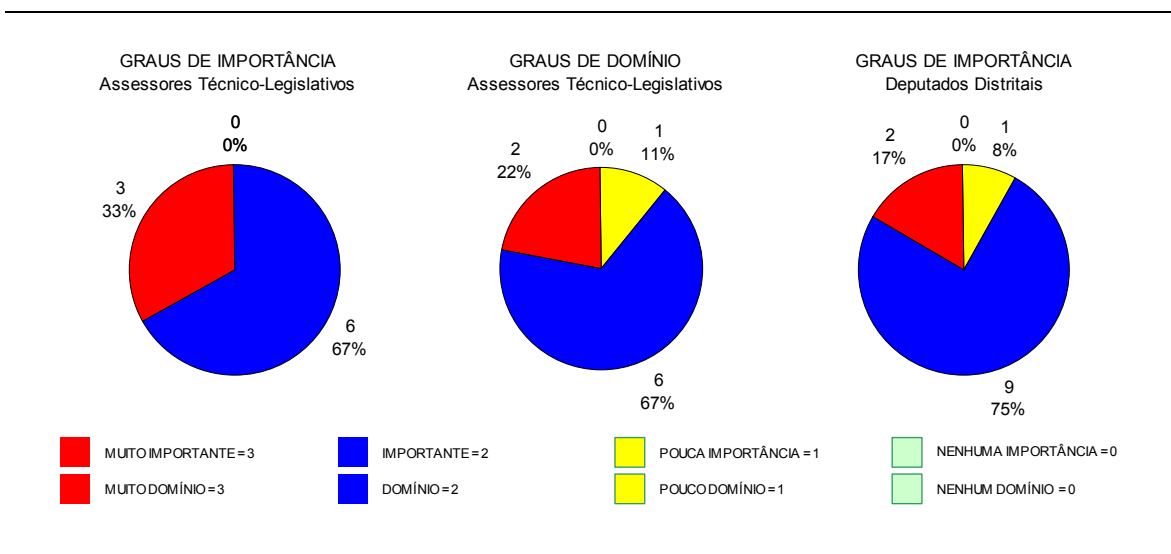
As opiniões de assessores e deputados são convergentes para essa habilidade. Sete assessores (78%) e sete deputados (58%) consideram-na muito importante, enquanto dois assessores (22%) e cinco deputados (42%) acham-na importante.

No total, em ambos os casos, 100% dos respondentes atribuem relevância a essa capacidade.

Os assessores afirmam, nessa questão, ter domínio sobre a capacidade de compreender as inter-relações existentes no trabalho e de interagir com as demais áreas envolvidas na atividade de fiscalização e controle: quatro (44%) disseram dominar completamente a competência, e cinco (56%) afirmaram ter domínio quase completo.

Essa habilidade, pelo alto domínio apresentado pelos assessores, não é prioritária para treinamento, pois não foi registrada lacuna de competência.

Figura 28. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: EMPATIA.



FONTE: Dados da pesquisa.

Empatia é uma atitude: “saber colocar-se no lugar do outro” é um comportamento individual.

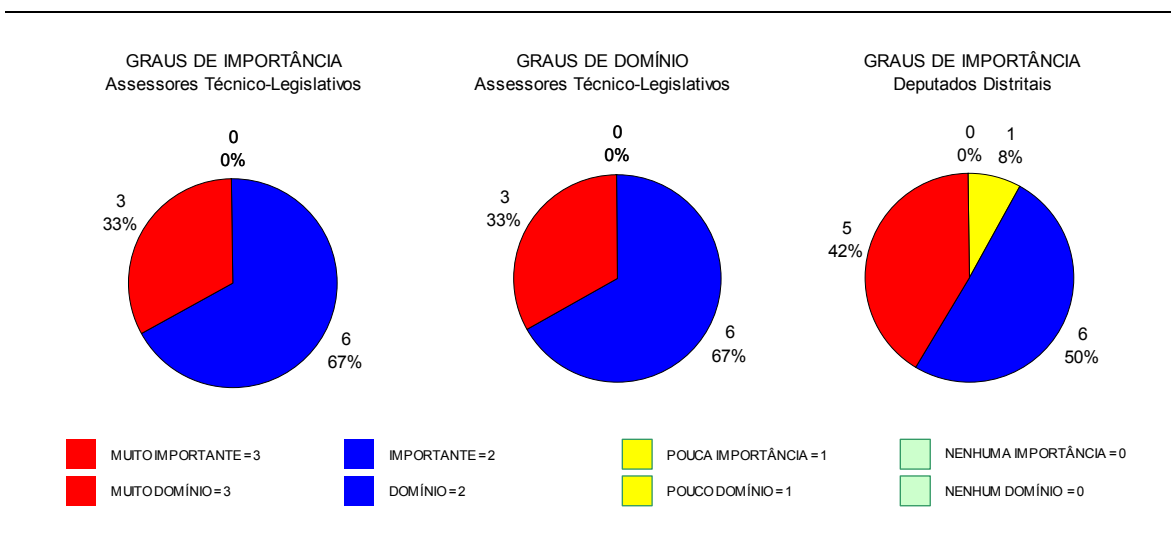
Os assessores pesquisados afirmam que ter empatia é relevante para a atividade de fiscalização e controle externo. Seis assessores (67%) acham “ter

empatia” uma atitude importante e três (33%) acham esta atitude muito importante para a atividade, indicando 100% de convergência para a essencialidade da competência.

Quanto aos deputados distritais respondentes, 92% consideram “ter empatia” uma competência essencial importante (75% acham importante e 17%, muito importante) e um deputado (8%) a considera pouco importante.

Os assessores afirmaram, ainda, ter domínio sobre essa competência, pois seis (67%) disseram ter domínio quase completo sobre essa atitude e dois (22%) disseram ter domínio quase completo.

Figura 29. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: PROATIVIDADE.



FONTE: Dados da pesquisa.

A competência proatividade diz respeito à atitude de “saber tomar iniciativas, prevendo, identificando ou solucionando problemas, com o objetivo de atender e alcançar os objetivos do trabalho”.

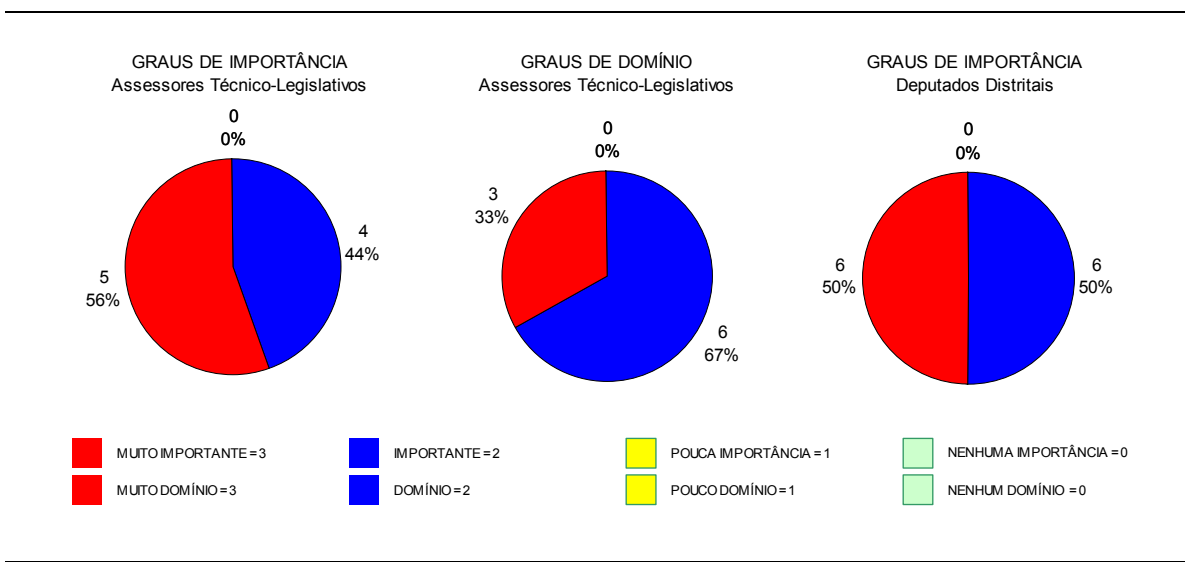
Proatividade é muito importante para três assessores (33%) e importante para seis assessores (67%). Logo, essa atitude é considerada relevante para 100% dos assessores respondentes.

Para seis deputados distritais respondentes (50%), proatividade é uma atitude importante, e para cinco deputados (42%) é uma atitude muito importante. Um deputado (8%) acha essa competência pouco importante para a atividade de fiscalização e controle.

“Saber tomar iniciativas...” é uma atitude sobre a qual 67% dos assessores têm domínio quase completo e 33% têm domínio completo, de modo que se pode inferir que 100% dos assessores pesquisados são proativos.

Segundo o modelo de Borges-Andrade & Lima (1983), essa competência prescinde de treinamento, pelo elevado grau de domínio apresentado.

Figura 30. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: PERCEPÇÃO DE SUAS PRÓPRIAS LIMITAÇÕES.



FONTE: Dados da pesquisa.

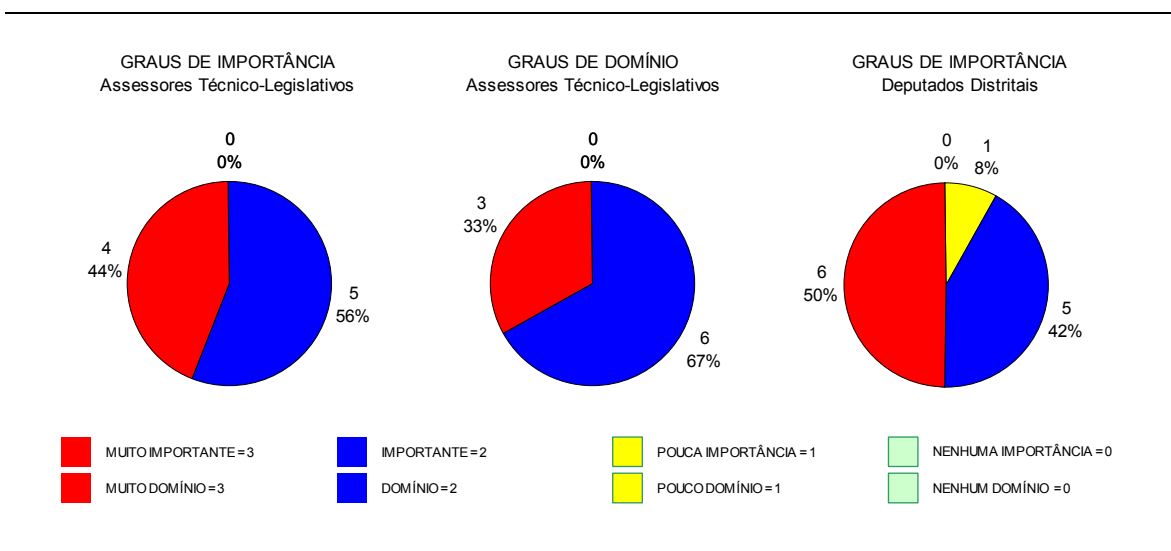
Conhecer-se é perceber suas próprias limitações, é “saber identificar suas dificuldades e limitações profissionais, e solicitar auxílio quando necessário”.

Os assessores pesquisados, como se pode inferir pela análise dos dados, têm percepção de suas próprias limitações: 67% afirmaram ter domínio quase completo sobre essa competência, e 33% afirmaram ter domínio completo.

Ao mesmo tempo, 56% dos assessores acham muito importante essa atitude na atividade de fiscalização e controle, e 44% consideram importante perceber “suas próprias dificuldades e limitações profissionais e solicitar ajuda quando necessário”.

Os deputados distritais têm opinião semelhante quanto à relevância dessa atitude: 50% acham-na importante e 50% acham-na importante.

Figura 31. Demonstrativo dos Graus de Importância e Domínio, em números absolutos e percentuais, sob a ótica dos Assessores Técnicos Legislativos e dos Deputados Distritais: SENSIBILIDADE



FONTE: Dados da pesquisa.

A atitude “sensibilidade” está relacionada, de certa forma, à empatia, pois diz respeito à demonstração de sensibilidade em relação a problemas e dificuldades dos colegas.

Essa atitude foi considerada importante por 56% dos assessores, e considerada muito importante por 44% deles. Então, 100% dos assessores acham essa atitude importante.

Em relação aos deputados respondentes, 92% acham “sensibilidade” uma atitude importante (50% muito importante e 42% importante). Um deputado acha a atitude pouco importante.

A totalidade dos assessores tem domínio sobre essa atitude (33% têm domínio completo e 67% têm domínio quase completo).

Percebe-se, ao final da análise dos dados, que das três dimensões consideradas para as competências listadas, aquelas, conforme Durand (1998), relacionadas à dimensão conhecimento são as que mais apresentam divergência de opiniões entre os assessores técnicos legislativos e entre esses e os deputados distritais.

Ainda na dimensão conhecimento, foram encontradas lacunas de competência, enquanto nas dimensões habilidades e atitudes os juízos são convergentes, não havendo sinalização de lacunas.

Para as lacunas encontradas, o modelo de Lenaga (1998) propõe o desenvolvimento de competências com a utilização do subsistema de recursos humanos denominado treinamento e desenvolvimento, e Green (1999) sinaliza com a necessidade de *coaching* ou treinamentos para a melhoria do desempenho no trabalho.

Esse fato parece indicar uma valorização maior das habilidades e atitudes individuais ou, conforme Durand (1998) o “saber como fazer” e o “querer fazer”, em detrimento dos conhecimentos globais, os quais, conforme sugerem Nonaka & Takeushi (1997) podem ser compartilhados ou socializados.

Seguindo o modelo de Borges-Andrade & Lima (1983, pág 7), levantou-se as médias e desvios padrões da importância e domínio de cada competência, medidas pela escala de Likert.

Neste estudo, considerou-se que “competências com desvio padrão igual ou superior a 0,75, tanto para importância como para domínio, podem não ter suas médias consideradas para fins de julgamento da discrepância, uma vez que este resultado implica em uma grande dispersão de opiniões por parte do grupo de respondentes” (Borges-Andrade & Lima , p. 7).

As habilidades com maiores médias de importância e menores médias de domínio – ou seja, aquelas com maior discrepância entre desempenho real e esperado – são selecionadas para treinamento.

Conforme anteriormente citado, devido ao reduzido tamanho da amostra, não se utilizou análises estatísticas para identificar que características dos indivíduos (por exemplo, formação acadêmica, tempo de CLDF) são responsáveis pela importância e domínio atribuídos a cada habilidade.

A tabela 7 apresenta a tabulação dos graus de importância atribuídos pelos assessores técnicos legislativos às competências listadas no questionário; e a tabela 8 mostra os graus de domínio atribuídos pelos assessores técnicos legislativos a essas mesmas competências.

A tabela 9 apresenta os graus de importância atribuídos pelos deputados distritais; a tabela 10 apresenta as competências com elevada média no grau de

importância e reduzida média no grau de domínio, caracterizando-as como possuidoras de lacunas, o que sinaliza necessidade de treinamento; e a tabela 11, por sua vez, indica as prioridades de treinamento para os assessores técnicos legislativos, em relação às capacidades com lacunas de competência detectadas.

Essas tabelas apresentam os valores atribuídos pelos respondentes para cada competência listada, a média aritmética desses valores, e o respectivo desvio padrão, que demonstra o nível de estabilidade existente no conjunto de respostas.

Como a média representa todos os valores respondidos e o desvio padrão mede a variação entre as respostas a partir da média, então, quanto maior o desvio padrão maior a heterogeneidade das respostas e, quanto menor o desvio padrão, mais estável é o conjunto de respostas, indicando um pensamento convergente em relação à questão apresentada.

Essas medidas possibilitaram uma análise comparativa acerca das competências relevantes à atividade de fiscalização e controle externo, com o objetivo de verificar a existência de diferenças entre as percepções dos assessores e dos deputados distritais, quanto à importância das competências identificadas, assim como permitiram identificar as competências cujo domínio, pelos assessores, é incipiente para o exercício daquela atividade.

Considerando-se a escala de Likert utilizada (valores de 0 a 3), a análise realizada indica que as competências com médias iguais ou maiores que 2, no quesito importância, têm alto impacto para a atividade de fiscalização e controle externo, tanto na ótica dos assessores quanto na dos deputados distritais.

O grau 2 para a média não é um valor aleatório, mas substantivo, tendo em vista que, conforme a Escala de Avaliação apresentada na figura 7 (p.66) anterior,

este valor caracteriza a justa medida da importância para o desempenho, e a justa medida do domínio sobre a competência avaliada.

Por outro lado, para a mesma escala, as competências com médias inferiores a 2, indicam reduzida importância ou reduzido domínio pelos assessores, sobre o conhecimento, habilidade ou atitude listada.

Na tabela 7, a seguir, verifica-se que, das 22 competências listadas, seis obtiveram médias inferiores a 2, sendo caracterizadas pelos assessores técnicos legislativos da UCE como de pouca ou nenhuma importância para a atividade de fiscalização e controle. São elas: contabilidade pública (média 1,44); direito administrativo (média 1,67); economia (média 1,56); informática/internet (média 1,89); Lei de Diretrizes Orçamentárias (média 1,78) e língua inglesa (média 1,00). Entre essas seis competências consideradas de menor importância pelos assessores, 4 tiveram elevado desvio padrão ($\sigma \geq 0,75$): contabilidade pública, direito administrativo, economia e Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Outras cinco competências listadas tiveram média maior ou igual a 2, indicando que são consideradas essenciais, pelos assessores, para o desempenho da atividade de fiscalização e controle externo.

Essas competências são: administração pública (média 2,44); administração financeira e orçamentária (média 2,00); auditoria (média 2,44); direito constitucional (média 2,00) e língua portuguesa (média 2,56).

As competências administração financeira e orçamentária e direito administrativo tiveram desvio padrão maior que 0,75 ($\sigma = 1,05$ e $\sigma = 0,82$; respectivamente).

Ressalte-se, ainda, que todas as competências com médias inferiores a 2, referem-se à dimensão *conhecimentos*.

As demais competências avaliadas, relacionadas a habilidades e atitudes, tiveram médias superiores a 2, sendo que apenas duas tiveram desvio padrão maior que 0,75 ($\sigma > 0,75$), significando que os assessores técnicos legislativos da UCE atribuem maior grau de importância às dimensões habilidades pessoais e comportamentos individuais no desempenho das atividades de fiscalização e controle externo, do que aos conhecimentos acadêmicos propriamente ditos.

Tabela 7. Graus de Importância Atribuídos pelos Assessores Técnicos Legislativos

COMPETÊNCIAS		N	\bar{X}	σ	
1	Administração Pública	9	2,4	0,50	CONHECIMENTOS
2	Administração Financeira e Orçamentária	9	2,0	1,05*	
3	Auditoria	9	2,4	0,50	
4	Contabilidade Pública	9	1,4	0,83*	
5	Direito Administrativo	9	1,7	0,94*	
6	Direito Constitucional	9	2,0	0,82*	
7	Economia	9	1,6	0,83*	
8	Informática/internet	9	1,9	0,74	
9	Lei de Diretrizes Orçamentárias	9	1,8	1,03*	
10	Língua Inglesa	9	1,0	0,67	
11	Língua Portuguesa	9	2,6	0,68	
12	Análise de Informações	9	2,7	0,67	HABILIDADES
13	Busca e Recuperação da Informação em diversas fontes	9	2,4	0,83*	
14	Comunicação Interpessoal	9	2,7	0,67	
15	Objetividade e Clareza	9	2,8	0,42	
16	Raciocínio Lógico e Quantitativo	9	2,7	0,47	ATTITUDES
17	Trabalho em Equipe	9	2,6	0,83*	
18	Visão Integrada	9	2,8	0,42	
19	Empatia	9	2,3	0,47	
20	Proatividade	9	2,3	0,47	
21	Percepção de suas próprias limitações	9	2,6	0,50	
22	Sensibilidade	9	2,4	0,50	

(*) Indica maiores divergências de opiniões ($\sigma > 0,75$)

A tabela 8, graus de domínio atribuídos pelos assessores técnicos legislativos, apresenta médias inferiores a 2 em nove dos 11 itens listados, todos relacionados à dimensão conhecimento. São eles: administração financeira e orçamentária (média 1,22); auditoria (média 1,56); contabilidade pública (média 1,00); direito administrativo (média 1,44); direito constitucional (média 1,67); economia (média 1,11); informática/internet (média 1,89); Lei de Diretrizes Orçamentárias (média 1,44) e língua inglesa (média 1,67). Dessas, 5 tiveram desvio padrão maior que 0,75 ($\sigma > 0,75$): administração financeira e orçamentária ($\sigma = 0,79$); contabilidade pública ($\sigma = 0,94$); direito administrativo ($\sigma = 0,83$), direito constitucional ($\sigma = 0,82$) e informática/internet ($\sigma = 0,87$).

A competência administração pública, ainda na dimensão conhecimento, obteve, no aspecto domínio, média igual a 2,00, e a competência língua portuguesa teve média 2,33, sinalizando que os assessores têm proficiência nessas áreas.

Os demais itens, relacionados às dimensões habilidades e atitudes, tiveram médias superiores a 2 e desvios padrão inferiores a 0,75 ($\sigma < 0,75$), indicando que os assessores dominam, de forma eficiente, segundo suas percepções, essas competências, às quais, por sinal, atribuem grande importância, como anteriormente verificado na tabela 7.

Tabela 8. Graus de Domínio Atribuídos pelos Assessores Técnicos Legislativos

COMPETÊNCIAS		N	\bar{X}	σ	
1	Administração Pública	9	2,0	0,47	CONHECIMENTOS
2	Administração Financeira e Orçamentária	9	1,2	0,79*	
3	Auditoria	9	1,6	0,5	
4	Contabilidade Pública	9	1,0	0,94*	
5	Direito Administrativo	9	1,4	0,83*	
6	Direito Constitucional	9	1,7	0,82*	
7	Economia	9	1,1	0,57	
8	Informática/internet	9	1,9	0,87*	
9	Lei de Diretrizes Orçamentárias	9	1,4	0,68	
10	Língua Inglesa	9	1,7	0,67	
11	Língua Portuguesa	9	2,3	0,47	
12	Análise de Informações	9	2,6	0,5	
13	Busca e Recuperação da Informação em diversas fontes	9	2,3	0,67	
14	Comunicação Interpessoal	9	2,2	0,63	
15	Objetividade e Clareza	9	2,4	0,5	
16	Raciocínio Lógico e Quantitativo	9	2,6	0,5	ATTITUDES
17	Trabalho em Equipe	9	2,4	0,68	
18	Visão Integrada	9	2,4	0,5	
19	Empatia	9	2,1	0,57	
20	Proatividade	9	2,3	0,47	
21	Percepção de suas próprias limitações	9	2,3	0,47	
22	Sensibilidade	9	2,3	0,47	

(*) Indica maiores divergências de opiniões ($\sigma > 0,75$)

A tabela 9 indica os graus de importância atribuídos pelos deputados distritais às 22 competências listadas.

Tabela 9. Graus de Importância Atribuídos pelos Deputados Distritais

COMPETÊNCIAS		N	\bar{X}	σ	
1	Administração Pública	12	2,8	0,37	CONHECIMENTOS
2	Administração Financeira e Orçamentária	12	3,0	0,00	
3	Auditoria	12	2,8	0,37	
4	Contabilidade Pública	12	2,8	0,43	
5	Direito Administrativo	12	2,6	0,49	
6	Direito Constitucional	12	2,4	0,49	
7	Economia	12	2,3	0,47	
8	Informática/internet	12	2,3	0,60	
9	Lei de Diretrizes Orçamentárias	12	2,8	0,60	
10	Língua Inglesa	12	1,1	0,64	
11	Língua Portuguesa	12	2,7	0,47	
12	Análise de Informações	12	2,8	0,37	HABILIDADES
13	Busca e Recuperação da Informação em diversas fontes	12	2,9	0,28	
14	Comunicação Interpessoal	12	2,3	0,43	
15	Objetividade e Clareza	12	2,8	0,43	
16	Raciocínio Lógico e Quantitativo	12	2,8	0,37	
17	Trabalho em Equipe	12	2,7	0,47	ATTITUDES
18	Visão Integrada	12	2,6	0,49	
19	Empatia	12	2,1	0,49	
20	Proatividade	12	2,3	0,62	
21	Percepção de suas próprias limitações	12	2,5	0,50	
22	Sensibilidade	12	2,4	0,64	

Verifica-se que há convergência de opiniões entre os deputados, porém, comparando as tabelas 7 e 9, percebe-se diferença de opinião a respeito de 6 competências, entre os assessores e os deputados, todas relacionadas à dimensão conhecimentos, a saber:

Tabela 10. Comparativo entre Graus de Importância Assessores e Deputados

COMPETÊNCIAS		ASSESSORES		DEPUTADOS		DIFERENÇA DE OPINIÕES
		\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	
2	Administração Financeira e Orçamentária	2,00	1,05*	3,00	0,00	SIM
4	Contabilidade Pública	1,44	0,83*	2,75	0,43	SIM
5	Direito Administrativo	1,67	0,94*	2,58	0,49	SIM
7	Economia	1,56	0,83*	2,33	0,47	SIM
8	Informática/internet	1,89	0,74	2,25	0,60	SIM
9	Lei de Diretrizes Orçamentárias	1,78	1,03*	2,75	0,60	SIM

(*) Indica maiores divergências de opiniões entre os próprios assessores.

Responde-se, aqui, a uma questão apresentada na definição do problema: existem diferenças entre as percepções dos deputados distritais e dos assessores quanto às competências identificadas?

Borges-Andrade & Lima (1983, pág. 14) afirmam que o modelo em tela “assume integralmente uma postura de que os indivíduos são capazes de identificar e julgar as habilidades necessárias à atuação num determinado papel ocupacional”, mas “que não se deve ignorar que se está trabalhando com julgamentos individuais de valores e que há sempre algum erro na mensuração da realidade”.

A tabela 11 permite visualizar as competências que apresentam lacunas de domínio, posto que obtiveram elevados escores na medida de importância, ($I \geq 2$) e reduzidos escores na medida de domínio ($D \leq 2$), conforme se verifica a seguir.

Tabela 11. Demonstrativo de Lacunas de Competência dos Assessores Técnicos Legislativos

COMPETÊNCIAS		IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO	LACUNAS	
		\bar{X}	\bar{X}		
1	Administração Pública	2,44	2,00	NÃO	CONHECIMENTOS
2	Administração Financeira e Orçamentária	2,00	1,22	SIM	
3	Auditoria	2,44	1,56	SIM	
4	Contabilidade Pública	1,44	1,00	NÃO	
5	Direito Administrativo	1,67	1,44	NÃO	
6	Direito Constitucional	2,00	1,67	SIM	
7	Economia	1,56	1,11	NÃO	
8	Informática/internet	1,89	1,89	NÃO	
9	Lei de Diretrizes Orçamentárias	1,78	1,44	NÃO	
10	Língua Inglesa	1,00	1,67	NÃO	
11	Língua Portuguesa	2,56	2,33	NÃO	
12	Análise de Informações	2,67	2,56	NÃO	
13	Busca e Recuperação da Informação em diversas fontes	2,44	2,33	NÃO	
14	Comunicação Interpessoal	2,67	2,22	NÃO	
15	Objetividade e Clareza	2,78	2,44	NÃO	
16	Raciocínio Lógico e Quantitativo	2,67	2,56	NÃO	
17	Trabalho em Equipe	2,56	2,44	NÃO	ATTITUDES
18	Visão Integrada	2,78	2,44	NÃO	
19	Empatia	2,33	2,11	NÃO	
20	Proatividade	2,33	2,33	NÃO	
21	Percepção de suas próprias limitações	2,56	2,33	NÃO	
22	Sensibilidade	2,44	2,33	NÃO	

Da análise verifica-se que apenas 3 competências, todas localizadas na dimensão conhecimentos, contêm lacunas de competências e que, portanto, podem ser objeto de treinamento.

Conforme o modelo, competências com reduzidos graus de importância e de domínio não apresentam lacunas de competência, bem como as que apresentam elevados escores de importância e também elevados escores de domínio.

Assim, a tabela 12, a seguir, mostra as prioridades de capacitação, em escala ordinal, das competências que apresentaram lacunas.

Para a definição das prioridades foi utilizada a fórmula

$$pg = \frac{\sum [I(3 - D)]}{n}$$

onde pg = prioridade geral de uma habilidade, numa escala de 0 a 9

I = importância da habilidade, julgada pelos respondentes, numa escala de 0 a 3.

D = domínio da habilidade, julgada pelos respondentes, numa escala de 0 a 3.

N = número de respondentes.

Tabela 12. Demonstrativo de Prioridades de Capacitação dos Assessores Técnicos Legislativos

COMPETÊNCIAS		IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO	LACUNAS	PRIORIDADE	
		\bar{X}	\bar{X}			
1	Administração Pública	2,44	2,00	NÃO		
2	Administração Financeira e Orçamentária	2,00	1,22	SIM	2,44	3°
3	Auditoria	2,44	1,56	SIM	3,33	1°
4	Contabilidade Pública	1,44	1,00	NÃO		
5	Direito Administrativo	1,67	1,44	NÃO		
6	Direito Constitucional	2,00	1,67	SIM	3,11	2°
7	Economia	1,56	1,11	NÃO		
8	Informática/internet	1,89	1,89	NÃO		
9	Lei de Diretrizes Orçamentárias	1,78	1,44	NÃO		
10	Língua Inglesa	1,00	1,67	NÃO		
11	Língua Portuguesa	2,56	2,33	NÃO		
12	Análise de Informações	2,67	2,56	NÃO		
13	Busca e Recuperação da Informação em divers	2,44	2,33	NÃO		
14	Comunicação Interpessoal	2,67	2,22	NÃO		
15	Objetividade e Clareza	2,78	2,44	NÃO		
16	Raciocínio Lógico e Quantitativo	2,67	2,56	NÃO		
17	Trabalho em Equipe	2,56	2,44	NÃO		
18	Visão Integrada	2,78	2,44	NÃO		
19	Empatia	2,33	2,11	NÃO		
20	Proatividade	2,33	2,33	NÃO		
21	Percepção de suas próprias limitações	2,56	2,33	NÃO		
22	Sensibilidade	2,44	2,33	NÃO		

A aplicação da fórmula resultou nas prioridades acima visualizadas, considerando-se os escores alcançados. A análise dos dados corrobora um dos pressupostos da pesquisa, pois comprova-se a existência de um núcleo de competências absolutamente essenciais e importantes (com médias de importância ≥ 2 , caracterizando importância para o desempenho) e outras que são complementares (média de importância < 2 , caracterizando pouca importância para o desempenho), segundo a percepção dos assessores técnicos legislativos.

Esse núcleo de competências com médias iguais ou superiores a 2, pode ser considerado como de competências essenciais, visto que os elevados escores encontrados conferem um grau de essencialidade àquelas competências.

Por outro lado, não se percebe uma total convergência de opiniões entre os assessores técnicos legislativos da CLDF e os demais consultores e analistas pesquisados, quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes, o que vai de encontro a um dos pressupostos antes elencados. Reduzidos graus de importância atribuídos a algumas competências, fazem-nas periféricas ou complementares, segundo a percepção dos assessores técnicos legislativos, contrariando a percepção dos demais pesquisados, que as incluíram no rol global de 83 competências relevantes para o exercício da atividade de fiscalização e controle.

Outra observação que se pode obter a partir da análise dos dados, é que as competências com reduzidas médias de importância podem ser consideradas declinantes, e aquelas com elevadas médias de importância podem ser consideradas estáveis, conforme Sparrow & Bognano (1994).

As competências estáveis devem ser mantidas para assegurar a continuidade da organização (Sparrow & Bognano, 1994) e devem, ainda, ser objeto de ações de desenvolvimento, conforme preconizam Sanchez & Heene (1997).

Não obstante as opiniões dos deputados distritais divergirem, em maior ou menor grau, quanto às competências essenciais para o exercício das atribuições de fiscalização e controle (outro pressuposto validado), as prioridades nas ações de desenvolvimento, nesse caso, devem ser dadas às competências apontadas

na tabela 12, as quais foram obtidas segundo a percepção dos assessores técnicos legislativos.

Por fim, os resultados da pesquisa validam algumas das premissas apresentadas, as quais são reiteradas a seguir:

1. A gestão de competências pode ser uma ferramenta bastante útil para auxiliar a CLDF a atender os reclames da sociedade;
2. A falta de um modelo de gestão de competências contribui para dissociar o trabalho dos Assessores Técnicos Legislativos da UCE, da missão institucional de fiscalização e controle externo;
3. O trabalho com competências conhecidas e identificadas pode fornecer uma maneira lógica para a CLDF manter sua missão e ampliar suas capacidades, valores e cultura organizacional, permitindo um alinhamento, de modo que todos estejam comprometidos a se mover na mesma direção;
4. A identificação dos conhecimentos técnicos e habilidades de trabalho dos assessores técnicos legislativos da UCE deve contribuir para fortalecer a eficiência, efetividade e eficácia da CLDF, possibilitando o exercício de sua missão institucional de fiscalização e controle dos atos do poder executivo;
5. O modelo sugerido, baseado em Borges-Andrade & Lima (1983), poderá contribuir para a melhoria da ação institucional e para a melhoria da imagem pública da Câmara Legislativa do Distrito Federal, pela identificação e eliminação de lacunas de competências na atividade de fiscalização e controle externo e sua transferência para a prática organizacional.

Analisados e validados as premissas e pressupostos que norteiam este trabalho, passa-se à análise das competências emergentes registradas nos instrumentos de pesquisa pelos respondentes assessores técnicos legislativos e deputados distritais.

4.2 Competências Emergentes

Sparrow & Bognanno (1994) classificam competências emergentes como aquelas que, apesar de não serem relevantes em determinada organização no momento presente, serão enfatizadas no futuro, a partir da estratégia definida pela empresa.

O instrumento de pesquisa utilizado, adaptado de Borges-Andrade & Lima (1983) destina espaço para que os respondentes registrem outras competências não listadas, mas que em sua opinião, revelam-se emergentes e necessárias, face às mudanças e exigências da sociedade.

Da parte dos assessores técnicos legislativos, os seguintes relatos de competências emergentes foram identificados: técnicas de entrevistas (uma citação); técnicas de persuasão (uma citação), análise e interpretação de mudanças (uma citação), técnicas de intercâmbio de conhecimentos em equipe (uma citação), metodologias de acompanhamento de assuntos políticos, econômicos e sociais no Brasil e no mundo (uma citação).

Os deputados distritais registraram, na dimensão conhecimento: conhecimento específico de políticas públicas (uma citação), conhecimentos sobre Lei de Responsabilidade Fiscal (uma citação), técnicas de pesquisa e avaliação (uma citação), conhecimentos sobre a Lei Orgânica do Distrito Federal (2 citações), conhecimentos sobre o Regimento Interno da CLDF (uma citação),

técnicas de elaboração legislativa (uma citação), conhecimentos sobre a Lei de Licitações (uma citação), organização e métodos (uma citação), planejamento estratégico (uma citação), conhecimento das normas do Tribunal de Contas do Distrito Federal (uma citação).

Na dimensão habilidades, os deputados registraram: saber selecionar informações relevantes (uma citação); ter raciocínio rápido e eficaz (uma citação) e capacidade de sintetização (uma citação).

Na dimensão atitudes, os deputados distritais registraram o seguinte: ser criativo na resolução de problemas (uma citação), ser otimista (uma citação), ser coerente (uma citação) e ter independência (uma citação).

As competências emergentes identificadas já indicam, por sua vez, novas exigências percebidas de qualificação para os assessores técnicos legislativos lotados na UCE/ASFICO, as quais, face à dinâmica da sociedade, terão grande importância para futuras estratégias da Câmara Legislativa do Distrito Federal, em atividades e ações de fiscalização e controle dos atos do Poder Executivo.

Essa perspectiva acompanha a proposição de Mc Lagan (1997), cujo modelo foi apresentado no item 4.4.5, da Revisão da Literatura, que sugere a criação de hipóteses sobre o futuro, ou seja, fazer inferências sobre o futuro do trabalho e do seu ambiente, identificar quais competências serão requeridas e criar processos de planejamento do trabalho. Mc Lagan (1997) prossegue afirmando que esses processos de planejamento do trabalho não precisam requerer um modelo prescrito, mas devem orientar indivíduos e equipes a pensar nas implicações das mudanças nas estratégias e no ambiente de trabalho, e em quais competências deverão ser salientadas.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5 Conclusões e Recomendações

O presente trabalho teve como objetivo maior a identificação das competências que os assessores técnicos legislativos lotados na UCE/ASFICO devem possuir para contribuir com a missão institucional da Câmara Legislativa do DF, de fiscalização e controle externo dos atos do Poder Executivo, segundo a percepção dos próprios assessores e dos deputados distritais.

Com efeito, de 83 competências inicialmente listadas, com base em entrevistas realizadas no Senado Federal, Câmara dos Deputados, Tribunal de Contas da União e Tribunal de Contas do Distrito Federal, 22 foram extraídas por serem convergentes e, por isso, consideradas essenciais para a atividade de fiscalização e controle externo.

Das vinte e duas competências relacionadas no instrumento de pesquisa aplicado aos assessores e aos deputados distritais, 16 foram consideradas com alto grau de importância pelos assessores, e 21 foram consideradas com alto grau de importância pelos deputados. A população de deputados distritais apresentou média geral de importância significativamente maior que as médias extraídas dos assessores técnicos legislativos. Da parte dos assessores técnicos legislativos, as competências relacionadas à dimensão conhecimentos foram as mais discrepantes (apenas 4 foram consideradas importantes), enquanto aquelas relacionadas a habilidades e atitudes individuais foram mais frequentemente consideradas como de relevante importância para o exercício da atividade de fiscalização e controle.

Esses resultados talvez decorram do fato de os deputados avaliarem as competências sob a ótica de observador do cenário, enquanto os assessores, por exercerem esse papel ocupacional, seriam capazes de identificar e julgar as

habilidades necessárias à sua atuação, no contexto da fiscalização e controle externo.

Após obtenção das médias e desvios padrões de cada competência, com base na escala de Likert utilizada, e na identificação dos graus de domínio e importância atribuídos a cada uma delas pelos assessores, verificou-se a existência de lacunas de capacitação em três competências, as quais deverão ser objeto de treinamento e qualificação.

Conclui-se que a gestão de competências é um instrumento bastante útil para auxiliar a CLDF a atender os reclames da sociedade, por meio do treinamento efetivo e constante não só dos assessores técnicos legislativos lotados na UCE/ASFICO, mas também de todo o corpo sócio-técnico da Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Destarte, o desenvolvimento de competências no campo da fiscalização e controle e sua transferência para a prática institucional poderá, sim, ser um fator de efetividade percebida pela população do DF, que verá na Câmara Legislativa uma valiosa capacidade de defesa da cidadania.

Conclui-se, também, por outro lado, que o desenvolvimento e a utilização das competências individuais dos assessores técnicos legislativos podem fazer com que as ações de fiscalização e controle sejam mais eficazes, contribuindo para o fortalecimento da imagem da Câmara Legislativa junto à sociedade e, conforme Araújo (1999), ultrapassando as fronteiras da identidade visual, da publicidade e das relações públicas.

Nesse contexto, o modelo de Borge-Andrade & Lima (1983) mostrou-se eficaz no que diz respeito à discriminação de competências atuais e emergentes, pois permitiu descreve-las em termos de comportamentos observáveis dos

assessores técnicos legislativos da UCE/ASFICO, e permitiu identificar, ainda, sua essencialidade para o efetivo exercício da atividade de fiscalização e controle externo, independente das, por vezes, diferentes percepções dos deputados distritais.

Verificou-se, por fim, que o modelo aqui sugerido, baseado em Borges-Andrade & Lima (1983), poderá contribuir para o fortalecimento das competências essenciais e capacidades da CLDF e para a melhoria da ação institucional e da imagem pública da CLDF.

Esse modelo de gestão de competências permitirá fortalecer as competências estáveis por meio de qualificação, eliminar as lacunas de competência por meio da capacitação e alavancar as competências emergentes, pela qualificação.

Purcell (2003) afirma que cada empresa deve seguir seu próprio processo de identificação e análise de competências, e aprender como controlá-las, selecioná-las, construí-las, alavancá-las e protegê-las, de modo a obter uma vantagem competitiva sustentável.

Assim, o modelo ora proposto, se adotado pela Câmara Legislativa do Distrito Federal, possibilitará o desenvolvimento de competências em todos os níveis da CLDF, fornecendo uma maneira lógica para que a Casa mantenha sua missão, amplie suas capacidades, valores e cultura organizacional, permitindo um alinhamento, de modo que todos estejam comprometidos a se mover na mesma direção.

Ainda no contexto da Gestão da Informação e da Ciência da Informação, a potencialização e transformação dos recursos informacionais existentes, em produtos e serviços para o cliente, na forma de um Mapa do Conhecimento ou

Diretório de Especialistas, na forma proposta por Davenport & Prusak (1998), é uma possibilidade factível.

Considerando que foi alcançado o objetivo geral deste trabalho - identificar as competências que os assessores técnicos legislativos da UCE/ASFICO devem possuir para contribuir com a missão institucional da CLDF de fiscalizar e controlar os atos do Poder Executivo -, e alcançados os objetivos específicos, quais sejam:

- identificar, na literatura e junto a outras fontes formais e informais, as competências desejáveis para a realização das atividades de fiscalização e controle externo, registrando um marco desejável no perfil de competências essenciais;

- identificar as competências dos assessores técnicos legislativos lotados na UCE/ASFICO, para a realização de seu papel ocupacional e para o alcance da missão da CLDF de fiscalização e controle dos atos do poder executivo;

- identificar e cotejar as características efetivas e desejáveis, identificando lacunas de competência existentes;

- identificar, complementarmente, as competências emergentes, face à dinâmica da sociedade da informação e do conhecimento e por sua importância para a estratégia da organização;

- apresentar uma metodologia adequada para a identificação de competências individuais no âmbito da instituição pesquisada.

Recomenda-se:

- a institucionalização do modelo proposto de Gestão de Competências como instrumento de desenvolvimento, de capacitação e de qualificação profissional na CLDF;

- sua aplicação em outras Casas Legislativas e em outros segmentos profissionais;

- a realização de pesquisa semelhante em outras instituições do Poder Público;

- o estabelecimento de ações que possam minimizar as lacunas de competência identificadas.

- o desenvolvimento de um ambiente de suporte e uma cultura organizacional que estimule a criação, a transferência e o uso do conhecimento no trabalho.

- o desenvolvimento de uma base de dados e de conhecimentos, por meio da organização e armazenamento das informações referentes às competências existentes na organização, nos moldes preconizados por Skyrme et alii, (apud Carvalho & Santos, 1999) e por Davenport & Prusak (1998).

O estudo sobre competências ou gestão de competências tem avançado cada vez mais no Brasil. Espera-se que esta investigação tenha oferecido uma contribuição às organizações, em especial à Câmara Legislativa do Distrito Federal, e que sirva de subsídio para a estratégia de captação, capacitação e desenvolvimento dos servidores; para a descrição de um perfil profissional ideal para a CLDF em sua atividade de fiscalização e controle; para a sugestão de

treinamentos e cursos e, até mesmo para a criação de uma universidade corporativa na Casa.

Referências

ABBAD, Gardênia. *Modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho*. Brasília: Universidade de Brasília, 1999. (Tese de Doutorado).

ARAÚJO, Jorge de Souza. *Imagem organizacional: o caso do Posto Ecológico da UnB*. Brasília: Universidade de Brasília, 1999. (Dissertação de Mestrado).

BERNARDES, Cyro, MARCONDES, Reynaldo C. *Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações*. São Paulo: Saraiva, 2003.

BORGES-ANDRADE, J.E. & LIMA, Susana M. V. *Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional*. Tecnologia Educacional, v.13, n.54, p. 6-22, 1983.

BRANDÃO, Hugo Pena. *Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária*. Brasília: Universidade de Brasília, 1999. (Dissertação de Mestrado).

BRANDÃO, Hugo Pena, GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo*. In: WOOD JR, Thomaz (coord.). *Gestão empresarial: O fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.

CARVALHO, Hélio G., SANTOS, Néri dos. *A estreita relação entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva*. I Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. Anais. Rio de Janeiro, 1999. CD ROM.

CHAVES, Carlos Márcio. *Uma reflexão sobre aprendizagem organizacional: o caso da Caixa Econômica Federal*. Uberlândia: UNIT, 2000. (Dissertação de Mestrado).

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura, 2001.

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, Joelma Costa. *Identificação e avaliação de competências gerenciais em uma organização pública*. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. (Dissertação de Mestrado).

DISTRITO FEDERAL (Brasil). Câmara Legislativa. Grupo de resgate da memória da Câmara Legislativa do Distrito Federal. *Memória da Câmara Legislativa do DF*. Brasília: 1998 – 2000. v. 1-2.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). Câmara Legislativa. *Resolução n. 034*. Diário da Câmara Legislativa do Distrito Federal. Brasília: CLDF, 1991.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). Câmara Legislativa. *Regimento Interno da Câmara Legislativa do Distrito Federal*. 3.ed. ver. e atual. Brasília: CLDF, 1996.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). *Lei Orgânica do Distrito Federal*. Brasília: Câmara Legislativa, 1993.

DRUCKER, Peter F. *O advento da nova organização*. In: *Gestão do Conhecimento/ Harvard Business Review*. Trad. Afonso Celso da Cunha Sena. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DURAND, Thomas. *Forms of incompetence*. In: *Fourth International conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

_____. *L'alchimie de la compétence*. *Revue Française de Gestion*. n.127, 1999.

FERNANDES, Fabiane. *Introdução de clima e suporte à aprendizagem e aplicação de novas habilidades no trabalho no diagnóstico de necessidades de treinamento*. Brasília: FGV, 2002. (Monografia de curso de especialização).

FLEURY, Maria Tereza Leme & FLEURY, Afonso. *Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico*. In: *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. FLEURY, Maria Tereza Leme & OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (organizadores). São Paulo: Atlas, 2001. págs. 189-210.

FLEURY, Maria Tereza L. & OLIVEIRA JR., Moacir de M. (orgs.) *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

- FRANÇA, Ana M.M. *Gestão de Competências: contribuição para a definição de um modelo de competências gerenciais para o Banco do Brasil*. Brasília: USP, 1998. (Monografia para MBA em Recursos Humanos).
- GOMES, Geórgia Daphne Sobreira. *A vinculação de parlamentares a grupos de interesses e seus impactos na reeleição para a Câmara Legislativa do DF*. Brasília: Universidade de Brasília, 1995. (Dissertação de Mestrado).
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e Gestão de Talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GRANT, R. M. *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal, 17, 1996.
- GREEN, Paul C. *Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *A nova administração pública e a abordagem da competência*. RAP. Rio de Janeiro: FGV, v.34, n. 3, p. 125-140. Maio/Jun. 2000.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARB, Antonio Geraldo. *A determinação das competências essenciais no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. (Dissertação de Mestrado).
- HARB, Antonio Geraldo, ROSSETO, Ricardo Carlos. *As competências essenciais na busca da competitividade: um estudo de caso no setor supermercadista*. Disponível em www.kmbrasil.com/congresso/pub/trabalho. Acessado em 16.dez.2002.
- HOLSTHOUSE, Dan. *Muito além do modismo*. HSM MANAGEMENT, n.22, p.54, set-out 2002.

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

KOCHANSKI, Jim. *Mais e melhores competências*. HSM MANAGEMENT, n.11, p. 24-28, novembro-dezembro 1998.

LIMA, Nélia Pamplona Castilho. *O controle externo pelo poder legislativo: a eficácia dos instrumentos legais do Congresso Nacional*. Universidade de Brasília: Brasília, 1997. (Dissertação de Mestrado).

LOPES, Roberto Luiz. *Gestão do Conhecimento*. TEMA – A Revista do SERPRO, v. 25, n. 151, p.8, set./out. 2000.

LUZ, Talita Ribeiro da. *TELEMAR-MINAS: competências que marcam a diferença*. Belo Horizonte: UFMG, 2001. (Tese de Doutorado).

MAGALHÃES, M.L., BORGES-ANDRADE. J.E. *Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento*. Estudos de Psicologia, v. 6, n.1, págs. 33-50, 2001.

MC LAGAN, P.A. *Competencies: the next generation*. Training & Development. May, 1997. págs. 40-47.

MIRANDA, Silvânia Vieira de. *Identificação das competências organizacionais do Departamento de Organização do Sistema Financeiro do Banco Central do Brasil*. Brasília: Universidade de Brasília, 2003. (Monografia de curso de especialização em Inteligência Organizacional e Competitiva).

MORESI, E. A. D. *Inteligência organizacional: um referencial integrado*. Ciência da Informação: Brasília, v. 30., n.2, p. 35-46, mai/ago – 2001.

NISEMBAUM, Hugo. *Gestão do Conhecimento*. In: BOOG, Gustavo (coord.) Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações. Gustavo Boog (coord.) São Paulo: Makron Books, 2001.

NONAKA, Ikujiro. *A empresa criadora do conhecimento*. In: *Gestão do Conhecimento/ Harvard Business Review*, p. 27-49. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUSHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. São Paulo: Campus, 1997.

PAULA, S.M.A. *Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho: análise da percepção dos treinandos de duas organizações*. Dissertação de Mestrado, Brasília: Universidade de Brasília, 1992.

PURCELL, Ken. *Analysing the strategic management of organisational competences*. Disponível em <http://www-mmd.eng.cam.ac.uk/ctm/kjp.htm>. Acessado em 15.jan.2003.

QUINN, James B, ANDERSON, Philipp & FILKELSTEIN, Sydney. *Gerenciando o intelecto profissional: extraíndo o máximo dos melhores*. In: *Gestão do Conhecimento/Harvard Business Review*. p. 174-196. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RIBEIRO, Renato Jorge Brown. *O problema central do controle da administração pública pode ser resumido ao debate sobre modelos?* Disponível em www.auditar.org.br. Acessado em 13/dez /2002.

ROCHA, Marisa Perrone Campos. *Estudo sobre o comportamento informacional de parlamentares e assessores legislativos na Câmara Legislativa do Distrito Federal como subsidio à gestão estratégica de informações no processo legislativo*. Dissertação de Mestrado. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

ROSSETO, Carlos Ricardo. *A identificação de competências essenciais na visão de gestores, funcionários e clientes: o caso da EMATER-RO*. Florianópolis: Universidade do Vale do Itajaí, 2002.

SALLORENZO, Lúcia Henriques. *Avaliação de Impacto de Treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. Brasília: Universidade de Brasília, 2000. (Dissertação de Mestrado).

SANCHEZ. R. & HEENE, A. *Reinventing Strategic Management: new theory and practice for competence-based competition*. *European Management Journal*. v.15, n.3, pp. 303-317, june 1997.

SPARROW, P.R. & BOGNANNO, M. *Competency requeriment forecast: issues for international selection and assesment*. In: *Managing Learning*. Edited by Christopher Mabey & Paul Iles. London: Routledge, 1994.

STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOLLENWERK, Maria Fátima L. *Gestão do Conhecimento: conceitos e modelos*. In: *Inteligência Organizacional e Competitiva*. pags. 143-163. Brasília: ed. Universidade de Brasilia, 2001.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TAKAHASHI, Tadao (org.) *Sociedade da Informação no Brasil: livro verde*. Brasilia: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TAMAYO, Natasha. *Autoconceito profissional, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho*. Brasília: Universidade de Brasília, 2002. (Dissertação de Mestrado).

TARAPANOFF, Kira. (org.) *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: ed. Universidade de Brasilia, 2001.

_____, MIRANDA, Denir Mendes e ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. *Técnicas para a tomada de decisão nos sistemas de informação*. Brasília: Thesaurus, 1995.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: ed. SENAC, 2000.

TERRA, José Cláudio C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRISKA, Ricardo, SANTOS, Néri dos. *Ciência da Informação e a Gestão do Conhecimento: complementaridade e dependências*. I Workshop Brasileiro de

Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Anais. Rio de Janeiro, 1999. CD ROM.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Maria Beatriz Lima. *Apresentação*. In: Cadernos ASFICO. v.1, n. 1, pág. 2, 1996. Brasília: CLDF, 1996.

VON KROGH, George, ICHIJO, Kazuo, NONAKA, Ikujiro. *Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WILSON, T. D. Information Management. In: International Encyclopaedia of Information and Library Science. London: Rontledje, 1997, págs. 187-196.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

Anexo 1	Questionário Assessores Técnicos Legislativos.....	158
Anexo 2	Questionários Deputados Distritais	162
Anexo 3	Tabela Graus de Importância Atribuídos pelos Assessores Técnicos Legislativos	166
Anexo 4	Tabela Graus de Domínio Atribuídos pelos Assessores Técnicos Legislativos.....	167
Anexo 5	Tabela Graus de Importância Atribuídos pelos Deputados Distritais.....	168

Anexo 1 Questionário Assessores Técnicos Legislativos



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Estudos Sociais Aplicados – FA
Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Prezados(as) Senhores(as),

Este questionário faz parte de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada Identificação de Competências Individuais em Atividade de Fiscalização e Controle Externo na Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Sua intenção é validar a metodologia proposta, para uma possível futura aplicação na CLDF como um todo.

Para o teste da metodologia, foi escolhida a Unidade de Controle Externo – UCE, da ASFICO, por sua inegável importância para o alcance de uma das missões precípuas do Poder Legislativo, que é a fiscalização e controle dos atos do poder executivo.

Estão listadas 22 (vinte e duas) competências, obtidas a partir da convergência de levantamentos realizados junto a consultores legislativos das Comissões de Fiscalização Financeira e Controle do Senado Federal e da Câmara dos Deputados, e junto a analistas de fiscalização e controle externo do Tribunal de Contas da União e do Tribunal de Contas do DF.

A metodologia procura identificar as competências que seriam, idealmente, necessárias aos Assessores Técnico-Legislativos lotados na UCE para o perfeito desempenho de suas atribuições e para o alcance dos objetivos institucionais da CLDF de fiscalização e controle externo; e as que realmente esses profissionais possuem.

A diferença entre o real e o ideal é registrada como um *gap* de competências, ou uma lacuna de competências, que demandará treinamento, desenvolvimento e esforços de capacitação.

Gostaria de contar com a colaboração de todos os Assessores Técnico-Legislativos dessa Unidade na resposta ao questionário, pois uma vez validada a metodologia, ela poderá ser instrumentalizada em outras unidades da Casa, contribuindo para subsidiar as futuras atividades de treinamento e desenvolvimento da Câmara Legislativa.

Muito Obrigado.

Jair Cunha Cardoso Filho



NA PÁGINA SEGUINTE, MARQUE NOS ESPAÇOS CORRESPONDENTES A OPÇÃO QUE MAIS SE APROXIMA DE SUA OPINIÃO A RESPEITO DA COMPETÊNCIA LISTADA.

CONSIDERE AS SEGUINTE ESCALAS:

ESCALA DE IMPORTÂNCIA

- 0 = sem nenhuma importância para o trabalho de fiscalização e controle externo**
- 1 = tem pouca importância para o trabalho de fiscalização e controle externo**
- 2 = tem importância para o trabalho de fiscalização e controle externo**
- 3 = tem muita importância para o trabalho de fiscalização e controle externo**

ESCALA DE DOMÍNIO

- 0 = não possuo domínio sobre a competência**
- 1 = possuo pouco domínio sobre a competência**
- 2 = possuo domínio quase completo sobre a competência**
- 3 = possuo domínio completo sobre a competência**

MUITO OBRIGADO.



CONHECIMENTOS	IMPORTÂNCIA				DOMÍNIO			
	0	1	2	3	0	1	2	3
Administração Pública: conhecer os elementos para compreensão das principais características da Adm. Pública e seus condicionantes internos e externos.								
Administração Financeira e Orçamentária: conhecer os conceitos de orçamento, controle orçamentário e execução orçamentária, e o significado e o objetivo da adm. financeira.								
Auditoria : conhecer as diretrizes e os princípios da auditoria da gestão pública e os tipos de auditoria governamental.								
Contabilidade Pública: conhecer os princípios da contabilidade pública.								
Direito Administrativo: conhecer os princípios do direito administrativo.								
Direito Constitucional: conhecer os princípios do direito constitucional.								
Economia : conhecer os princípios da Economia.								
Informática/internet: conhecer diferentes sistemas de informática, operando computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos, tais como internet.								
Lei de Diretrizes Orçamentárias: conhecer os princípios que regem a elaboração da LDO e os princípios que regem o controle das finanças públicas.								
Língua Inglesa: conhecer a língua inglesa como ferramenta de pesquisa em diversas fontes de informação.								
Língua Portuguesa: conhecer a língua portuguesa culta, como ferramenta para comunicação formal, de modo claro e objetivo.								
HABILIDADES	0	1	2	3	0	1	2	3
Análise de informações (consultas, denúncias, representações, editais): ser capaz de interpretar o conteúdo das informações obtidas, de modo a gerar conhecimento e inteligência para tomada de decisão, antevendo o futuro em razão de tendências.								
Busca e recuperação da informação em diversas fontes: ser capaz de identificar as diversas fontes de dados e de informações de que necessita para o trabalho.								
Comunicação interpessoal: ser capaz de manter boas relações interpessoais com superiores e colegas, integrando-se a diferentes contextos sociais.								
Objetividade e clareza: ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade, de forma verbal e escrita.								
Raciocínio lógico e quantitativo: ser capaz de realizar cálculos e análises quantitativas e qualitativas, inferindo resultados.								
Trabalho em equipe: ser capaz de trabalhar em grupo, relacionando-se com diversos tipos de pessoas, culturas e situações.								
Visão integrada: ser capaz de compreender as inter-relações existentes no contexto do trabalho, sabendo interagir com as demais áreas envolvidas.								
ATITUDES	0	1	2	3	0	1	2	3
Empatia: saber colocar-se no lugar do outro								
Proatividade: saber tomar iniciativas, prevendo, identificando ou solucionando problemas, com o objetivo de atender e alcançar os objetivos do trabalho.								
Percepção de suas próprias limitações: saber identificar suas dificuldades e limitações profissionais, e solicitar auxílio quando necessário.								
Sensibilidade: demonstrar sensibilidade em relação a problemas e dificuldades dos colegas.								



No espaço a seguir, registre outras competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), não listadas anteriormente mas que, na sua opinião, devido às mudanças e exigências da sociedade, revelam-se emergentes e necessárias:

CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES	IMPORTÂNCIA				DOMÍNIO			
	0	1	2	3	0	1	2	3

Anexo 2 Questionários Deputados Distritais



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Estudos Sociais Aplicados – FA
Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Senhor(a) Deputado(a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada Identificação de Competências Individuais em Atividade de Fiscalização e Controle Externo na Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Sua intenção é validar a metodologia proposta, para uma possível futura aplicação na CLDF como um todo.

Para o teste da metodologia, foi escolhida a Unidade de Controle Externo – UCE, da ASFICO, por sua inegável importância para o alcance de uma das missões precípua do Poder Legislativo, que é a fiscalização e controle dos atos do poder executivo.

Estão listadas 22 (vinte e duas) competências, obtidas a partir da convergência de levantamentos realizados junto a consultores legislativos das Comissões de Fiscalização Financeira e Controle do Senado Federal e da Câmara dos Deputados, e junto a analistas de fiscalização e controle externo do Tribunal de Contas da União e do Tribunal de Contas do DF.

A metodologia procura identificar as competências que seriam, idealmente, necessárias aos Assessores Técnico-Legislativos lotados na UCE para o perfeito desempenho de suas atribuições e para o alcance dos objetivos institucionais da CLDF de fiscalização e controle externo; e as que realmente esses profissionais possuem.

A diferença entre o real e o ideal é registrada como um *gap* de competências, ou uma lacuna de competências, que demandará treinamento, desenvolvimento e esforços de capacitação.

Gostaria de contar com a colaboração de todos os Assessores Técnico-Legislativos dessa Unidade na resposta ao questionário, pois uma vez validada a metodologia, ela poderá ser instrumentalizada em outras unidades da Casa, contribuindo para subsidiar as futuras atividades de treinamento e desenvolvimento da Câmara Legislativa.

Muito Obrigado.

Jair Cunha Cardoso Filho



NA PÁGINA SEGUINTE, MARQUE NOS ESPAÇOS CORRESPONDENTES A OPÇÃO QUE MAIS SE APROXIMA DE SUA OPINIÃO A RESPEITO DA COMPETÊNCIA LISTADA.

CONSIDERE AS SEGUINTE ESCALAS:

ESCALA DE IMPORTÂNCIA

- 0 = sem nenhuma importância para o trabalho de fiscalização e controle externo**
- 1 = tem pouca importância para o trabalho de fiscalização e controle externo**
- 2 = tem importância para o trabalho de fiscalização e controle externo**
- 3 = tem muita importância para o trabalho de fiscalização e controle externo**

MUITO OBRIGADO.



CONHECIMENTOS	IMPORTÂNCIA			
	0	1	2	3
Administração Pública: conhecer os elementos para compreensão das principais características da Adm. Pública e seus condicionantes internos e externos.				
Administração Financeira e Orçamentária: conhecer os conceitos de orçamento, controle orçamentário e execução orçamentária, e o significado e o objetivo da adm. financeira.				
Auditoria : conhecer as diretrizes e os princípios da auditoria da gestão pública e os tipos de auditoria governamental.				
Contabilidade Pública: conhecer os princípios da contabilidade pública.				
Direito Administrativo: conhecer os princípios do direito administrativo.				
Direito Constitucional: conhecer os princípios do direito constitucional.				
Economia : conhecer os princípios da Economia.				
Informática/internet: conhecer diferentes sistemas de informática, operando computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos, tais como internet.				
Lei de Diretrizes Orçamentárias: conhecer os princípios que regem a elaboração da LDO e os princípios que regem o controle das finanças públicas.				
Língua Inglesa: conhecer a língua inglesa como ferramenta de pesquisa em diversas fontes de informação.				
Língua Portuguesa: conhecer a língua portuguesa culta, como ferramenta para comunicação formal, de modo claro e objetivo.				
HABILIDADES	0	1	2	3
Análise de informações (consultas, denúncias, representações, editais): ser capaz de interpretar o conteúdo das informações obtidas, de modo a gerar conhecimento e inteligência para tomada de decisão, antevendo o futuro em razão de tendências.				
Busca e recuperação da informação em diversas fontes: ser capaz de identificar as diversas fontes de dados e de informações de que necessita para o trabalho.				
Comunicação interpessoal: ser capaz de manter boas relações interpessoais com superiores e colegas, integrando-se a diferentes contextos sociais.				
Objetividade e clareza: ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade, de forma verbal e escrita.				
Raciocínio lógico e quantitativo: ser capaz de realizar cálculos e análises quantitativas e qualitativas, inferindo resultados.				
Trabalho em equipe: ser capaz de trabalhar em grupo, relacionando-se com diversos tipos de pessoas, culturas e situações.				
Visão integrada: ser capaz de compreender as inter-relações existentes no contexto do trabalho, sabendo interagir com as demais áreas envolvidas.				
ATITUDES	0	1	2	3
Empatia: saber colocar-se no lugar do outro				
Proatividade: saber tomar iniciativas, prevendo, identificando ou solucionando problemas, com o objetivo de atender e alcançar os objetivos do trabalho.				
Percepção de suas próprias limitações: saber identificar suas dificuldades e limitações profissionais, e solicitar auxílio quando necessário.				
Sensibilidade: demonstrar sensibilidade em relação a problemas e dificuldades dos colegas.				



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Estudos Sociais Aplicados – FA
Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

No espaço a seguir, registre outras competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), não listadas anteriormente mas que, na sua opinião, devido às mudanças e exigências da sociedade, revelam-se emergentes e necessárias:

CONHECIMENTOS	IMPORTÂNCIA			
	0	1	2	3

Anexo 3 Tabela Graus de Importância Atribuídos pelos Assessores Técnicos Legislativos

GRAUS DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDOS PELOS ASSESSORES TÉCNICOS LEGISLATIVOS

COMPETÊNCIAS	ASSESSORES TÉCNICO LEGISLATIVOS									\bar{X}	σ	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I			
1 Administração Pública	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2,4	0,50	CONHECIMENTOS
2 Administração Financeira e Orçamentária	1	0	3	1	2	3	3	2	3	2,0	1,05*	
3 Auditoria	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2,4	0,50	
4 Contabilidade Pública	1	0	3	1	1	1	2	2	2	1,4	0,83*	
5 Direito Administrativo	1	0	3	1	2	3	2	1	2	1,7	0,94*	
6 Direito Constitucional	2	1	3	1	2	3	3	1	2	2,0	0,82*	
7 Economia	1	1	3	0	2	2	1	2	2	1,6	0,83*	
8 Informática/internet	2	2	3	1	1	2	2	1	3	1,9	0,74	
9 Lei de Diretrizes Orçamentárias	1	1	3	0	1	2	3	2	3	1,8	1,03*	
10 Língua Inglesa	1	2	2	0	1	0	1	1	1	1,0	0,67	HABILIDADES
11 Língua Portuguesa	3	3	3	3	2	3	1	2	3	2,6	0,68	
12 Análise de Informações	3	3	3	3	2	3	3	1	3	2,7	0,67	
13 Busca e Recuperação da Informação em diversas fontes	3	3	2	3	1	3	3	1	3	2,4	0,83*	
14 Comunicação Interpessoal	3	3	3	3	1	3	3	2	3	2,7	0,67	
15 Objetividade e Clareza	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2,8	0,42	
16 Raciocínio Lógico e Quantitativo	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2,7	0,47	
17 Trabalho em Equipe	3	3	3	3	1	3	3	1	3	2,6	0,83*	
18 Visão Integrada	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2,8	0,42	
19 Empatia	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2,3	0,47	
20 Proatividade	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2,3	0,47	
21 Percepção de suas próprias limitações	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2,6	0,50	
22 Sensibilidade	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2,4	0,50	

Anexo 4 Tabela Graus de Domínio Atribuídos pelos Assessores Técnicos Legislativos

GRAUS DE DOMÍNIO ATRIBUÍDOS PELOS ASSESSORES TÉCNICOS LEGISLATIVOS

COMPETÊNCIAS	ASSESSORES TÉCNICO LEGISLATIVOS									\bar{X}	σ	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I			
1 Administração Pública	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2,0	0,47	CONHECIMENTOS
2 Administração Financeira e Orçamentária	1	0	2	0	1	1	2	2	2	1,2	0,79*	
3 Auditoria	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1,6	0,5	
4 Contabilidade Pública	0	0	3	0	1	1	2	1	1	1,0	0,94*	
5 Direito Administrativo	1	0	2	1	3	2	2	1	1	1,4	0,83*	
6 Direito Constitucional	1	1	2	1	3	2	3	1	1	1,7	0,82*	
7 Economia	1	1	2	0	1	1	1	2	1	1,1	0,57	
8 Informática/internet	2	3	3	1	1	3	2	1	1	1,9	0,87*	
9 Lei de Diretrizes Orçamentárias	1	2	2	0	1	2	2	1	2	1,4	0,68	
10 Língua Inglesa	1	3	1	2	2	2	2	1	1	1,7	0,67	
11 Língua Portuguesa	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2,3	0,47	
12 Análise de Informações	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2,6	0,5	
13 Busca e Recuperação da Informação em diversas fontes	2	3	3	2	1	3	3	2	2	2,3	0,67	
14 Comunicação Interpessoal	2	3	2	2	1	3	3	2	2	2,2	0,63	
15 Objetividade e Clareza	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2,4	0,5	
16 Raciocínio Lógico e Quantitativo	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2,6	0,5	
17 Trabalho em Equipe	2	3	3	3	1	3	3	2	2	2,4	0,68	ATTITUDES
18 Visão Integrada	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2,4	0,5	
19 Empatia	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2,1	0,57	
20 Proatividade	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2,3	0,47	
21 Percepção de suas próprias limitações	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2,3	0,47	
22 Sensibilidade	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2,3	0,47	

Anexo 5 Tabela Graus de Importância Atribuídos pelos Deputados Distritais

GRAUS DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDOS PELOS DEPUTADOS DISTRITAIS

COMPETÊNCIAS	DEPUTADOS DISTRITAIS													\bar{X}	σ	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L				
1 Administração Pública	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2,8	0,37	CONHECIMENTOS	
2 Administração Financeira e Orçamentária	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0	0,00		
3 Auditoria	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2,8	0,37		
4 Contabilidade Pública	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2,8	0,43		
5 Direito Administrativo	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2,6	0,49		
6 Direito Constitucional	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2,4	0,49		
7 Economia	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2,3	0,47		
8 Informática/internet	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	3	2,3	0,60		
9 Lei de Diretrizes Orçamentárias	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,8	0,60		
10 Língua Inglesa	2	1	0	1	2	2	0	1	1	1	1	1	1,1	0,64		
11 Língua Portuguesa	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2,7	0,47		
12 Análise de Informações	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2,8	0,37	HABILIDADES	
13 Busca e Recuperação da Informação em diversas fontes	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,9	0,28		
14 Comunicação Interpessoal	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2,3	0,43		
15 Objetividade e Clareza	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2,8	0,43		
16 Raciocínio Lógico e Quantitativo	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2,8	0,37		
17 Trabalho em Equipe	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2,7	0,47	ATTITUDES	
18 Visão Integrada	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2,6	0,49		
19 Empatia	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2,1	0,49		
20 Proatividade	3	2	3	3	2	3	2	2	1	2	2	3	2,3	0,62		
21 Percepção de suas próprias limitações	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2,5	0,50		
22 Sensibilidade	3	2	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3	2,4	0,64		