

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL, DO  
TRABALHO E ORGANIZAÇÕES

CONSTRUÇÃO E EVIDÊNCIAS DE VALIDADE DE UM INSTRUMENTO DE  
ANÁLISE CIENTÍFICA DO CARGO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Tiago Carneiro Araujo

Brasília, DF

2020

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL, DO  
TRABALHO E ORGANIZAÇÕES

CONSTRUÇÃO E EVIDÊNCIAS DE VALIDADE DE UM INSTRUMENTO DE  
ANÁLISE CIENTÍFICA DO CARGO

Tiago Carneiro Araujo

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientador: Josemberg Moura de Andrade

Brasília, DF

2020



## **Agradecimentos**

Ao professor Josemberg Moura de Andrade, agradeço às orientações e revisões de textos desta dissertação, à compreensão dos momentos difíceis que passei durante o mestrado e à abertura ao diálogo que sempre existiu.

Aos meus familiares e amigos, principalmente aos meus irmãos, agradeço o apoio e compreensão aos não-comparecimentos a eventos familiares devido ao tempo tomado para execução desta dissertação.

Aos mestrandos e doutorandos que tive a oportunidade de conhecer e receber conselhos sobre todo o processo de realização da pós-graduação na Universidade de Brasília, minha sincera gratidão.

Aos membros da secretaria do PSTO que sempre se dispuseram a me ajudar quando em situações complexas de dificuldade.

A Bruno Arinos da Costa, um especial agradecimento por ter me incentivado desde o início do mestrado, por compreender as minhas ausências, por ter me disponibilizado o contato-chave para realização da pesquisa e por não deixar eu desistir.

Para finalizar, agradeço a minha principal inspiração de vida e de perseverança; que, ao entrar na universidade aos 42 anos, me mostrou que mesmo em condições financeiras ruins é possível valorizar e buscar os estudos; que me serviu de exemplo de enfrentamento das dificuldades; que me apoia em todas as minhas decisões, que torce pelo meu sucesso; que fica feliz com a minha felicidade; que me mostra que as minhas limitações cognitivas, apesar de demandar esforço, não me limitam; que é a mulher mais maravilhosa desse mundo. Muito obrigado Ivone Carneiro Araujo, minha mãe.

## Índice

Índice de Tabelas.....	7
Índice de Quadros.....	8
Resumo.....	9
Abstract.....	10
Apresentação.....	11
Capítulo 1 - Introdução.....	13
Capítulo 2 - Referencial teórico.....	15
Mapeamento de competências.....	15
Personalidade.....	19
Definições da personalidade por Murray.....	23
Perspectivas acerca da motivação.....	24
Comportamento contraproducente no trabalho.....	26
Método Delphi.....	29
Capítulo 3 - Objetivos da pesquisa.....	33
Capítulo 4 - Método.....	33
Amostra.....	34
Procedimento.....	36
Elaboração do IECC.....	36
Elaboração das listas de competências técnicas e comportamentais.....	39
Elaboração dos itens da lista de personalidade.....	41
Elaboração da lista de CCT.....	46
Capítulo 5 – Resultados e Discussão.....	47
Resultados das fases de <i>brainstorming</i> e afinilamento.....	48
Resultados da fase de ranqueamento.....	56
Capítulo 6 – Considerações finais.....	68
Limitações da pesquisa - IECC.....	69
Lista de Competências.....	69
Lista de Personalidade.....	70
Lista de CCT.....	70
Aplicação em instituição pública.....	70
Referências.....	71
Anexo I – Termo livre e esclarecido.....	76

Anexo II – Autorização da Organização .....	77
Anexo III– Manual do Especialista .....	78

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Amostra de respondentes.....	35
Tabela 2 – Resultados das fases de <i>brainstorming</i> e afinilamento.....	48
Tabela 3 – Resultados para lista de competências comportamentais .....	49
Tabela 4 – Resultados para lista de competências técnicas.....	51
Tabela 5 – Resultados para lista de CCT .....	53
Tabela 6 – Correspondência: itens da lista resultante do afinilamento X relatório de ranqueamento do IECC.....	55
Tabela 7 – Resultado do ranqueamento para CC, CT e CCT.....	57
Tabela 8 – Resultado do ranqueamento para personalidade.....	59
Tabela 9 – Mapeamento dos comportamentos, referentes a personalidade, desejados ao cargo de membro da equipe técnica.....	63
Tabela 10 – Precisão e concordância entre juízes na fase de ranqueamento.....	67

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Institucionalização das Competências no Brasil.....	16
Quadro 2 – Personologia de Murray, adaptado de Hall, Lindzey e Campbell (2000).....	20
Quadro 3 – Inferências a partir das definições teóricas da personalidade, por Murray, acerca dos comportamentos observáveis em ambiente de trabalho.....	23
Quadro 4 – Necessidades teórica (Hall, Lindzey & Campbell, 2000) e inferências em contexto de trabalho.....	25
Quadro 5 – Constituição do IECC – Instrumento de Estudo Científico do Cargo.....	28
Quadro 6 – Fases da pesquisa com Método Delphi e sua funcionalidade.....	30
Quadro 7 – Correspondência Listas x ECC.....	32
Quadro 8 – Cronograma da pesquisa.....	34
Quadro 9 – Descrição dos perfis de utilização do IECC.....	36
Quadro 10 - Formatação da competência (Carbone et al, 2005) x formatação no IECC.....	39
Quadro 11 – Formatação dos itens na lista de competências.....	41
Quadro 12 – Definição do traço de personalidade “conscienciosidade” (Costa & McCrae, 1980) .....	42
Quadro 13 – Itens da lista de personalidade do IECC.....	42
Quadro 14 – Formatação da lista de personalidade.....	45
Quadro 15 – Formatação da lista de CCT no IECC.....	46
Quadro 16 – Formatação dos itens na lista de CCT.....	47
Quadro 17 – Relação de traços de personalidade mapeados para o cargo de membro da equipe técnica.....	66

## Resumo

Esta dissertação de mestrado consiste na elaboração e testagem do Instrumento de Estudo Científico do Cargo (IECC). O IECC é um instrumento *online* composto por mapeamento de três construtos específicos para um determinado cargo, utilizado em uma organização pública do Distrito Federal, com utilização do Método Delphi (Linstone & Turoff, 1975), a saber: (1) competências técnicas e comportamentais; (2) comportamento contraproducente no trabalho específico do cargo; e (3) traços de personalidade específicos do cargo. Todas as iterações entre os participantes da pesquisa foram anônimas e possibilitaram conteúdo para análise do cargo pela organização na qual foram realizadas. A validação das três listas de comportamentos ligados aos construtos do IECC seguiu o critério de análise de juízes e coeficiente Kappa. A pesquisa foi realizada em organização pública e atingiu os objetivos de pesquisa e da organização.

**Palavras-chave:** Estudo Científico do Cargo, Mapeamento de Competências, Comportamento Contraproducente no Trabalho, Personologia, Personalidade.

### **Abstract**

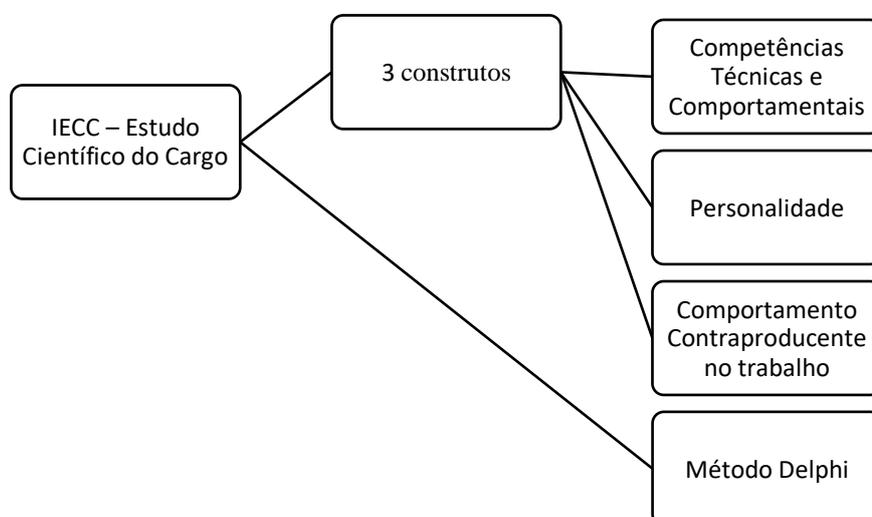
This master's degree thesis consists on the elaboration and testing of the Instrument for Scientific Study of the Job-position (ISSJ). The ISSJ is an *online* instrument composed of the mapping process for three specific constructs related to a specific job-position, tested in a public organization of the Federal District, Brazil, using the Delphi Method: (1) technical and behavioral skills; (2) counterproductive work behavior specific to the job-position; and (3) job-specific personality traits. All iterations among the survey participants were anonymous and allowed content for analysis of the position by the organization in which they were carried out. The validation of the three lists of behaviors linked to the ISSJ constructs followed the criteria of analysis of judges and coefficient Kappa. The research was carried out in a public organization and achieved the research and organization objectives.

**Keywords:** Scientific Study of the Job-position, Mapping of Competences, Counterproductive Work Behavior, Personology, Personality.

## Apresentação

O termo “estudo científico do cargo” é utilizado no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, em substituição do termo “mapeamento de competências”. Todavia, com base nas teorias de mapeamento de competências, o estudo científico do cargo vai um pouco mais além, pois consiste na junção de processos de pesquisa referentes ao trabalho com o foco em desempenho que envolvem competências técnicas e comportamentais, traços de personalidade, comportamento crítico e desempenho. É conhecido que o mapeamento de competências é utilizado amplamente para elaboração de estratégias de gestão que envolvem processos de recrutamento e seleção, transição de carreira, realocação de talentos, treinamentos, formação da liderança, programas de reconhecimento, retenção e diminuição de rotatividade de profissionais (Campos & Abbad, 2015), o que pode ser considerado também para o estudo científico do cargo.

Na presente dissertação consta uma revisão bibliográfica de três construtos que serviram de base para a elaboração e levantamento de evidências iniciais de validade do Instrumento de Estudo Científico do Cargo (IECC) conforme mostra a Figura 0.1. Os três construtos foram: (1) mapeamento de competências ou estudo científico do cargo; (2) personalidade; e, (3) comportamento contraproducente no trabalho. O Método Delphi foi utilizado como aporte metodológico para construção do IECC, bem como para sua aplicação na amostra de respondentes.



**Figura 0.1 - Organização da dissertação**

O IECC é um instrumento *online* elaborado para utilização em pesquisas dentro de uma organização, seja ela pública ou privada, que necessite de um estudo científico do cargo. O IECC foi elaborado de forma a ser capaz de coletar dados dentro de uma organização sem barreira de agendas, programações ou mesmo geografia em casos de funcionários espalhados por regiões diferentes. Ele pode ser respondido por meio de computadores, *tablets* e celulares. Na utilização do IECC todos os participantes permanecem no anonimato e possuem liberdade para expor suas opiniões de forma segura e assertiva. O instrumento é composto pelo mapeamento de três tipos de dados por meio de listas, sendo eles: (1) competências técnicas e comportamentais, divididas em duas listas; (2) lista de traços de personalidade importantes ao exercício do cargo; e (3) lista de comportamento contraproducente no trabalho específico do cargo.

As listas de competências técnicas e comportamentais trataram do levantamento de dados em grupos dentro de uma organização, com iteração dos dados e sem interação entre as pessoas. Por meio do IECC, elaborado com base na teoria de mapeamento de competências desenvolvida durante anos por vários autores (Campos & Abbad, 2015), foi realizado levantamento destas competências em uma instituição pública.

Após revisão da literatura, observou-se que os artigos acerca de comportamentos contraproducentes no trabalho tratam de comportamentos comuns a todos os trabalhadores (Spector, 2011). Esta lista foi elaborada para identificar comportamento contraproducente para cada cargo avaliado. Assim como o levantamento de competências, o de comportamentos contraproducentes também foi feito por meio do IECC.

A lista de traços de personalidade específicos ao cargo foi elaborada com base na personologia de Murray (1938) por meio de lista de comportamentos observáveis referentes aos traços de personalidade definidos pelo autor. A lista foi submetida à avaliação por parte dos funcionários públicos da empresa onde se realizou a pesquisa com utilização do IECC.

O Método Delphi foi utilizado para delimitar as regras de elaboração do IECC, bem como nortear a interação dos dados por parte dos respondentes da pesquisa. Trata-se de um método elaborado para levantamento de dados de grupos sem que haja exposição dos indivíduos (Linstone, & Turoff, 1975).

## Capítulo 1 - Introdução

Há muitos métodos e técnicas para a realização de estudos científicos do cargo (EEC), ou mapeamento de competências (MC). Não há consenso na literatura sobre quais são os mais eficientes para contextos nos quais não é possível utilizar um grupo focal ou outro método que seja necessário interação entre grupos. Na segurança pública, por exemplo, a cultura interna, questões políticas e outros fatores que interferem em desejabilidade social, deixam o método mais complexo ao colocar os membros da instituição para interagir em momento de levantamento de dados. As limitações de interações e iterações entre grupos serão aprofundadas no Capítulo 2 desta dissertação. Não existem publicações consistentes que mostram técnicas específicas para MC em contexto de segurança pública (Faiad, Coelho Junior, Caetano & Albuquerque, 2012). Pode-se inferir o mesmo a todas as profissões, cargos e organizações que sofrem grande influência política ou possuem configuração diferente da organização privada nas quais os artigos sobre MC tratam.

As mudanças constantes do mercado de trabalho tornam difícil o processo de elaboração do conceito de competências e como elas podem ser utilizadas tanto na formação profissional quanto na educação da atualidade. Contudo, a importância da utilização das competências em diversas áreas da gestão organizacional está crescendo paralelamente à globalização da economia, entrelaçamento dos mercados, contínuo desenvolvimento tecnológico-científico e proporcionam às organizações acesso à serviços e produtos antes pouco acessíveis (Campos & Abbad, 2015).

O conceito de competências está relacionado ao ambiente com mudanças constantes que demanda novos tipos profissionais e, também, relacionada a um conceito de meritocracia no qual o indivíduo precisa desenvolver tipos específicos de competências para se adequar a um determinado cargo ofertado. Segundo Campos e Abbad (2015), as ações que demandam o uso de competências estão diretamente proporcionais ao avanço do capitalismo. O estudo constante do tema possui caráter científico e, também, mercadológico.

O MC tem sido nomeado como “estudo científico do cargo” nos documentos oficiais da administração pública brasileira, nos quais consta: “Os requisitos psicológicos para o desempenho no cargo deverão ser estabelecidos previamente, por meio de estudo científico das atribuições e responsabilidades dos cargos, descrição

detalhada das atividades e tarefas, identificação dos conhecimentos, habilidades e características pessoais necessários para execução e identificação de características para sua execução; e identificação de características restritivas ou impeditivas para o cargo” (e.g. Decreto nº 7.308 de 2010). Para atender a todos os requisitos no setor público e privado, foram consideradas a definição e as exigências do Decreto nº 7.308 de 2010 para execução deste processo. Com o objetivo de fornecer dados de maneira aprofundada teórica e metodologicamente para o estudo científico do cargo, foram consideradas na elaboração do Instrumento de Estudo Científico do Cargo (IECC) teorias sobre: (1) mapeamento de competências técnicas e comportamentais; (2) personalidade; e (3) comportamento contraproducente no trabalho (CCT).

Foi elaborada uma proposta de coleta de dados sobre competências, personalidade e CCT por meio de um instrumento *online*, que traz resultados de interação em grupo, sem interação pessoal entre os participantes da pesquisa. Por isso foi utilizado o Método Delphi, no qual é possível dividir a coleta de dados em três partes: (1) *brainstorming* (técnica alternativa ao grupo focal); (2) afinamento (técnica alternativa à análise de juízes tradicional); e (3) ranqueamento, no qual as informações levantadas são disponibilizadas em formato de listas de itens nas quais o conteúdo levantado pode ser avaliado, por meio de uma escala *Likert*, por toda organização ou parte dela.

Cabe ressaltar que o CCT inserido no ECC é algo novo em pesquisas acadêmicas brasileiras. O levantamento dos tipos de CCT específicos do cargo agrega ao ECC, pois, trata de características que podem representar impeditivos ao exercício da profissão com bom desempenho (Ferreira & Nascimento, 2016).

Diante do exposto, o objetivo da presente dissertação de mestrado foi elaborar e obter evidências iniciais de validade do Instrumento de Estudo Científico do Cargo – IECC. No Capítulo 2 será apresentado o referencial teórico utilizado para elaboração do IECC, seguido do Capítulo 3 que apresenta o objetivo geral e objetivos específicos. No Capítulo 4 é apresentado o método utilizado para alcance dos objetivos delineados; Capítulo 5 traz os resultados da pesquisa, bem como a discussão; e, por fim, Capítulo 6 apresenta ao leitor as considerações finais.

## **Capítulo 2 - Referencial teórico**

A pesquisa sobre o referencial teórico foi realizada, separadamente, para cada um dos três construtos presentes no IECC (competências técnicas e comportamentais, personalidade e CCT) e para o método que os uniu em um só instrumento de EEC, o Método Delphi. Para facilitar o entendimento acerca da disposição dos conceitos na elaboração deste instrumento, bem como desta dissertação, faz-se necessária a definição de cada um destes construtos e do referido método.

### **Mapeamento de competências**

A realização do MC é uma atividade importante e necessária para estruturar processos seletivos, modelos de gestão e outras estratégias dentro das organizações públicas e privadas. É possível observar que na administração pública há vários pontos a serem desenvolvidos quando se fala em competências. O MC é um processo com objetivos claros e existem métodos sistematizados para a execução do processo e reporte de seus resultados. A gestão por competências na administração pública federal segue as leis que determinam a execução e os objetivos do MC e apresentam o processo de institucionalização dele no Brasil.

No setor público brasileiro, a competência no trabalho é concebida segundo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Tal decreto institui diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal e define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, bem como atitudes necessários para o desempenho das funções dos servidores, a fim de alcançar os objetivos da instituição (Brandão, 2012).

A institucionalização do MC no Brasil tem fundamentação tanto na educação quanto na administração pública, como é possível aferir pelo Quadro 1. De acordo com Souza (2015), por meio da resolução CNE/CEB nº 3/1998 deu-se início à adequação do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e posteriormente do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). Já o Decreto nº 5.707 de 2006 possibilitou maiores esclarecimentos acerca da gestão e desenvolvimento de pessoal na administração pública. Hoje o estudo científico do cargo e, portanto, o MC na organização é de fundamental importância ao desenvolvimento das instituições.

## Quadro 1

*Institucionalização das Competências no Brasil.*

	Fonte	Resumo
Diretrizes curriculares nacionais do Ensino Médio	Resolução CNE/CEB nº 3/1998	Competências Básicas;  Conteúdos e formas de tratamento dos conteúdos previstos pelas finalidades do Ensino Médio;
Diretrizes curriculares nacionais do Ensino Superior	Início em 1999 e implementado de 2003 a 2007 em vários cursos	Matrizes de Referência para o ENEM; Elaboração das Diretrizes Curriculares Nacionais;
Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal	Decreto nº 5.707 - 2006	Matrizes de referência para o ENADE; Competência entendida como:  - Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes;  - Foco no objetivo da organização; Política com o intuito de promover: - Plano Anual de Capacitação; - Gestão por competências; Matrizes Nacionais de Competências (SENASP - 2000) <sup>1</sup>  Adequação dos projetos básicos para concursos públicos:  - Novas exigências na legislação; - Candidaturas sub judice - Dificuldades para utilização da Profissiografia para fins outros além do concurso público;
Exigência do estudo científico do cargo	Decreto nº 7.308 - 2010	"Os requisitos psicológicos para o desempenho no cargo deverão ser estabelecidos previamente, por meio de estudo científico das atribuições e responsabilidades dos cargos, descrição detalhada das atividades e tarefas, identificação dos conhecimentos, habilidades e características pessoais necessários para execução e identificação de características para sua execução; e identificação de características restritivas ou impeditivas para o cargo." (Art. 1 §3º)

<sup>1</sup> SENASP: serviço nacional de seleção pública

Competência é um conceito que se desenvolveu ao longo do tempo e passou por algumas definições até chegar ao que conhecemos hoje. Portanto, é necessário compreender brevemente a linha histórica das competências até chegar à definição que foi utilizada nesta pesquisa.

As competências foram definidas como um conjunto de hábitos e características pessoais que levam a um desempenho eficaz ou superior com resultados que agregam valores econômicos aos esforços despendidos pelo trabalhador (McClelland, 1973). Boyatzis (1982, 2007) definiu competência como um conjunto de características de um indivíduo que é, casualmente, relacionada ao seu desempenho no trabalho. O autor chegou a definir 19 competências gerenciais comuns aos líderes de alta performance. Hornby e Thomas (1989) definiram competências como a capacidade de execução eficaz das atribuições de um profissional na correta gestão de determinadas situações no trabalho. No mesmo ano competência foi definida como uma habilidade observável ou a capacidade de completar tarefas com sucesso gerencial (Jacobs, 1989). Hogg (1989) acrescentou à definição de competências a capacidade de transferir competências e habilidades de uma área para outra.

Uma grande contribuição, utilizada até hoje nos estudos acerca das competências, foi a de Spencer e Spencer (1993) que as definiram como habilidades e capacidades adquiridas por meio de processos de aquisição de conhecimento formal e informal: experiência profissional, experiências de vida, estudos e formações. Lado e Wilson (1994) após análise minuciosa de 337 citações acerca de “competências” chegaram à seguinte definição: Conjunto de habilidades e características pessoais necessárias à um gerente de qualidade e eficácia. Isto inclui comportamentos observáveis e testáveis, habilidades e conhecimentos técnicos, características menos pessoais como efeitos do ambiente. Becker, Billings, Eveleth e Gilbert (1996) definem competências como um conjunto de capacidades e características necessárias para que se chegue ao resultado no trabalho. Para Dubois (1998), competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e padrões de pensamento que podem ser utilizadas isoladamente ou combinadas para que resultem em desempenho de sucesso no trabalho.

Diante do exposto, as competências podem ser resumidas, segundo Evarts (1998), como um conjunto de características subjacentes a um trabalhador que podem

eventualmente estar associadas ao seu desempenho superior no trabalho. Woodall e Winstanley (1998) definem o conjunto de características que compõe a competência como: habilidades, conhecimentos, forma de compreensão, valores, crenças e atitudes. A combinação correta destas características, segundo o autor, leva ao desempenho e eficácia superiores no trabalho gerencial.

Para que as competências sejam utilizadas na melhoria dos processos de gestão é importante que o MC seja feito de forma consistente, ou seja, embasado cientificamente. É válido ressaltar que, para que a liderança de determinada organização seja desenvolvida com base nas competências, há que se concentrar em aspirações de carreira que sejam bem definidas (Rice & Bunz, 2006). O desempenho profissional tem forte ligação com o desenvolvimento na carreira (Cernusca & Dima, 2007), o que pode impactar de formas distintas o contexto das instituições privadas e públicas. Com as contribuições de Rothwell et al. (2004) é possível distinguir os profissionais exemplares – que são aqueles que cumprem otimamente a sua função – e os profissionais de alta performance – que superam as expectativas da organização e podem ter seu crescimento acelerado.

Além de subsidiar estratégias de gestão, as competências também podem ser utilizadas na seleção de pessoal, sendo uma alternativa saudável, estruturada e abrangente (Martins, Camanho, & Gaspar, 2012). Segundo os autores, este método é importante para gestão do desempenho, necessidades de treinamento e auxilia os profissionais de recursos humanos na orientação, promoção e transferências dos funcionários, bem como mudanças de setor.

É importante ressaltar que em todos os métodos encontrados na pesquisa sobre MC, os funcionários da organização executam papéis de juízes. Na literatura isto não é citado, contudo seguem os mesmos critérios levantados por Beaton et al. (2000) e Pasquali (2009) sobre análise de juízes. A diferença é que ao invés de avaliarem definições constitutivas e operacionais, avaliam a importância das competências levantadas pelo pesquisador por meio de grupos focais ou entrevistas. Portanto, optou-se pela utilização do critério de média quatro (4) em todas as análises estatísticas e descritivas realizadas para esta dissertação.

O método mais utilizado para o MC segue a seguinte ordem: (1) análise documental (Carbone et al., 2005); (2) levantamento de dados por meio de grupos focais

ou entrevistas com pessoas chave da organização (Bruno-Faria & Brandão, 2003). Alguns autores também sugerem aplicação de questionário semiestruturado (Santos, 2001); e (3) realizar a validação das competências levantadas por meio de questionário (Bruno-Faria & Brandão, 2003). Campos e Abbad (2015) também sugerem tal metodologia. A pesquisa para esta dissertação seguiu os mesmos critérios com mudanças na técnica de coleta e validação dos dados, como é possível observar no Capítulo 2, no tópico “Método Delphi”.

De acordo com a lei vigente na administração pública brasileira, o modelo de competências exigido segue o fluxo: Competências; Comportamentos Críticos; e Desempenho (Decreto Nº 5.707, 2006). No que se refere às competências em sua constituição, são necessárias análises acerca de: Conhecimentos; Habilidades; Autoconhecimento (atitude); Traços de Personalidade; e Motivação. É possível concluir, após análise do conteúdo publicado sobre competências, que alguns aspectos são comuns a quase todas as teorias: (1) desempenho que leva ao sucesso; (2) atributos das ações humanas, que levam aos seus resultados; e (3) comportamento observável, que depende do contexto (Campos & Abbad, 2015).

## **Personalidade**

Para a elaboração do ECC, consideramos avaliar a personalidade, além das competências técnicas e comportamentais. A personalidade é compreendida com base nos comportamentos observáveis. O significado da personalidade, sobretudo na psicologia, refere-se a padrões de comportamentos e atitudes típicas de um indivíduo que se configuram de uma maneira específica, o diferenciando dos demais (Rebolollo & Harrys, 2006). Cada indivíduo tem uma espécie de digital psíquica. A personalidade é um conceito complexo e pode influenciar nos esquemas motivacionais, atitudes e formas de absorver os acontecimentos externos ao indivíduo (Murray & Kluckhohn, 1953). Para compreendermos as atitudes dos indivíduos em caráter organizacional é imprescindível a avaliação da personalidade. Murray (1938) organizou uma lista com 20 necessidades as quais compõem um conceito que chamou de personologia, como se pode avaliar as definições de cada uma delas no Quadro 2. Segundo Murray (1938), estas necessidades, em graus diferentes, irão nortear o indivíduo na busca pelo prazer, determinarão as suas motivações e, conseqüentemente, influenciarão em seus objetivos de vida.

O Quadro 2 apresenta a personologia de Murray (1938, 1957) sistematizada por Hall, Lindzey e Campbell (2000). Foi acrescentado à personologia o traço de conscienciosidade para o IECC. Na teoria da personologia de Murray (1938) há traços da personalidade importantes a serem analisados em ambiente de trabalho. Contudo, o traço de “conscienciosidade” não é tão bem estruturado na personologia de Murray (1938) quanto na teoria dos cinco grandes fatores da personalidade descrita por Detrick e Shibnall (2017). Conscienciosidade é o fator de personalidade que mais possui relação com o CCT (Ferreira & Nascimento, 2016). A personalidade influencia tanto na produtividade quanto na relação de satisfação e rendimento no trabalho, bem como nos fatores motivacionais humanos (Murray & Kluckhohn, 1953). Por esta dissertação abordar o construto CCT, foram anexados onze (11) itens de conscienciosidade à estrutura da personologia de Murray (1938) e sistematizada por Hall, Lindzey e Campbell (2000).

## Quadro 2

*Personologia de Murray, adaptado de Hall, Lindzey e Campbell (2000).*

Necessidade	Definição
Afiliação	Se aproximar de um indivíduo do qual possui algum vínculo e ter prazer em cooperar e retribuir. Agradar e buscar a afeição de um objeto catexizado. Aproximar-se de um amigo e permanecer fiel a ele.
Agressão	Superar pela força a oposição. Lutar. Vingar-se de uma injúria. Atacar, ferir ou matar alguém. Punir ou opor-se a alguém pela força.
Altruísmo	Ser compassivo e gratificar as necessidades de um objeto desamparado: um bebê ou qualquer pessoa frágil, incapacitada, cansada, inexperiente, vacilante, derrotada, humilhada, solitária, abatida, doente, mentalmente confusa. Ajudar quem está em perigo. Alimentar, ajudar, apoiar, consolar, proteger, confortar, cuidar, curar.
Autodefesa Física	Evitar dor, ferimento físico, doença e morte. Escapar de situações perigosas. Tomar medidas preventivas.
Autodefesa Psíquica	Evitar humilhação. Livrar-se de situações embaraçosas ou evitar condições que possam levar ao menosprezo, escárnio, zombarias ou indiferença por parte dos outros. Deixar de agir por medo do fracasso.
Autonomia	Libertar-se, livrar-se de restrições, sair do confinamento. Resistir à coerção e à restrição. Evitar ou desistir de atividades prescritas por autoridades dominadoras. Ser independente e livre para agir segundo os

Necessidade	Definição
Contrarreação	próprios impulsos. Não ter vínculos nem responsabilidades. Desafiar as convenções. Dominar ou compensar um fracasso por meio de um empenho renovado. Anular uma humilhação pela ação retomada. Superar fraquezas, reprimir o medo. Apagar uma desonra pela ação. Buscar obstáculos e dificuldades a superar. Manter o auto respeito e o orgulho em um nível elevado.
Deferência	Admirar e apoiar um superior. Elogiar, honrar e louvar. Submeter-se de bom grado à influência de alguém admirado. Emular e seguir exemplos. Conformar-se aos costumes.
Defesa	Defender-se de ataques, críticas e acusações. Esconder ou justificar uma má ação, um fracasso ou uma humilhação. Vingar o ego.
Divertimento	Agir por pura “diversão”, sem outros propósitos. Gostar de rir e de fazer piadas. Tentar relaxar e livrar-se do estresse de formas agradáveis. Participar de jogos, esportes, danças, festas e carteados. Entreter o grupo.
Dominação	Busca controlar seu ambiente humano; influenciar ou dirigir o comportamento de outros por meio de sugestão, sedução, persuasão ou ordens. Dissuadir, reprimir, ou proibir podem ser características comportamentais observadas.
Entendimento	Fazer ou responder perguntas gerais. Interessar-se por teorias. Especular, formular, analisar e generalizar. Interesse por estudos.
Exibição	Causar uma boa impressão. Ser visto e ouvido. Procura excitar, surpreender, fascinar, entreter, chocar, intrigar, divertir ou encantar os outros. Se sente bem ao receber atenção.
Humilhação	Submeter-se passivamente a uma força externa. Aceitar injúria, culpa, críticas, punição. Busca render-se, resignar-se ao destino, admitir inferioridade, erros, transgressões ou derrotas, confessar e reparar, culpar, menosprezar ou mutilar a si mesmo. Busca sentir prazer com dor, punição, doença e desgraça. Sente-se confortável na posição de subordinado.
Mudança	Capacidade do sujeito de adaptar-se a novos contextos,
Ordem	Colocar os objetos em ordem. Buscar limpeza, arrumação, organização, equilíbrio, asseio, ordem e precisão. Organiza por sistemas.

Necessidade	Definição
Realização	Se interessa pela realização de atividades difíceis. Dominar, manipular ou organizar objetos físicos, seres humanos e ideias. Procura fazer isso tão rapidamente e tão independentemente quanto possível. Busca superar obstáculos e atingir um padrão elevado; se empenha em superar a si mesmo; competir e ultrapassar os outros; aumentar a autoconsideração pelo exercício bem sucedido do talento. Busca a meritocracia nas atividades que realiza.
Rejeição	Busca separar-se de um objeto, ou sujeito, negativamente categorizado. Excluir, abandonar, expelir ou permanecer indiferente a um objeto inferior. Esnobar ou romper com alguém.
Segurança	Se interessa veementemente em ter as próprias necessidades satisfeitas pela ajuda carinhosa de um objeto aliado. Procura ser cuidado, apoiado, sustentado, cercado, protegido, amado, aconselhado, orientado, mimado, perdoado, consolado. Permanecer próximo de um protetor dedicado. Ter sempre alguém que apoia.
Sensualização	Buscar e sentir prazer com impressões sensuais.
Sexo	Buscar e desenvolver um relacionamento erótico. Ter relações sexuais.
Conscienciosidade	Busca realizar suas ambições de forma responsável; obedece aos princípios éticos da sociedade; reflete sobre as consequências de suas ações de maneira preventiva; busca cumprir as regras (Costa & McCrae, 1992).

A teoria de Murray foi escolhida para a elaboração do instrumento utilizado na pesquisa desta dissertação por diferenciar-se dos outros autores, correlacionando a personalidade à motivação sob a nomenclatura de “necessidades”, segundo Hall, Lindzey e Campbell (2000). Motivação é um dos construtos psicológicos necessários para a realização do ECC, como explicado na introdução desta dissertação. Os autores anteriormente citados apontam que Murray possui forte ligação tanto com a psicanálise, quanto com a teoria Yunguiana, mas traz uma perspectiva interacionista da personalidade. Ou seja, combina fatores ambientais, internos do indivíduo e a resposta interna aos estímulos externos. Ao aplicar esta afirmação ao contexto de trabalho, pode-se inferir que o comportamento expresso pelo trabalhador é fruto de suas características individuais e, também, das suas respostas individuais aos estímulos presentes no ambiente em que trabalha.

### Definições da personalidade por Murray

A personalidade foi definida de diversas formas por Murray, contudo, segundo Hall, Lindzey e Campbell (2000) destacam as principais: (1) uma abstração formulada pelos teóricos e não simplesmente uma descrição do comportamento do indivíduo; (2) refere-se a uma série de respostas a eventos que abrangem idealmente toda sua vida; (3) reflexo dos elementos duradouros e recorrentes do comportamento, assim como elementos novos e únicos; (4) o que organiza ou governa o indivíduo. Suas funções são integrar os conflitos e as limitações às quais o indivíduo está exposto, satisfazer suas necessidades e fazer planos. Murray, segundo os autores, afirma que a personalidade está localizada no cérebro.

As definições de personalidade por Murray possibilitam inferências acerca do comportamento no trabalho, conforme descrito no Quadro 3, e devem direcionar a interpretação de testes de personalidade nas organizações. Murray observa o quão subjetivo e abstrato é o construto da personalidade. Contudo, considera importante a observação do ambiente atual e dos novos estímulos em detrimento da observação apenas de conteúdos internos desenvolvidos por meio de reações a eventos e estímulos do passado (Hall, Lindzey & Campbell, 2000).

#### Quadro 3

*Inferências a partir das definições teóricas da personalidade, por Murray, acerca dos comportamentos observáveis em ambiente de trabalho.*

Definições da personalidade por Murray	Relação com ambiente de trabalho
1 É uma abstração formulada pelos teóricos e não simplesmente uma descrição do comportamento do indivíduo.	A forma de interpretação dos traços é fundamental para o entendimento em contexto de trabalho, e em demais contextos. Os traços de personalidade não precisam ser definidos apenas como fatores limitadores, mas como características individuais que permitem ser compreendidas e geridas de forma estratégica.
2 Refere-se a uma série de respostas a eventos que abrangem idealmente toda sua vida	Para avaliação da personalidade é necessário compreender não somente a história do indivíduo, mas também os estímulos aversivos em ambiente de trabalho.

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 3 | É um reflexo dos elementos duradouros e recorrentes do comportamento, assim como elementos novos e únicos.  | Há que se considerar os comportamentos e expressões individuais, mas também o processo de adaptação. O resultado deve ser considerado também para avaliação da organização. Em processos seletivos, pode prever comportamentos em resposta aos estímulos já conhecidos. Isso vale em processos de transferência e realocação. |
| 4 | O que organiza ou governa o indivíduo. Suas funções são integrar os conflitos e as limitações às quais o indivíduo está exposto, satisfazer suas necessidades e fazer planos. | A personalidade está ligada intimamente com motivação, disposição para determinados tipos de atividades, satisfação com o trabalho e com a maneira em que o indivíduo de comportará em determinados eventos situacionais.   |
- 

A estrutura da personalidade para Murray é transicional e está em constante evolução. É desenvolvida da relação entre Id, Ego e Superego, em perspectiva psicanalítica, e, também, da relação deles com o ambiente, com o contexto atual. O ser humano se adapta aos novos objetos de enfrentamento seja modificando características próprias ou se comportando em desacordo com seus aspectos naturais. A depender de seus motivadores, irá interagir com o ambiente de determinada forma (Hall, Lindzey & Campbell, 2000). Algo interessante sobre as definições de Id, Ego e Superego, para Murray (1938) é que em todas elas há a relação com o ambiente. Segundo o autor, o Id se permite impulsos próprios e possui limitadores do sentir provocados pela desejabilidade social – aquilo que é aceito pelas pessoas ao redor – ou seja, há vários Ids. O Ego, por sua vez, se torna relativo ao passo que precisa controlar vários Ids e encontrar um equilíbrio. O Superego é o implante cultural que se modifica, em algum grau não sabido, de acordo com o que se é necessário enfrentar no ambiente (Hall, Lindzey, & Campbell, 2000).

### **Perspectivas acerca da motivação**

Para Murray, o que se entende como motivação é compreendido acerca das necessidades humanas. A dinâmica destas necessidades pode ser vista no Quadro 4. Ele estabeleceu cinco divisões para tipos de necessidades, a saber: (1) primárias e secundárias; (2) aparentes e ocultas; (3) focais e difusas; (4) proativas e reativas; e, (5) modais e de efeito. As necessidades não operam isoladamente e a observação da interação e influência mútuas é de extrema importância teórica (Hall, Lindzey, & Campbell, 2000).

## Quadro 4

*Necessidades teóricas (Hall, Lindzey & Campbell, 2000) e inferências em contexto de trabalho.*

Necessidades	Definição	Inferências aplicadas ao trabalho
Primárias e secundárias	As necessidades primárias são satisfações físicas. Estão ligadas a eventos orgânicos característicos. Exemplos: fome, sede, sexo. Já as necessidades secundárias são derivadas das primárias, mas não possuem relação com processos orgânicos e satisfação física. Exemplos: aquisição, construção, autonomia. Se assemelha às definições de Maslow.	Importante para entendimento e elaboração de instrumentos de pesquisa de satisfação.
Aparentes e ocultas	As aparentes são manifestadas e expressas facilmente através do sistema motor. Ao mesmo tempo, as necessidades ocultas são latentes, e foram reprimidas e podem ter sido observadas por meio de presença em sonhos. São necessidades as que não puderam ser expressas livremente já que violavam padrões sociais internalizados pelo Superego. Podem ter recebido conotações de julgamento negativo por parte do indivíduo em relação a expectativas externas.	Podem determinar ações motivacionais de recompensas não-materiais em ambiente de trabalho. Se for possível compreender os traços de personalidade que determinarão pré-disposição à satisfação com as atividades do cargo, é possível pensar em estratégias de gestão antes mesmo de montar a estratégia de aquisição de talentos.
Focais e difusas	Há diferenciação entre estas duas: a primeira está limitada a certos objetos ambientais, enquanto a outra se aplica a qualquer situação ambiental. Para Murray, uma necessidade está sempre sujeita à mudança de objetos para os quais é dirigida. Ele considerava patológico o extremo das necessidades focais e difusas, ou seja, necessidades que adquirem fixação em apenas um objeto e necessidades sem nenhuma preferência objetiva duradoura.	Entendimento destas necessidades é determinante para toda estratégia organizacional de gestão estratégica com foco em pessoas.

Necessidades	Definição	Inferências aplicadas ao trabalho
Proativas e reativas	A primeira está relacionada à busca pela satisfação das necessidades internas, enquanto a segunda das externas.	Se for possível unir as necessidades individuais ao processo de seleção para determinado cargo é possível estimular a proatividade com o controle das variáveis ambientais e, logo, prever resultados.
Modais e de efeito	Diz respeito à busca pelo desempenho. Modais referem-se à forma e de efeito refere-se ao resultado (interação com o ambiente).	A matriz "nine box" comumente utilizada em multinacionais para avaliação do desempenho possui base neste conceito. O resultado é avaliado e correlacionado a forma utilizada para atingi-lo. Importante para avaliação se os "fins justificam os meios".

### **Comportamento contraproducente no trabalho**

Há um panorama extenso sobre a construção do comportamento contraproducente na literatura (Spector, 2001). O comportamento contraproducente no trabalho (CCT) é um conjunto de ações intencionais que visam prejudicar uma organização na qual o sujeito está inserido, *stakeholders*, clientes, colegas de trabalho ou chefia. Existem várias perspectivas teóricas (Spector & Fox, 2005). Algumas falam de desvio de comportamento (Douglas & Martinko, 2001; Fox & Spector, 1999; Neuman & Baron, 1997; O’Leary-Kelly, Griffin, & Glew, 1996), outras falam em vingança – relação com insatisfação no ambiente de trabalho (Bies, Tripp, & Kramer, 1997). Spector et al. (2005) definem o CCT como uma sobreposição de um conjunto de comportamentos prejudiciais à organização. Os autores salientam que a teoria mais utilizada pelas pesquisas recentes é a de Robinson and Bennett (1995), na qual o CCT surge na divisão de interesses da organização *versus* do indivíduo (e.g., Bennett & Robinson, 2000; Fox & Spector, 1999; Fox, Spector, & Miles, 2001). Skarlicki e Folger (1997) tratam o CCT com a terminologia “retaliação”, na qual os autores determinam que há possibilidade de intervenção e mudança do comportamento, entretanto, a depender da “oportunidade” – conceito levantado de forma consideravelmente subjetiva. Há, ainda, autores que defendem o CCT como a combinação de comportamentos disfuncionais resultantes da relação entre organização e pessoa (Mesch & Dalton, 1991).

A maioria das pesquisas define o CCT como resultante de perspectivas psicológicas da relação entre pessoa e organização e relacionam com estudos sobre a agressão humana (Spector et al. 2005; 2011). Segundo os autores, as emoções negativas, como raiva ou reação à frustração são relacionadas às condições ambientais, com base na psicologia social (Anderson & Bushman, 2002; Berkowitz, 1998) e ambiental (Fox & Spector, 1999; Neuman & Baron, 1997). Em complementaridade, Fox et al. (2001) abordam o CCT como resultante da percepção de injustiça no ambiente de trabalho. É importante se observar que na definição teórica mais recente, o CCT está minimamente relacionado ao comportamento de retaliação organizacional (Skarlicki & Folger, 2005) e à vingança (Bies & Tripp, 2005).

De acordo com Spector et al. (2005), a teoria mais parcimoniosa do CCT indica cinco dimensões: (1) Abuso contra o outro: que consiste em prejudicar intencionalmente colegas de trabalho próximos ou não, seja física ou psicologicamente. Contudo, as pesquisas comumente focam mais no prejuízo psicológico. (2) Desvio de produção e/ou sabotagem: de maneira geral, relacionada ao prejuízo dos resultados esperados pela organização, de maneira intencional. A primeira fala de performance no trabalho e a segunda sobre prejuízo estrutural – como destruição do patrimônio físico. (3) Roubo: para uma tradução mais precisa do termo, em português seria “Furto”. Esta dimensão consiste em apropriação indevida de material ou propriedade intelectual. Fox et al. (2001) ligam o furto à percepção de injustiça no trabalho como um ato compensatório. (4) Revogação: em português, o significado mais próximo seria “Procrastinação”. Consiste em afastamentos prolongados das atividades, morosidade, não cumprimento de prazos, “bate-papos” no horário de expediente sem o consentimento da chefia. (5) Papel atual: esta dimensão é uma sobreposição de vários conceitos (Spector, Fox, Penney, Bruursema, & Kessler, 2006) e se utiliza de 45 itens de uma escala de CCT pelos quais se mede estressores, justiça, satisfação no trabalho e emoções negativas no trabalho.

O CCT é observável e prejudica o indivíduo, os resultados no trabalho e/ou a organização (Spector, 2001). No Brasil a pesquisa com questionário de CCT, com base no CWB-i (Inventário Internacional de Comportamento Contraproducente no Trabalho) enfrentou grandes barreiras acerca de desejabilidade social (Ferreira & Nascimento, 2016). Segundo as autoras, desejabilidade social é um viés de resposta que deve ser

levado em consideração ao medir tais características presentes no CCT em processos seletivos e concursos públicos.

Todas as pesquisas encontradas sobre CCT falam de comportamento geral inerente a todos os profissionais que trabalham em uma organização pública ou privada. O estudo realizado para esta dissertação considerou o CCT específico do cargo. Na ausência de literatura a respeito de tal modalidade, o IECC fez o levantamento de CCT de maneira personalizada de forma que os funcionários públicos da instituição definiram a importância do profissional lotado no cargo analisado com base nos mesmos critérios utilizados para o levantamento das competências.

Para unir em uma mesma pesquisa a coleta de dados sobre o CCT, ECC e identificação dos traços de personalidade pertinentes ao cargo, foi desenvolvido um instrumento *online*, IECC, com o objetivo de coletar estes dados para grandes grupos simultaneamente utilizando o Método Delphi. O instrumento divide a coleta de dados em três etapas e possui quatro listas, conforme é possível observar no Quadro 5.

#### Quadro 5

##### *Constituição do IECC – Instrumento de Estudo Científico do Cargo.*

Listas	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes	Comportamentos Críticos
Competências Técnicas	x			
Competências comportamentais		x		
Personalidade			x	x
Comportamento contraproducente			x	x

Conforme demonstrado no Quadro 5, os resultados das listas de CCT e personalidade foram utilizados para compreensão dos comportamentos desejáveis e indesejáveis no exercício das atividades do cargo. Habilidades e conhecimentos necessários são avaliados por meio das listas de competências técnicas e comportamentais. Para tal, foi utilizado o Método Delphi para coleta e síntese dos dados, comumente utilizado em pesquisas acadêmicas nos Estados Unidos da América (Skulmoski, 2007).

## Método Delphi

O Método Delphi começou a ser desenvolvido entre 1969 e 1974 com o objetivo de melhoria na forma de coleta de dados com grupos (Linstone & Turoff, 1975). O método também é utilizada para identificar performances de grupo *versus* individual (Hill, 1982). Este método é de alta eficiência para extração e levantamento de dados provenientes da opinião de indivíduos dentro de um grupo (Bernice & Grown, 1968). Já foi testado em contexto organizacional com sucesso nos resultados por autores como Scheibe, Skutsch e Schofer (2002), no levantamento de informações (Gil & Pascual-Ezama, 2012), com análise de conteúdo na qual os especialistas no cargo analisado são juízes e definem a importância do conteúdo levantado (Linstone & Turoff, 1975). No Brasil, já foram realizadas pesquisas na área da saúde usando o Método Delphi (Revorêdo, Maia, Torres, & Maia, 2015). Este método consiste na estruturação e sistematização de uma forma de coleta de dados com necessidade de comunicação com o grupo em contextos complexos nos quais a expressão das opiniões é complexa. Os autores anteriormente citados exemplificam alguns contextos complexos de extração da informação: reunir dados históricos ou atuais ainda não conhecidos com precisão; examinar a importância de eventos históricos; explorar ações de planejamento; montar estrutura ou modelo de processo; delinear prós e contras de questões políticas; relações causais em questões econômicas e sociais; distinguir motivações humanas percebidas e reais; expor prioridades de valores pessoais; e compreensão de valores.

Linstone e Turoff (1975), por sua vez, afirmam que o Método Delphi é ideal para contextos nos quais: (1) não existe uma análise precisa mas a contribuição do grupo pode trazer uma definição; (2) há necessidade de identificar o julgamento de indivíduos que não possuem histórico de comunicação adequada em que possa haver divergência entre conhecimentos e experiências; (3) são necessários maior número de indivíduos do que se é possível promover a interação; (4) o tempo e os custos inviabilizam o agendamento de reuniões com todos presentes; (5) a eficiência das reuniões presenciais precisa ser aumentada; (6) os desentendimentos entre os indivíduos são severos e possam promover desgaste pessoal e político; e (7) há interesse de preservar a heterogeneidade dos participantes – para que força ou posições hierárquicas não possam influenciar na expressão das opiniões.

A utilização do Método Delphi como estratégia de gestão na coleta de informações foi confirmada por pesquisas organizacionais (Loo, 2002). Ela possibilita:

(1) impedir a imposição de visões e influência dos preconceitos em um grupo de respondentes, de modo que a estrutura do Método Delphi não permite a contribuição de outras perspectivas relacionadas ao problema na fase da pesquisa na qual os respondentes são convidados à contribuir livremente sobre o tema; (2) o Método Delphi funciona como um mediador do grupo substituindo um ser humano; (3) diminui a subjetividade dos métodos e técnicas de resumir e apresentar a resposta do grupo (análise de conteúdo) e garantir interpretações comuns das escalas de avaliação utilizadas no exercício; (4) é possível ignorar e não explorar desacordos, de modo que desencoraje os respondentes a participar da pesquisa ou a abandonarem; e, por fim, (5) evita consensos artificiais.

O Método Delphi entende a importância do trabalho e prima pelo tempo individual dos profissionais que não precisam se ausentar de seus postos de trabalho para responder e, ainda assim, traz o resultado da interação das respostas (Linstone & Turoff, 1975). Santos (2001) publicou um artigo sobre a utilização do Método Delphi em um modelo de elaboração de competências. Embora o autor seja administrador e trabalhe com o conceito de competências diferente do utilizado atualmente pela psicologia organizacional, conseguiu ver na prática como o modelo pode deixar o processo de MC mais rápido e preciso. Este método também foi utilizado em Cuba em estudo sobre competências (García Valdés et al., 2012).

O Método Delphi é separado em três fases - *brainstorming*, afinilamento e ranqueamento - (Linstone & Turoff, 1975) como demonstrado no Quadro 6.

#### Quadro 6

##### *Fases da pesquisa com Método Delphi e sua funcionalidade.*

	Fase		
	<i>Brainstorming</i>	Afinilamento	Ranqueamento
Função	Substitui Grupo Focal no levantamento de dados	Substitui Análise de Conteúdo pelo pesquisador (apenas remoção de duplicatas e erros de linguagem, se for o caso)	Pesquisa empírica e evidências de validade do resultado obtido nas duas primeiras etapas
	Substitui Entrevistas	Realização de Construção de instrumento e análise de juízes	Validação dos itens da lista por meio de análise de juízes

Substitui Coleta de informações iniciais por questionários semi ou não-estruturados

Público	Especialistas no conhecimento do cargo	Especialistas no conhecimento do cargo	Respondentes com conhecimento das atividades do cargo, preferencialmente que estejam ocupando o cargo no momento da pesquisa
---------	--	--	--

No Quadro 6 é possível observar, nas fases de afinamento e ranqueamento, o termo “análise de juízes”. O critério adotado para esta análise foi o de Beaton et al. (2000) e Pasquali (2009). A média precisa ser superior a quatro (4) para que o item seja mantido. No caso do afinamento, a cada vez que o item não for excluído, recebe nota cinco (5). Se for, recebe nota zero (0). Para a fase de ranqueamento, foi utilizada escala *Likert* para atribuição de importância do item da lista ao cargo estudado (Bermudes, Santana, Braga, & Souza, 2016) na qual um (1) significa nenhuma importância e cinco (5) extrema importância. Em ambos os casos, é considerada a média quatro (4) ou superior para que o item seja mantido. Ao final da fase de ranqueamento, foi utilizado o cálculo do coeficiente Kappa para avaliação do grau de concordância dos escores totais obtidos pelos os juízes com IC de 0,95. Segundo Perroca e Gaidzinsk (2003) o coeficiente Kappa é uma medida utilizada para testar o grau de concordância (confiabilidade e precisão) na classificação dos itens no qual valores abaixo de 0,40 representam baixa precisão, entre 0,40 e 75 precisão moderada e 0,75 ou maior representa alta precisão (Perroca & Gaidzinsk, 2003).

Todas as fases são realizadas individualmente: (1) na fase de *brainstorming* os participantes – aqui chamados de especialistas – são convidados a preencher formulários de maneira livre nos quais descrevem suas opiniões e conhecimentos acerca do tema da pesquisa, semelhante a um grupo focal. A diferença está no preenchimento dos formulários de maneira individual para atingir a proposta do método na qual não há interação *face-to-face*. No caso do mapeamento de competências, irão colocar, por exemplo, as competências necessárias à eficácia e atingimento de bons resultados em determinado cargo ou posição dentro da organização.

(2) Na fase de afinamento, o pesquisador – ou gerente de pesquisa, como é apontado no método – faz um compilado das contribuições em formato de lista e

redistribuí aos mesmos especialistas para que, ao ver o resultado do grupo, possam elencar as prioridades com a finalidade de sintetizar os resultados. Nesta fase eles são levados a eliminar 30% dos itens considerados menos relevantes da lista. Tal característica é importante para não elaborarmos um perfil com um conjunto muito extenso de características consideradas “positivas” pela organização em que dificilmente um indivíduo terá todas essas competências e pode trazer um resultado substancialmente sectarista. Após algumas interações a serem definidas pelo pesquisador, é possível uma listagem final de competências, ou mesmo um inventário, a ser validado na terceira fase.

(3) A fase de ranqueamento consiste em enviar a lista ao maior número de membros da organização que ocupam ou ocuparam o referido cargo ou posição base para a pesquisa. Eles serão responsáveis por validar a importância dos itens desta lista por meio de uma escala *Likert* (Bermudes et al, 2016). Assim, ao fim, é possível chegar a um resultado com evidências de validade de forma científica e objetiva. As análises descritivas e estatísticas das listas resultantes do processo de ranqueamento definiram o mapeamento dos comportamentos relacionados aos construtos, que correspondem aos pré-requisitos necessários ao cargo delimitados pelo ECC, conforme é possível observar no Quadro 7.

#### Quadro 7

##### *Correspondência Listas x ECC.*

Conhecimentos e Habilidades	Competências necessárias ao cargo.	Lista de competências técnicas e comportamentais;
Atitudes, comportamentos críticos e motivações	Traços de Personalidade necessários ao cargo.	Listas de personalidade; e
	CCT específico do cargo	Lista de comportamentos contraproducentes no trabalho;

O Quadro 7 demonstra que a inferência de conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos críticos e motivação podem ser realizadas por meio da análise das listas resultantes do ranqueamento, na última fase da pesquisa: (1) conhecimentos e habilidades por meio das listas de competências técnicas e comportamentais; e (2) atitudes, comportamentos críticos e motivação por meio das listas de personalidade e

CCT. Portanto, tal análise foi empregada para atingimento dos objetivos da pesquisa que foi utilizada para desenvolver esta dissertação.

### **Capítulo 3 - Objetivos da pesquisa**

O objetivo desta dissertação de mestrado foi elaborar e levantar evidências iniciais de validade do Instrumento de Estudo Científico do Cargo – IECC.

Para alcance do objetivo geral da presente pesquisa, foram considerados os seguintes objetivos específicos: (1) elaborar questionário *online* de levantamento de competências técnicas e comportamentais específicos do cargo; (2) elaborar questionário *online* de levantamento de comportamentos contraproducentes no trabalho específicos de um cargo; (3) elaborar questionário *online* de mapeamento de traços de personalidade específicos de um cargo; (4) utilizar o Método Delphi alternativamente à metodologia de grupos focais para coleta de dados de grupo; (5) adequar o processo de sintetização e revisão das informações levantadas nos questionários com iteração *online* ao Método Delphi alternativamente à análise de juízes; (6) aplicar questionários *online* de validação das listas de competências, CCT e personalidade utilizando o Método Delphi; (7) apresentar o coeficiente para evidência de validade de conteúdo.

### **Capítulo 4 - Método**

A pesquisa para esta dissertação foi composta por três construtos teóricos distintos: (1) mapeamento de competências; (2) personalidade; e (3) CCT. Após levantamento teórico sobre cada um dos quatro (4) temas (incluindo o Método Delphi), o IECC foi desenhado inicialmente apenas para mapear competências e CCT. A personalidade foi acrescentada após entendimento de sua necessidade a partir das teorias dos outros dois construtos. O Método Delphi foi incorporado sob o papel de fornecer subsídios técnicos e metodológicos para a união dos três construtos em um mesmo instrumento de mapeamento de dados organizacionais referentes a um cargo específico.

Para programação e desenvolvimento do IECC em ambiente *online*, foi contratada, de forma remunerada, uma equipe de desenvolvedores de sistema. A equipe recebeu material e treinamento para compreensão do Método Delphi, bem como sua

aplicação em ambiente *online*. Durante o processo de execução da pesquisa, a equipe de desenvolvedores acompanhou os resultados obtidos da amostragem.

### **Amostra**

O estudo científico do cargo foi realizado em uma das diretorias de uma determinada organização pública de gestão de recursos educacionais para o Brasil, que chamaremos pelo pseudônimo de OPGRE. O cronograma de todas as atividades dentro da OPGRE está descrito no Quadro 8. Esta organização possui a seguinte estrutura em suas diversas diretorias: líderes em cargo de gestão (chamados de “chefes” na organização) e equipe técnica (formada por profissionais de nível médio e superior que realizam as mesmas atividades). Os funcionários que trabalham na equipe técnica fizeram concursos públicos diferentes para cargos diferentes. Contudo a organização os considera como ocupantes do mesmo cargo. A pesquisa realizada para esta dissertação pode fornecer dados provenientes do estudo científico deste cargo e pode ser utilizado pela organização para futuras mudanças.

Para testar a funcionalidade do IECC e atender a um pedido da organização, optou-se por atribuir um nome fictício de “Membro da Equipe Técnica” como cargo a ser analisado separadamente por cada diretoria. Posteriormente, este nome será redefinido pela organização. Ao todo, participaram da pesquisa sete (7) especialistas e 106 respondentes.

A pesquisa contou com total apoio da diretoria de desenvolvimento de competências da OPGRE. Após liberação da pesquisa por parte da coordenação geral da referida área, o processo de *brainstorming* foi iniciado, seguido das demais etapas delineadas pelo Método Delphi. O que motivou a escolha do cargo por parte da organização foi: (1) todas as diretorias possuem esta estrutura de cargos; (2) é um cargo que, apesar do nome fictício, apresenta alta complexidade no que se refere a sua constituição, segundo a instituição, uma vez que há funcionários públicos de nível superior e médio executando as mesmas atividades. Para novos concursos isto precisa ser revisto; (3) possuía quantidade maior que 100 ocupantes do cargo, ou seja, mais de 100 possibilidades de participação na fase de ranqueamento.

### Quadro 8

*Cronograma da pesquisa.*

Etapas da pesquisa na OPGRE	Período
Apresentação inicial ao OPGRE	10/12/2019
Deferimento da autorização para pesquisa	30/01/2020
Envio de e-mail inicial - explicações sobre a pesquisa;	30/01/2020
Disponibilização de manual do especialista <i>online</i> (Anexo III);	03/02/2020
Fase 1 - <i>Brainstorming</i>	10 a 14/02/20
Fase 2 - Afunilamento	17 a 21/02/20
Fase 3 - Ranqueamento	26 a 28/02/20
Análises qualitativas	29/02/2020
Análises estatísticas	01/03/2020

O intervalo de tempo entre a solicitação de autorização na OPGRE e seu deferimento foi de quase dois (2) meses, como é possível observar no Quadro 8. Após o deferimento, as demais etapas seguiram o previsto no cronograma inicial de 1 semana para cada fase.

Para a fase de *brainstorming*, participaram sete (7) especialistas provenientes de funções de chefia em respeito ao critério definido em parceria com a instituição e disponibilidade para participação. Estes especialistas participaram também da fase de afunilamento como respondentes.

Para a fase de ranqueamento foram enviados 233 e-mails convites para a equipe técnica. Participaram voluntariamente 106 respondentes, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1

*Amostra de respondentes*

		Quantidade	Percentual
Sexo	Masculino	23	21,70
	Feminino	83	78,30
Escolaridade	Médio	28	26,42
	Superior	78	73,58
Cargo	Médio	58	54,72
	Superior	48	45,28
Total de respondentes		106	100,00

Os resultados da Tabela 1 demonstram que 78,3% dos respondentes foram do sexo feminino e 21,7% masculino. Ainda, 26,4% dos respondentes possuem nível

médio e 73,6% possuem nível superior. Contudo, 54,7% fez concurso público para nível médio e 45,28% para nível superior. Tal resultado sugere que 30 funcionários possuem nível superior e ocupam cargo de nível médio na organização, o que corresponde a 28,3%.

## Procedimento

Para composição desta dissertação, após estudo teórico de cada um dos construtos presentes, foram elaboradas listas de coleta e avaliação dos dados segundo o Método Delphi (Linstone & Turoff, 1975). As técnicas de mapeamento de competências, levantamento dos CCT e traços de personalidade específicos do cargo foram combinadas ao Método Delphi. Portanto, é importante a compreensão profunda da disposição do Método Delphi na elaboração do IECC. Em seguida, serão apresentados os procedimentos de elaboração das listas.

## Elaboração do IECC

O IECC é um instrumento totalmente *online* e coleta dados de grupos, com possibilidade de número de iterações a ser definido e editado pelo pesquisador. Todos os participantes podem inserir as suas respostas de maneira anônima e nenhuma exposição pessoal. Há três ambientes no IECC que proporcionam desenvolvimento de atividades de acordo com as responsabilidades dos três agentes na pesquisa, a saber: (1) Ambiente de Gestão; (2) Ambiente do Especialista; e (3) Ambiente do Respondente. As nomenclaturas sobre os agentes da pesquisa constam no Quadro 9.

### Quadro 9

#### *Descrição dos perfis de utilização do IECC.*

Perfil do Agente	Descrição
Gerente da Pesquisa	Pesquisador responsável por configuração da pesquisa, do programa e, conseqüentemente, das listas.
Especialista	Funcionário da organização que possui alto conhecimento no cargo a ser utilizado para ECC.
Respondente	Funcionários ocupantes do cargo na organização.

Os perfis descritos no Quadro 9 participaram de partes específicas da pesquisa. O Gerente da pesquisa programou a pesquisa e acompanhou todas as etapas. Portanto,

possui acesso a todos os ambientes. O especialista teve somente acesso às fases de *brainstorming* e afinilamento dentro de um mesmo ambiente. Os respondentes tiveram acesso ao ambiente de ranqueamento.

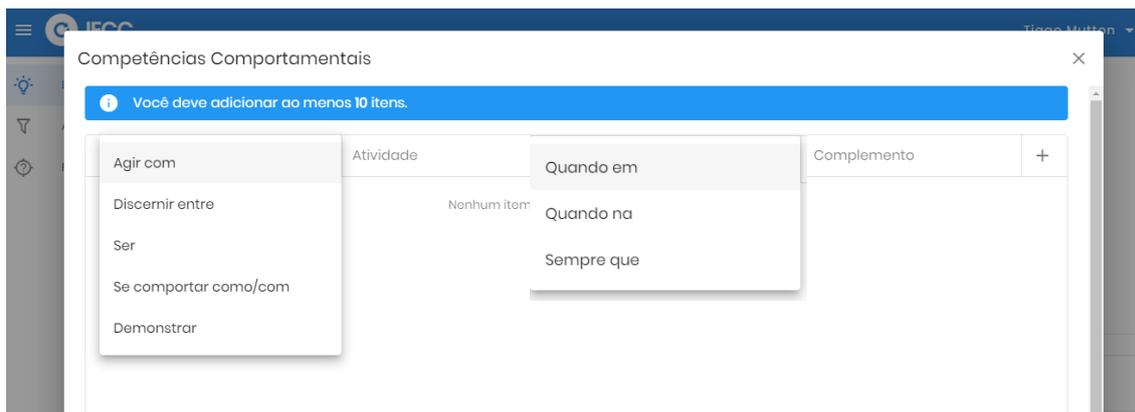
(1) Ambiente de Gestão: O gerente de pesquisa configura e define os parâmetros da pesquisa, tais quais cronograma, textos, cargo, instituições e todas as informações. Neste ambiente, é possível acompanhar o andamento da pesquisa e intervir se necessário. O gerente pode desenvolver várias pesquisas ao mesmo tempo e fornecer acessos específicos para cada uma delas. A pesquisa realizada para esta dissertação foi elaborada e configurada pelo gerente da pesquisa.

(2) Ambiente dos Especialistas: Os especialistas foram cadastrados pelo gestor da pesquisa no IECC e receberam, em seguida, um *e-mail* para cadastramento de senha. Após ter o perfil elaborado, o especialista pôde ter acesso a este ambiente. Os especialistas no cargo estudado foram aqueles indicados pela organização sob o pré-requisito de conhecer bem o cargo em questão, segundo os critérios de Pasquali (2009). O ideal é que tenham pelo menos três (3) especialistas participando da pesquisa. Contudo, não há máximo de participantes. O especialista participa de duas das três etapas da pesquisa segundo o Método Delphi: *brainstorming* e afinilamento.

Na etapa de *brainstorming*, o especialista fez contribuições sobre as competências técnicas e comportamentais esperadas para o sucesso do indivíduo no cargo; e, também, sobre o comportamento contraproducente para o indivíduo no exercício das atividades deste cargo. Os especialistas não participam da construção da lista de mapeamento dos traços de personalidade. Conforme consta na Figura 1, para facilitar o *input* das informações e a transformação em itens na última fase, foram elaboradas listas nas quais as frases já haviam sido pré-determinadas e o especialista apenas precisou escrever a competência (seja técnica ou comportamental) ou o comportamento contraproducente no trabalho. O sistema considera o mínimo de dez (10) *inputs* para finalização.

Figura 1

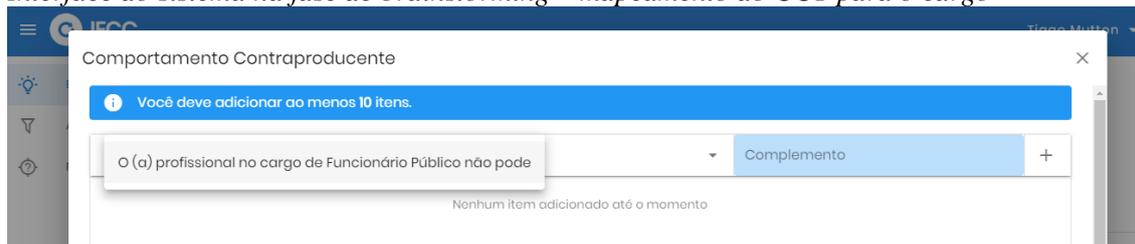
*Interface do sistema na fase de brainstorming – mapeamento de competências.*



O modelo apresentado na Figura 1 apresenta a mesma estrutura para as listas de competências técnicas e comportamentais que aparecem para o especialista completar com a informação faltante. O verbo/prefixo e a condição já são fornecidos em lista suspensa de forma simples pelo sistema. A atividade e o complemento (se necessário) são adicionados pelo especialista de forma rápida. Desta maneira também acontece com a lista de CCT conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2

*Interface do sistema na fase de brainstorming – mapeamento do CCT para o cargo*



O prefixo “O (a) profissional no cargo de servidor público não pode”, na Figura 2, já é fornecido pelo sistema. No momento da pesquisa, o nome que substituiu o exemplo “funcionário público” foi o nome do cargo utilizado para mapeamento. O especialista apenas descreve a atividade e o complemento (se necessário).

Após a etapa de afunilamento, o IECC forneceu um compilado de todas as contribuições dos especialistas, sem duplicatas e identificação dos especialistas. Esta lista, que somou todas as contribuições, é devolvida aos especialistas assim que o último deles terminar de contribuir.

Na etapa de afunilamento, a lista final do processo de *brainstorming* foi liberada para todos os especialistas. O trabalho deles nesta etapa é subtrair 30% dos

itens considerados menos importantes. A depender do tamanho da lista, este processo se repete por mais vezes de acordo com os padrões estabelecidos pelo pesquisador. Nesta pesquisa foram consideradas duas iterações. Após todos os especialistas participarem das iterações, visualizam uma última lista na qual podem optar por reincluir algo. A lista final da fase de afinamento vira uma lista de itens a serem utilizados na etapa de ranqueamento.

(3) Ambiente de ranqueamento: Este ambiente foi projetado para disponibilizar as listas resultantes dos processos anteriores ao número máximo de pessoas que ocupam, ou ocuparam, o cargo estudado. Também em completo anonimato, o respondente poderá avaliar cada item em uma escala *Likert* (Bermudes et al., 2016) de cinco (5) pontos de importância, na qual são: (1) nenhuma importância; (2) pouca importância; (3) média importância; (4) alta importância; e (5) extrema importância.

É importante observar que os especialistas também puderam participar voluntariamente da fase de ranqueamento como respondentes. Todos os envolvidos assinaram de forma *online* o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que consta no Anexo I.

### **Elaboração das listas de competências técnicas e comportamentais**

Para elaboração da lista de competências técnicas e comportamentais foi necessário pensar na estrutura correta da escrita primeiramente, para depois estruturar a lista. É importante que as competências profissionais sejam descritas de forma a se tornarem referência de desempenho. Isto significa que elas devem conter comportamentos observáveis em ambiente de trabalho (Carbone et al., 2005). O autor exemplifica a escrita da competência como um composto de: (1) Comportamento (Verbo/prefixo + Objeto da ação); (2) Critério; e (3) Condição; como exemplificado no Quadro 10.

Quadro 10

*Formatação da competência (Carbone et al, 2005) x formatação no IECC*

Formatação tradicional	Comportamento
	(Verbo + Objeto da Ação) Critério Condição

	Demonstra conhecimento em Estudo Científico do Cargo	com acurácia	sempre que realizar pesquisa sobre competências	
Formatação do IECC	Comportamento			
	Verbo/prefixo	Atividade	Condição	Critério
	Demonstra conhecimento em	Estudo Científico do Cargo	Sempre que	realizar pesquisa sobre competências

A formatação descrita no Quadro 10 também é sugerida por Pasquali (2009). A formatação no IECC atende aos mesmos critérios dos autores, em formato diferente para facilitar a coleta de dados à distância e com menos explicações.

Para que o especialista tenha o menor esforço possível para participação do *brainstorming*, o IECC considera o verbo/prefixo em separado do objeto da ação (substituído pelo nome “atividade”). No IECC o critério vem após a condição. Desta forma, tanto o verbo/prefixo quanto a condição já foram disponibilizadas pelo sistema. O especialista precisou apenas escrever a atividade e o critério. É importante destacar que não foi considerado o critério como obrigatório ao especialista, pois, apareceram competências que independiam da condição, que poderão ser vistas nos resultados do afunilamento. A fase de *brainstorming* para confecção da lista de competências comportamentais está expresso na Figura 1: No campo “verbo/prefixo” o sistema disponibilizou cinco opções de preenchimento: (1) Agir com; (2) Discernir entre; (3) Ser; (4) Se comportar como/com; e (5) Demonstrar. No campo condição, foram disponibilizadas três opções: (1) Quando em; (2) Quando na; (3) Sempre que. Cabe lembrar que estas opções de preenchimento semiautomatizadas serviram apenas para auxiliar o especialista e deixar o programa de mais fácil entendimento. O pesquisador pôde modificar a escrita para deixar menos repetitiva nos resultados, sem prejuízo do conteúdo. O que diferenciou a configuração da lista de competências técnicas da de competências comportamentais no que se refere à configuração, foram apenas as opções de verbo/prefixo: (1) Demonstrar domínio de; (2) Demonstrar noções de; (3) Demonstrar habilidade em; (4) Atuar demonstrando; e (5) Ter conhecimento em.

Na pesquisa para esta dissertação, os especialistas escreveram as informações no IECC, em computadores ou celulares próprios, com base em opiniões e

conhecimentos próprios. Esta foi a fase de *brainstorming* para competências técnicas e comportamentais. O compilado das listas dos sete (7) especialistas foi devolvido a todos eles que precisaram eliminar 30% dos itens em dois processos de iteração. Após estas duas iterações de eliminação, receberam uma terceira iteração na qual foi perguntado se algum item deveria ser incluído impreterivelmente, concluindo a fase de afinamento. O resultado das fases de *brainstorming* e afinamento, que são as fases em que os especialistas elaboram os itens da lista, serão apresentados no próximo capítulo.

Na fase de ranqueamento, a lista final de competências técnicas e a de comportamentais foram disponibilizadas aos respondentes no formato representado no Quadro 11.

Quadro 11

#### *Formatação dos itens na lista de competências*

Verbo/Prefixo + Atividade + condição + critério (quando necessário)	Escala				
Ex.: Demonstrar conhecimento em redação oficial sempre que necessitar criar comunicado às autoridades políticas	1	2	3	4	5

O Quadro 11 mostra um exemplo de item sobre competência técnica na fase de ranqueamento. A mesma regra é aplicada às competências comportamentais. O item da lista foi formado de Verbo/Prefixo + Atividade + condição + critério (quando necessário) e avaliado, pelos respondentes, quanto à importância com utilização da escala *Likert* (Bermudes, Santana, Braga, & Souza, 2016) na qual um (1) significa nenhuma importância e cinco (5) extrema importância.

Em complementaridade ao levantamento das competências, e não menos importante, a personalidade é um construto de fundamental importância para o ECC. Por meio do correto entendimento da personologia do indivíduo é possível compreender as suas necessidades e a sua relação com as atividades que desempenha (Murray, 1938).

#### **Elaboração dos itens da lista de personalidade**

Para o instrumento de personalidade foram extraídos os fatores de Murray (1938) e elaborados itens de hetero relato para que sejam mapeados os traços de personalidade desejáveis à posição. Não se trata de uma avaliação do respondente. Este construto foi utilizado somente na fase de ranqueamento.

Os fatores sensualização e sexo, definidos ao fim do Quadro 2, foram extraídos da elaboração do instrumento por serem considerados inapropriados para a avaliação focada no trabalho e pela limitação teórica que não considera a diversidade sexual. Os itens referentes a estes fatores foram substituídos por itens de conscienciosidade.

Considerando que a conscienciosidade foi o traço de personalidade, dentro dos fatores definidos pela teoria dos cinco grandes fatores de personalidade (BigFive), que mais possui correlação com o CCT e com desempenho (Ferreira & Nascimento, 2016; Silva & Faiad, 2012; Spector, 2011), foram acrescentados onze (11) itens deste traço à lista do IECC. A definição de conscienciosidade pode ser encontrada no Quadro 12.

#### Quadro 12

*Definição do traço de personalidade “conscienciosidade” (Costa & McCrae, 1980).*

Traço	Definição
Conscienciosidade	A conscienciosidade constitui-se de aspectos proativos (relaciona-se com planejamento, organização e condução de tarefas); e inibidores (relaciona-se ao domínio e ao autocontrole diante dos impulsos e à capacidade do indivíduo de administrar seus desejos).

Os itens da lista de personalidade foram elaborados com base na teoria da personologia de Murray (1938) com exceção dos itens de conscienciosidade que foram elaborados com base na teoria de Costa e McCrae (1980, 1992) conforme definido no Quadro 12. A lista possui comportamentos observados descritos em forma de hetero relato. A lista, conforme descrita no Quadro 13, foi disponibilizada por meio do IECC para que 106 respondentes avaliassem as características descritas nos itens para o cargo analisado quanto à importância. A escala utilizada foi a *Likert* (Bermudes, Santana, Braga, & Souza, 2016) na qual um (1) significa nenhuma importância e cinco (5) extrema importância. Para acesso à esta lista como foi disponibilizada é possível consultar o Anexo IV desta dissertação.

#### Quadro 13

*Itens da lista de personalidade do IECC.*

Traço de personalidade	Item da lista
Humilhação	1 Aceitar ordens de forma passiva.
	2 Se sentir confortável com outras pessoas tomando as decisões.
	3 Se sujeitar a situações humilhantes.
	4 Temer o chefe.
	5 Colocar as necessidades dos outros em primeiro lugar

Traço de personalidade	Item da lista
Realização	6 Concluir tarefas complexas e difíceis.
	7 Procurar se superar a cada dia.
	8 Gostar de superar obstáculos.
	9 Não aceitar deixar de concluir alguma tarefa.
	10 Fazer mais do que lhe foi solicitado.
Afiliação	11 Ter amizade forte com colegas de trabalho.
	12 Demonstrar afeto com os colegas de trabalho.
	13 Encontrar um grupo para pertencer.
	14 Ter a sua própria turma no trabalho.
	15 Sentir-se parte do time.
Agressão	16 Contestar quando vítima de injustiça.
	17 Falar o que pensa "na cara".
	18 Responder à mesma altura quando criticada inapropriadamente.
	19 Enfrentar as pessoas.
	20 Falar o que pensa de maneira firme nas reuniões.
Autonomia	21 Não ter medo de ser recriminada.
	22 Fazer o que acredita sem esperar pelos outros.
	23 Agir de acordo com suas próprias convicções.
	24 Não esperar pelas demandas para iniciar o trabalho
	25 Fazer a sua parte independente das pessoas fazerem a parte delas.
Contrarreação/ Desempenho	26 Ser forte diante das frustrações.
	27 Determinação a vencer qualquer obstáculo.
	28 Colocar grande esforço em tudo que faz.
	29 Gostar de situações críticas.
	30 Se adaptar bem a um ambiente com pressão.
Defesa	31 Apresentar justificativas às suas falhas.
	32 Explicar minuciosamente por que errou.
	33 Ter sempre "na ponta da língua" justificativas.
	34 Esconder erros pequenos.
	35 Apresentar os culpados para não levar a culpa sozinha.
Deferência	36 Sempre apoiar o (a) chefe.
	37 Se inspirar em pessoas bem sucedidas.
	38 Se conformar com os costumes do local.
	39 Demonstrar admiração pelo chefe.
	40 Apoiar as decisões do chefe.
Dominação	41 Corrigir as pessoas que se portam errado.
	42 Convencer as pessoas de uma determinada ideia.
	43 Gostar de dar ordens.

Traço de personalidade	Item da lista
	44 Impor regras.
	45 Colocar ordem na equipe.
Exibição	46 Gostar de exposição ao público;
	47 Reter a atenção das pessoas;
	48 Se preocupar com a sua boa aparência.
	49 Expor suas ideias aos outros.
	50 Buscar a admiração das pessoas.
Autodefesa Física	51 Cuidar da própria saúde.
	52 Evitar consumo de bebidas alcoólicas ou substâncias psicoativas.
	53 Se alimentar adequadamente.
	54 Praticar atividades físicas regulares.
	55 Manter as consultas médicas e "checkups" em dia.
Autodefesa Psíquica	56 Fazer psicoterapia.
	57 Analisar uma ideia antes de expô-la.
	58 Tomar cuidado para não falar nada considerado "ridículo" pelos demais.
	59 Guardar uma ideia pra si, caso ela vá causar algum julgamento.
	60 Manter uma distância segura das relações de trabalho.
Altruísmo	61 Oferecer ajuda às pessoas que precisam.
	62 Abnegar de algo próprio em benefício do outro.
	63 Confortar as pessoas que passam por algum problema pessoal.
	64 Proteger
	65 Fazer algo para aliviar as dificuldades das pessoas.
Ordem	66 Organizar coisas, processos ou atividades.
	67 Criar e cumprir rotinas.
	68 Categorizar.
	69 Definir padrões.
	70 Acessar informações com precisão.
	71 Sistematizar.
	72 Padronizar.
Divertimento	73 Descontrair a turma.
	74 Falar coisas leves e engraçadas.
	75 Ser uma pessoa divertida.
	76 Compartilhar coisas engraçadas.
	77 Fazer as pessoas sorrirem.
Rejeição	78 Se afastar de pessoas com comportamentos inadequados.
	79 Selecionar bem as pessoas com quem anda.
	80 Identificar com quem não se misturar.
	81 Se afastar de quem tem má fama ou visibilidade.

Traço de personalidade	Item da lista
Segurança	82 Buscar uma pessoa que a proteja.
	83 Permanecer perto das pessoas que a apoiam.
	84 Se envolver com quem pode representar proteção.
	85 Identificar quem pode protegê-la em caso de algo ruim ocorrer.
Mudança	86 Se adaptar bem a novos contextos.
	87 Se interessar por coisas novas.
	88 Se atualizar sempre.
	89 Romper com padrões.
	90 Inovar os processos.
	91 Questionar as regras.
Entendimento	92 Analisar o que as pessoas falam.
	93 Observar comportamentos.
	94 Conhecer profundamente a área.
	95 Levantar pontos de vista profundos.
	96 Gostar de estudar.
Conscienciosidade Baixa	97 Aproveitar as oportunidades de crescimento, ainda que passe na frente de quem merece.
	98 Entender que algumas coisas não serão feitas da forma correta.
	99 Se sentir bem em lidar com atividades de origem duvidosa.
	100 Aceitar que as pessoas não vão cumprir a regra.
	101 Cumprir com as suas obrigações sem questionar se aquilo é correto.
	102 Mentir quando necessário.
Conscienciosidade Alta	103 Denunciar irregularidades
	104 Seguir as regras ainda que as outras pessoas não sigam.
	105 Não se deixar corromper por outras pessoas.
	106 Se incomodar com tudo que não é 100% honesto.
	107 Resistir a tentações.

Conforme mostra o Quadro 13, foram elaborados 107 itens de personalidade em formato de hetero relato para compor a lista de personalidade. Os traços de personalidade rejeição e apoio possuem quatro (4) itens na lista. Humilhação, realização, afiliação, agressão, autonomia, contrarreação/desempenho, defesa, deferência, domínio, exibição, autodefesa física, autodefesa psíquica, altruísmo, entretenimento e compreensão possuem cinco (5) itens cada. Mudança possui seis (6). Ordem possui sete (7). Conscienciosidade possui onze (11), separados em alta e baixa. A lista com todos os itens, em ordem aleatória e intercalando os traços, foi disponibilizada por meio do IECC para o respondente na formatação expressa no Quadro 14.

## Quadro 14

*Formatação da lista de personalidade.*

Prefixo	Item	Escala				
Para obter bom desempenho no exercício das atividades do cargo X, é necessário	item referente ao traço de personalidade	1	2	3	4	5

O prefixo e o item já estavam escritos na lista feita previamente e cadastrada no IECC. A escala utilizada, conforme mostrado no Quadro 14, foi a *Likert* (Bermudes, Santana, Braga & Souza, 2016) na qual um (1) significa nenhuma importância e cinco (5) extrema importância. Os 106 respondentes avaliaram estes itens quanto à sua importância para o exercício do referido cargo, dentro da organização. Diferente de uma escala de autorrelato na qual o respondente se avaliaria, nesta escala, o respondente foi levado a refletir sobre o que é importante em matéria de personalidade ao ocupante do cargo.

Enquanto a lista de personalidade é focada em mapear os traços de personalidade desejáveis ao ocupante do cargo analisado, a de comportamento contraproducente foca no mapeamento dos comportamentos a serem evitados no exercício das atividades. O primeiro ajudará na definição do perfil do cargo e o segundo no perfil a ser evitado no cargo.

**Elaboração da lista de CCT**

Não foram encontradas pesquisas que mapeiam o CCT específico para um cargo, apenas para o trabalho de forma geral. Para a lista de CCT foram utilizados os mesmos critérios de mapeamento de competências/EEC (Carbone et al, 2005): (1) Comportamento (Verbo/prefixo + Objeto da ação); (2) Critério; e (3) Condição. Entretanto, a formatação no sistema foi diferente, conforme mostra o Quadro 15.

## Quadro 15

*Formatação da lista de CCT no IECC.*

Verbo/prefixo	Condição	Atividade/Critério
---------------	----------	--------------------

O (a) profissional no cargo de X não pode	Ser Ter Fazer Se sentir Provocar Se comportar como Fazer uso de	Input do especialista
---	---	-----------------------

O Quadro 15 demonstra como o especialista é levado a contribuir com suas opiniões na fase de *brainstorming* acerca do CCT referente ao cargo. O verbo/prefixo é fornecido pelo IECC. A condição é selecionada em lista suspensa fixa, como nas competências técnicas e comportamentais. A atividade e o critério podem ser escritos no mesmo campo editável pelo especialista. O *layout* observado pelos especialistas que participaram da pesquisa pode ser conferido na Figura 2. A formatação na fase de ranqueamento disponibilizada aos respondentes foi a demonstrada no Quadro 16. O resultado das fases de *brainstorming* e afunilamento deste construto estão disponíveis no próximo capítulo.

#### Quadro 16

##### *Formatação dos itens na lista de CCT.*

Verbo/Prefixo + Atividade + condição + critério (quando necessário)	Escala
Ex.: O (a) profissional no cargo de X não pode fazer fofoca.	1 2 3 4 5

O Quadro 16 mostra um exemplo de um item sobre CCT na fase de ranqueamento. O item da lista foi formado de Verbo/Prefixo + Atividade + condição + critério (quando necessário) e avaliado, pelos respondentes, quanto à importância com utilização da escala *Likert* (Bermudes, Santana, Braga & Souza, 2016) na qual um (1) significa nenhuma importância e cinco (5) extrema importância.

## Capítulo 5 – Resultados e Discussão

Para sintetizar as análises, os resultados foram separados em dois tópicos: (1) fase de *brainstorming* e afunilamento; e (2) ranqueamento. Os resultados constituíram-se dos três construtos mapeados para o cargo de membro da equipe técnica: (1) competências técnicas e comportamentais; (2) CCT; e (3) personalidade.

## Resultados das fases de *brainstorming* e afinilamento

Os resultados referentes às listas provenientes do processo de *brainstorming* e afinilamento estão dispostos na Tabela 2. Como explicado no Capítulo 4, na fase de *brainstorming* os especialistas constroem as listas referentes aos construtos com utilização do Método Delphi e em seguida definem quais os itens da lista são mais importantes eliminando, ou reincluindo, 30% dos itens a cada iteração. Na pesquisa para esta dissertação, as listas foram configuradas para passarem por três iterações com os especialistas. Nas duas primeiras com eliminação de 30% dos itens menos importantes. Na terceira iteração foi solicitado ao respondente, caso houvesse itens a serem reincluídos impreterivelmente, reinclusão limitada a 30% dentre os excluídos não obrigatória.

O critério adotado para esta análise de juízes foi o de Beaton et al (2000) e Pasquali (2009) no qual a média precisa ser superior a quatro (4) para que o item seja considerado válido. No caso do afinilamento, a cada vez que o item não for excluído por um especialista, recebe nota cinco (5). Se for, recebe nota zero (0). No ranqueamento, foi utilizada escala *Likert* para atribuição de importância do item da lista ao cargo estudado (Bermudes, Santana, Braga, & Souza, 2016) na qual um (1) significa nenhuma importância e cinco (5) extrema importância. Em ambos os casos, é considerada a média quatro (4) ou superior para que o item seja mantido. No primeiro, os especialistas são os juízes e, no segundo, os respondentes.

Tabela 2

### *Resultados das fases de brainstorming e afinilamento*

	Momento 1	Momento 2		
<i>Brainstorming</i>	Inclusão de itens pelos especialistas	Compilação e disponibilização aos especialistas		
	Competências Técnicas	Competências comportamentais	CCT	Personalidade
Resultados para a lista geral de cada construto	97 itens	124	133	não se aplica
	Iteração 1	Iteração 2	Iteração 3	
Afinilamento	Eliminação de 30% dos itens da lista	Eliminação de 30% dos itens da lista	Possibilidade de reinclusão	

	Competências Técnicas	Competências comportamentais	CCT	Personalidade
Resultado da lista validada pelos respondentes	42	52	65	107

Os resultados descritos na Tabela 2 mostram a quantidade de itens presentes na lista de cada construto ao término das fases de *brainstorming* e afinamento. Neste modelo de pesquisa, a organização elaborou os itens da lista de mapeamento dos construtos e executou a análise de juízes. Portanto, os critérios para permanência ou não do item na lista seguiram o modelo de análise de juízes preconizada por Pasquali (2009) na qual é necessário obter média quatro (4) após validação pelos juízes, neste caso, pelos especialistas. Itens excluídos por todos os especialistas foram eliminados da lista final sem passar pela possibilidade de reinclusão. Após a segunda iteração, os itens com média superior a dois e meio (2,5) foram selecionados para a lista de possibilidade de reinclusão.

O IECC foi projetado para eliminação de itens duplicados. Os especialistas também são orientados a remover duplicatas no afinamento. Entretanto, para chegar ao resultado das Tabelas 3, 4 e 5, foi necessária a remoção de itens duplicados manualmente pelo pesquisador: dois (2) itens de competências técnicas; sete (7) de competências comportamentais; e um (1) item de CCT. Correções referentes ao português também foram feitas sem mudança de significado no conteúdo imputado pelos especialistas. Os itens que aparecem nas Tabelas 3, 4 e 5 que aparecem sem prefixo, foram modificados por conter no campo atividade forma de escrita já com verbo/prefixo. Os itens que aparecem nas mesmas tabelas sem o complemento foram itens em que o especialista optou por não inserir este campo e, contudo, obtiveram média quatro (4) ou superior.

Tabela 3

*Resultados para lista de competências comportamentais.*

Nº	Prefixo	Atividade	Condição	Complemento
1	Agir com	habilidade de resolução de problemas complexos		
2	Demonstrar	Pensamento crítico	Sempre que	avaliar algo no trabalho
3	Demonstrar	Criatividade	Quando em	Situações Expositivas
4	Agir com	Inteligência Emocional		
5	Demonstrar	Capacidade de julgamento e de tomada de decisões		

Nº	Prefixo	Atividade	Condição	Complemento
6	Demonstrar	Disposição em servir	Sempre que	realizar algum direcionamento da chefia
7	Demonstrar	Flexibilidade	Quando em	situação de mudança estrutural e/ou de procedimentos
8	Agir com	Ambição	Sempre que	aparecer oportunidades de promoção ou crescimento profissional
9	Demonstrar	Adaptação	Quando em	contextos diferentes ao planejado
10	Demonstrar	Gostar de desafios		
11	Se comportar com/como	Assertividade	Sempre que	executar as atividades no trabalho
12	Demonstrar	Capacidade de aprender	Sempre que	receber uma nova atividade
13	Agir com	Colaboração com equipe	Sempre que	houver necessidade
14	Ser	Detalhista	Quando em	confecção de relatórios
15	Agir com	Disciplina		
16	Demonstrar	Auto motivação		
17	Demonstrar	Interesse por novos conhecimentos	Quando em	treinamentos e oportunidades de aprendizagem
18	Demonstrar	boa comunicação verbal	Sempre que	necessitar interagir com outras pessoas
19	Ser	Inovador (a)	Sempre que	identificar procedimentos defasados
20	Agir com	foco na qualidade	Sempre que	realizar uma entrega de atividade demandada pela chefia
21	Demonstrar	identificação com a chefia		
22	Agir com	Iniciativa		
23	Agir com	habilidade para terminar o que inicia		
24	Demonstrar	Habilidade em fazer networking		
25	Agir com	Foco nos resultados	Sempre que	estiver com prazos apertados
26	Ser	Organizado (a)		
27	Demonstrar	Seguir as regras		
28		Evitar assuntos políticos	no	ambiente de trabalho
29	Demonstrar	ver o todo	Sempre que	se deparar com contextos diversos
30	Ser	analítico (a)		
31	Ser	sistemático (a)	Quando em	processos de organização
32	Ser	diplomático (a)	Sempre que	houver necessidade de interação com a equipe ou superiores
33	Demonstrar	Rapidez de execução		
34	Demonstrar	Resistência ao stress		
35	Demonstrar	Respeito pelos outros	Quando em	grupo
36	Ser	Comprometido (a) e interessado (a)	Sempre que	receber uma nova atividade
37	Ser	objetivo (a)	Quando em	repasso de informações
38	Demonstrar	Senso de urgência		
39	Demonstrar	Ser confiável		
40	Demonstrar	saber ouvir		
41	Demonstrar	Ter disposição para cursos, palestras e formações	Sempre que	houver disponibilidade
42	Demonstrar	ter calma		

Nº	Prefixo	Atividade	Condição	Complemento
43	Demonstrar	ter autocontrole	Quando em	situações críticas
44	Demonstrar	Ter visão sistêmica	Sempre que	executar procedimentos
45	Demonstrar	habilidade em cumprir prazos		
46	Demonstrar	Gostar de trabalho em equipe	Sempre que	interação com o grupo for necessária
47	Ser	tolerante	Quando em	contato com opiniões divergentes
48	Agir	pensando no bem comum		
49	Demonstrar	Cooperação com a equipe		
50	Demonstrar	Se comunicar com clareza		
51	Demonstrar	Boa memória		
52	Demonstrar	habilidade de relacionar bem com as pessoas		

Os 52 itens apresentados na Tabela 3 foram selecionados dentre 124 itens de competências comportamentais pelos especialistas como os mais importantes na fase de afinamento. Este resultado corresponde a uma redução de 58% de itens da lista resultante do *brainstorming* e sugere que o afinamento foi executado com êxito na atribuição de importância aos itens. O mesmo êxito pode ser verificado para competências técnicas, conforme resultados apresentados na Tabela 4.

Tabela 4

*Resultados para lista de competências técnicas.*

Nº	Prefixo	Itens	Condição	Complemento
1	Demonstra domínio de	técnicas de negociação	sempre que	houver desacordo sobre procedimentos
2	Demonstra habilidade em	usar e configurar tabelas no Excel		
3	Demonstra domínio de	apresentações em powerpoint	quando na	elaboração de apresentações
4	Ter	nível superior		
5	Demonstra habilidade em	imprimir documentos		
6	Demonstra habilidade em	configuração de e-mail		
7	Ter conhecimento em	agenda do Outlook		
8	Demonstra habilidade em	utilizar o sistema de cadastro e acompanhamento de demandas	sempre que	surgir uma demanda
9	Ter conhecimento em	redação oficial		
10	Demonstra habilidade em	analisar informações e dados	quando na	averiguação de relatórios numéricos
11	Demonstra habilidade em	reporte sistematizado	sempre que	informar algo
12	Demonstra habilidade em	usar os sistemas do Órgão		

Nº	Prefixo	Itens	Condição	Complemento
13	Demonstra habilidade em	bom uso da língua portuguesa	quando na	criação de e-mails, textos e relatórios
14	Ter conhecimento na	realidade da educação no brasil		
15		acompanhar cenário político do brasil		
16	Demonstra habilidade em	boa comunicação ao telefone		
17	Ter conhecimento sobre	o fluxo de atividades	quando em	execução
18	Ter	conhecimento em gestão de pessoas		
19	Ter conhecimento em	técnicas de acompanhamento de projetos	sempre que	um projeto estiver sendo realizado na área
20	Demonstra habilidade em	utilização de ferramentas de busca/ pesquisa na internet	sempre que	for necessária pesquisa
21	Ter conhecimento em	inglês		
22	Atuar demonstrando	compreensão das leis que regem as atividades do setor.		
23		saber utilizar microcomputadores		
24		conhecer modalidades de tratamento interpessoal de acordo com a posição e hierarquia.	quando em	comunicação com outras áreas ou autoridades
25	Atuar demonstrando	confecção de relatórios		
26	Ter conhecimento em	trâmite de documentação interna e externa		
27	Atuar demonstrando	saber processos de arquivamento de documentos		
28	Atuar demonstrando	conhecer lei de emendas parlamentares		
29		conhecer normas e regulamentos da área		
30		saber técnicas de atendimento ao cliente interno e externo		
31	Demonstra habilidade em	elaboração de pareceres		
32		conhecer produtos e serviços do órgão		
33	Demonstra habilidade em	correta utilização dos recursos do Word.	sempre que	houver necessidade de redigir um texto
34	Demonstra habilidade em	acompanhar contratos		
35	ter	noções básicas de gestão financeira	quando em	análise de budget

Nº	Prefixo	Itens	Condição	Complemento
36	Demonstra habilidade em	avaliar regularidade e legalidade	quando em	acompanhamento de projetos
37	Demonstra habilidade em	executar planejamento e cronograma das atividades		
38	Ter conhecimento em	todas as modalidades de educação no brasil		
39	Demonstra habilidade em	consulta e entendimento de leis e normas	quando em	acompanhamento de projetos
40	Ter conhecimento em	correto cadastramento da informação	quando na	utilização do sistema de demandas
41	Demonstra habilidade em	dar feedback	sempre que	necessário
42	Demonstra habilidade em	boa gestão dos recursos materiais	quando na	utilização

Os 42 itens apresentados na Tabela 3 foram selecionados dentre 97 itens de competências técnicas pelos especialistas como os mais importantes na fase de afunilamento. Este resultado corresponde a uma redução de 57% de itens da lista resultante do *brainstorming* e sugere que o afunilamento foi executado com êxito para esta lista.

Os resultados de afunilamento para CCT específico do cargo podem ser visualizados na Tabela 5. Esta lista teve menor redução que as duas anteriores.

Tabela 5

*Resultados para lista de CCT*

	Prefixo	Itens
1	O (a)	Perder a paciência com facilidade
2	profissional	
3	no cargo de	se estressar
4	membro da	achar que funcionário público não deve se esforçar
5	equipe	
6	técnica não	
7	pode	Ser inflexível
8		ter desonestidade
9		mentir sobre seus erros
10		Se abalar emocionalmente com facilidade
11		Realizar tarefas que não pertencem ao escopo de trabalho
12		
13		ser insubordinado (a)

---

Prefixo	Itens
10	Se isolar
11	deixar de cuidar da própria saúde
12	Usar recursos materiais da organização para outros fins que não de trabalho
13	Mentir
14	Culpar os colegas de trabalho pelos seus próprios erros
15	querer aparecer sempre
16	Executar algum direcionamento da chefia sem entender
17	ter vergonha de tirar dúvidas
18	Ter o hábito de consumir bebidas alcoólicas
19	Apresentar atestados sem necessidade
20	Ficar passeando pelo prédio
21	Apresentar falta de inteligência emocional
22	Ser individualista/egoísta
23	Fumar muito em horário de trabalho
24	Falar de problemas pessoais em excesso
25	Ser descompromissado
26	Conversar de mais
27	Ser incapaz de cumprir prazos
28	ser displicente com o trabalho
29	Se vestir inadequadamente
30	Desrespeitar as pessoas
31	Ter a mente fechada para mudanças
32	Dificuldade em seguir as regras
33	Fazer mais do que lhe é demandado
34	ser insatisfeito com o trabalho
35	Faltar com o respeito à chefia
36	Ser acomodado (a)
37	Deixar de interagir com as outras áreas
38	Ter resistência com as novas chefias

---

Prefixo	Itens
39	Ser preguiçoso (a)
40	Levar para o lado pessoal as correções do chefe
41	fazer fofoca
42	Falar de maneira grosseira com as pessoas
43	Esquecer da higiene pessoal
44	Ouvir o celular em volume alto
45	Querer que as pessoas tenham a mesma opinião política que ele (a)
46	Depredar o patrimônio
47	Ter relacionamentos afetivos/sexuais com colegas de trabalho
48	Fazer intrigas
49	Inventar desculpas para a falta de execução
50	Deixar de informar assuntos importantes ao chefe.
51	Ter dificuldades de aprendizagem
52	Ser imaturo ou imatura
53	Tratar mal os membros da equipe e de outras
54	Humilhar os outros por falta de conhecimento
55	Gastar o tempo de trabalho resolvendo problemas familiares
56	Gritar com as pessoas
57	Ter hábitos esquisitos
58	Procrastinar as obrigações
59	Atrapalhar o trabalho dos outros
60	Ser competitivo
61	vender produtos durante o horário de trabalho
62	Expor seus próprios problemas em demasia
63	Ter preconceitos com mulheres, negros, homossexuais e outros.
64	Roubar lanches ou objetos pessoais
65	Agir com agressividade

Os 65 itens apresentados na Tabela 3 foram selecionados dentre 133 itens de CCT pelos especialistas como os mais importantes na fase de afinamento. Este resultado corresponde a uma redução de 49% de itens da lista resultante do *brainstorming*. Tal percentual de redução foi menor que os das listas de competências técnicas e comportamentais. Contudo, também sugere que o afinamento foi executado com êxito para esta lista.

Os resultados apresentados nas Tabelas 3, 4 e 5 serviram de base para a realização da fase de ranqueamento. Elas constituem o resultado das fases de *brainstorming* e afinamento, executada pelos especialistas da organização.

### Resultados da fase de ranqueamento.

Para entendimento das tabelas de resultados estatísticos da pesquisa, faz-se necessário o entendimento da correspondência entre o número do item na lista com o resultado extraído do sistema. A Tabela 6 demonstra esta correspondência. Aos itens de competências comportamentais, foi adicionado um CC ao número; para competências técnicas, um CT; para o CCT foi adicionada a própria sigla ao número. Para personalidade foi adicionado um P após reordenação dos números para que os itens de cada fator aparecessem intercalados.

Tabela 6

*Correspondência: itens da lista resultante do afinilamento versus relatório de ranqueamento do IECC*

Competências Comportamentais		Competências Técnicas				CCT							
LO	LF	LO	LF	LO	LF	LO	LF	LO	LF	LO	LF		
1	CC1	27	CC27	1	CT1	27	CT27	1	CCT1	27	CCT27	53	CCT53
2	CC2	28	CC28	2	CT2	28	CT28	2	CCT2	28	CCT28	54	CCT54
3	CC3	29	CC29	3	CT3	29	CT29	3	CCT3	29	CCT29	55	CCT55
4	CC4	30	CC30	4	CT4	30	CT30	4	CCT4	30	CCT30	56	CCT56
5	CC5	31	CC31	5	CT5	31	CT31	5	CCT5	31	CCT31	57	CCT57
6	CC6	32	CC32	6	CT6	32	CT32	6	CCT6	32	CCT32	58	CCT58
7	CC7	33	CC33	7	CT7	33	CT33	7	CCT7	33	CCT33	59	CCT59
8	CC8	34	CC34	8	CT8	34	CT34	8	CCT8	34	CCT34	60	CCT60
9	CC9	35	CC35	9	CT9	35	CT35	9	CCT9	35	CCT35	61	CCT61
10	CC10	36	CC36	10	CT10	36	CT36	10	CCT10	36	CCT36	62	CCT62
11	CC11	37	CC37	11	CT11	37	CT37	11	CCT11	37	CCT37	63	CCT63
12	CC12	38	CC38	12	CT12	38	CT38	12	CCT12	38	CCT38	64	CCT64
13	CC13	39	CC39	13	CT13	39	CT39	13	CCT13	39	CCT39	65	CCT65
14	CC14	40	CC40	14	CT14	40	CT40	14	CCT14	40	CCT40		
15	CC15	41	CC41	15	CT15	41	CT41	15	CCT15	41	CCT41		
16	CC16	42	CC42	16	CT16	42	CT42	16	CCT16	42	CCT42		
17	CC17	43	CC43	17	CT17			17	CCT17	43	CCT43		
18	CC18	44	CC44	18	CT18			18	CCT18	44	CCT44		
19	CC19	45	CC45	19	CT19			19	CCT19	45	CCT45		
20	CC20	46	CC46	20	CT20			20	CCT20	46	CCT46		
21	CC21	47	CC47	21	CT21			21	CCT21	47	CCT47		
22	CC22	48	CC48	22	CT22			22	CCT22	48	CCT48		
23	CC23	49	CC49	23	CT23			23	CCT23	49	CCT49		
24	CC24	50	CC50	24	CT24			24	CCT24	50	CCT50		
25	CC25	51	CC51	25	CT25			25	CCT25	51	CCT51		
26	CC26	52	CC52	26	CT26			26	CCT26	52	CCT52		

Personalidade

Competências Comportamentais		Competências Técnicas				CCT			
LO	LF	LO	LF	LO	LF	LO	LF	LO	LF
LO	LF	LO	LF	LO	LF	LO	LF		
1	P106	27	P75	53	P23	79	P11	105	P42
2	P14	28	P92	54	P35	80	P52	106	P19
3	P13	29	P55	55	P47	81	P24	107	P31
4	P05	30	P26	56	P59	82	P95		
5	P93	31	P99	57	P101	83	P36		
6	P89	32	P69	58	P01	84	P20		
7	P34	33	P02	59	P53	85	P51		
8	P54	34	P71	60	P46	86	P27		
9	P44	35	P98	61	P39	87	P17		
10	P61	36	P10	62	P107	88	P22		
11	P03	37	P18	63	P88	89	P28		
12	P79	38	P21	64	P33	90	P49		
13	P74	39	P78	65	P63	91	P32		
14	P04	40	P100	66	P38	92	P102		
15	P09	41	P84	67	P83	93	P40		
16	P86	42	P85	68	P94	94	P87		
17	P66	43	P58	69	P80	95	P48		
18	P30	44	P50	70	P104	96	P57		
19	P73	45	P91	71	P06	97	P97		
20	P65	46	P56	72	P37	98	P72		
21	P41	47	P29	73	P76	99	P15		
22	P60	48	P16	74	P67	100	P105		
23	P103	49	P68	75	P07	101	P81		
24	P43	50	P96	76	P90	102	P45		
25	P64	51	P82	77	P62	103	P77		
26	P08	52	P70	78	P25	104	P12		

Legenda: LO = lista original e LF = lista final

A correspondência descrita na Tabela 6 deve ser levada em consideração na interpretação dos resultados das Tabelas 7 e 8. A Tabela 7 apresenta os resultados de média e desvio padrão para competências técnicas (CT), Comportamentais (CC) e CCT.

Tabela 7

*Resultado do ranqueamento para CC, CT e CCT.*

Item	Média	DP	Item	Média	DP	Item	Média	DP
CC40	4,94	0,36	CT16	4,92	0,39	CCT56	4,97	0,22
CC36	4,93	0,37	CT13	4,92	0,39	CCT43	4,93	0,29
CC50	4,92	0,38	CT02	4,92	0,39	CCT44	4,91	0,32
CC42	4,92	0,38	CT01	4,91	0,40	CCT38	4,91	0,32

Item	Média	DP	Item	Média	DP	Item	Média	DP
CC07	4,92	0,30	CT35	4,91	0,53	CCT33	4,91	0,32
CC52	4,90	0,41	CT05	4,90	0,41	CCT23	4,90	0,34
CC44	4,90	0,41	CT03	4,89	0,42	CCT40	4,90	0,34
CC11	4,90	0,41	CT37	4,87	0,55	CCT36	4,88	0,36
CC12	4,89	0,42	CT22	4,87	0,44	CCT35	4,88	0,36
CC35	4,88	0,43	CT17	4,87	0,48	CCT18	4,88	0,36
CC48	4,87	0,44	CT09	4,86	0,45	CCT39	4,88	0,36
CC16	4,86	0,47	CT06	4,85	0,45	CCT54	4,88	0,36
CC06	4,85	0,45	CT42	4,84	0,57	CCT14	4,87	0,37
CC39	4,84	0,46	CT29	4,84	0,57	CCT34	4,87	0,37
CC14	4,83	0,53	CT08	4,83	0,47	CCT21	4,87	0,37
CC18	4,82	0,57	CT25	4,82	0,47	CCT13	4,87	0,37
CC05	4,82	0,49	CT33	4,81	0,59	CCT42	4,85	0,39
CC13	4,81	0,55	CT07	4,81	0,48	CCT17	4,85	0,39
CC33	4,81	0,48	CT24	4,80	0,51	CCT15	4,85	0,39
CC04	4,81	0,48	CT12	4,79	0,49	CCT61	4,84	0,39
CC34	4,80	0,49	CT11	4,79	0,49	CCT10	4,84	0,57
CC38	4,79	0,60	CT28	4,78	0,66	CCT04	4,84	0,57
CC45	4,79	0,53	CT23	4,78	0,50	CCT62	4,83	0,40
CC15	4,77	0,56	CT19	4,78	0,57	CCT58	4,83	0,40
CC17	4,75	0,58	CT34	4,76	0,63	CCT41	4,83	0,40
CC46	4,75	0,55	CT10	4,76	0,51	CCT20	4,83	0,40
CC47	4,71	0,66	CT20	4,75	0,61	CCT48	4,82	0,41
CC09	4,68	0,78	CT31	4,74	0,71	CCT65	4,82	0,41
CC21	4,67	0,74	CT26	4,72	0,60	CCT09	4,81	0,59
CC24	4,65	0,76	CT27	4,67	0,63	CCT31	4,80	0,42
CC37	4,56	0,57	CT38	4,63	0,73	CCT27	4,80	0,42
CC22	4,56	0,83	CT36	4,62	0,70	CCT28	4,79	0,43
CC32	4,48	0,82	CT41	4,58	0,66	CCT63	4,79	0,43
CC30	4,48	0,82	CT39	4,54	0,93	CCT37	4,78	0,44
CC29	4,46	0,82	CT40	4,43	0,91	CCT07	4,77	0,61
CC27	4,43	0,83	CT14	<b>2,58</b>	0,89	CCT59	4,77	0,44
CC28	4,43	0,83	CT30	<b>2,55</b>	1,26	CCT11	4,76	0,61
CC31	4,42	0,83	CT15	<b>1,79</b>	1,40	CCT02	4,76	0,61
CC26	4,40	0,89	CT18	<b>1,67</b>	1,21	CCT08	4,76	0,61
CC23	4,39	0,91	CT21	<b>1,47</b>	1,16	CCT46	4,75	0,45
CC25	4,34	0,78	CT32	<b>1,40</b>	0,75	CCT32	4,75	0,45
CC20	4,32	0,96	CT04	<b>1,21</b>	0,84	CCT03	4,75	0,64
CC49	4,12	0,43				CCT64	4,75	0,46
CC43	4,08	0,38				CCT53	4,75	0,46
CC02	<b>2,67</b>	0,95				CCT49	4,73	0,47
CC51	<b>2,66</b>	0,73				CCT51	4,72	0,47
CC41	<b>2,08</b>	0,79				CCT01	4,71	0,63
CC10	<b>1,88</b>	0,55				CCT30	4,70	0,48
CC03	<b>1,80</b>	0,59				CCT16	4,69	0,62

Item	Média	DP	Item	Média	DP	Item	Média	DP
CC01	<b>1,69</b>	0,84				CCT52	4,69	0,49
CC19	<b>1,51</b>	0,93				CCT50	4,67	0,49
						CCT25	4,65	0,57
						CCT45	4,63	0,50
						CCT19	4,55	0,79
						CCT05	4,51	0,85
						CCT06	4,50	0,86
						CCT12	<b>3,21</b>	1,94
						CCT55	<b>3,08</b>	0,36
						CCT60	<b>3,01</b>	0,10
						CCT47	<b>2,92</b>	0,99
						CCT24	<b>2,74</b>	0,77
						CCT29	<b>2,61</b>	0,92
						CCT26	<b>2,52</b>	0,88
						CCT22	<b>2,34</b>	0,96
						CCT57	<b>1,27</b>	0,81

Conforme apresentado na Tabela 7, dos 52 itens de CC, 45 foram validados pelos respondentes quanto a sua importância para o cargo de membro da equipe técnica (o equivalente a 86,53%). Dos 42 itens de CT, 35 foram validados pelos respondentes. Dos 65 itens de CCT, 56 itens foram validados pelos respondentes. Em resumo, sete (7) itens de CC, sete (7) de CT e nove (9) de CCT foram considerados importantes pelos especialistas e excluídos pelos respondentes.

Os resultados do ranqueamento da lista de personalidade apresentados na Tabela 8 mostram a média de cada item quanto à avaliação dos respondentes. Médias inferiores a quatro (4) estão em negrito para facilitação da visualização.

Tabela 8

*Resultado do ranqueamento para personalidade.*

Traço de personalidade	Nº	Item da lista de características	Código no questionário	Média	DP
Humilhação	1	Aceitar ordens de forma passiva.	P105	4,89	0,38
	2	Se sentir confortável com outras pessoas tomando as decisões.	P14	4,85	1,44
	3	Se sujeitar a situações humilhantes.	P13	<b>3,01</b>	0,51
	4	Temer o chefe.	P05	<b>3,96</b>	0,94
	5	Colocar as necessidades dos outros em primeiro lugar	P93	4,63	0,79

Traço de personalidade	Nº	Item da lista de características	Código no questionário	Média	DP
Realização	6	Concluir tarefas complexas e difíceis.	P89	4,47	0,39
	7	Procurar se superar a cada dia.	P34	4,19	1,50
	8	Gostar de superar obstáculos.	P54	4,47	0,24
	9	Não aceitar deixar de concluir alguma tarefa.	P44	4,92	0,37
	10	Fazer mais do que lhe foi solicitado.	P61	4,47	0,35
Afiliação	11	Ter amizade forte com colegas de trabalho.	P03	<b>3,60</b>	0,27
	12	Demonstrar afeto com os colegas de trabalho.	P79	<b>3,15</b>	0,36
	13	Encontrar um grupo para pertencer.	P74	<b>3,10</b>	0,99
	14	Ter a sua própria turma no trabalho.	P04	<b>3,29</b>	0,39
Agressão	15	Sentir-se parte do time.	P09	4,87	0,36
	16	Contestar quando vítima de injustiça.	P86	<b>3,09</b>	0,35
	17	Falar o que pensa "na cara".	P66	<b>1,73</b>	0,93
	18	Responder à mesma altura quando criticada inapropriadamente.	P30	<b>1,44</b>	0,84
	19	Enfrentar as pessoas.	P73	<b>3,04</b>	0,91
	20	Falar o que pensa de maneira firme nas reuniões.	P65	<b>1,82</b>	0,39
Autonomia	21	Não ter medo de ser recriminada.	P41	4,63	0,10
	22	Fazer o que acredita sem esperar pelos outros.	P60	4,36	0,39
	23	Agir de acordo com suas próprias convicções.	P103	4,85	1,50
	24	Não esperar pelas demandas para iniciar o trabalho	P43	4,83	1,61
	25	Fazer a sua parte independente das pessoas fazerem a parte delas.	P64	4,86	1,61
Contrarreação/ Desempenho	26	Ser forte diante das frustrações.	P08	4,96	0,39
	27	Determinação a vencer qualquer obstáculo.	P75	4,63	0,39
	28	Colocar grande esforço em tudo que faz.	P92	4,47	0,39
	29	Gostar de situações críticas.	P55	4,47	0,24
	30	Se adaptar bem a um ambiente com pressão.	P26	4,70	0,87

Traço de personalidade	Nº	Item da lista de características	Código no questionário	Média	DP
Defesa	31	Apresentar justificativas às suas falhas.	P99	<b>3,14</b>	0,39
	32	Explicar minuciosamente por que errou.	P69	<b>1,92</b>	0,94
	33	Ter sempre "na ponta da língua" justificativas.	P02	<b>3,98</b>	0,95
	34	Esconder erros pequenos.	P71	<b>2,97</b>	0,83
	35	Apresentar os culpados para não levar a culpa sozinha.	P98	<b>2,90</b>	0,78
Deferência	36	Sempre apoiar o (a) chefe.	P10	4,91	0,78
	37	Se inspirar em pessoas bem sucedidas.	P18	4,85	0,78
	38	Se conformar com os costumes do local.	P21	4,96	0,78
	39	Demonstrar admiração pelo chefe.	P78	4,63	0,90
Domínio	40	Apoiar as decisões do chefe.	P100	4,94	0,87
	41	Corrigir as pessoas que se portam errado.	P84	<b>3,15</b>	0,91
	42	Convencer as pessoas de uma determinada ideia.	P85	<b>3,11</b>	1,39
	43	Gostar de dar ordens.	P58	<b>3,10</b>	0,87
	44	Impor regras.	P50	<b>3,10</b>	0,40
Exibição	45	Colocar ordem na equipe.	P91	<b>1,27</b>	0,31
	46	Gostar de exposição ao público;	P56	<b>1,27</b>	0,24
	47	Reter a atenção das pessoas;	P29	<b>1,44</b>	0,85
	48	Se preocupar com a sua boa aparência.	P16	<b>2,18</b>	0,92
	49	Expor suas ideias aos outros.	P68	<b>1,25</b>	0,59
Autodefesa Física	50	Buscar a admiração das pessoas.	P96	<b>3,08</b>	0,60
	51	Cuidar da própria saúde.	P82	4,47	0,40
	52	Evitar consumo de bebidas alcoólicas ou substâncias psicoativas.	P70	4,63	0,31
	53	Se alimentar adequadamente.	P23	4,85	0,24
	54	Praticar atividades físicas regulares.	P35	<b>2,28</b>	0,59
	55	Manter as consultas médicas e "checkups" em dia.	P47	4,58	0,60
Autodefesa Psíquica	56	Fazer psicoterapia.	P59	4,89	0,43
	57	Analisar uma ideia antes de expô-la.	P101	4,88	0,43
	58	Tomar cuidado para não falar nada considerado "ridículo" pelos demais.	P01	4,86	0,43
	59	Guardar uma ideia pra si, caso ela vá causar algum julgamento.	P53	4,63	0,36

Traço de personalidade	Nº	Item da lista de características	Código no questionário	Média	DP
Altruísmo	60	Manter uma distância segura das relações de trabalho.	P46	4,63	0,43
	61	Oferecer ajuda às pessoas que precisam.	P39	<b>1,98</b>	0,59
	62	Abnegar de algo próprio em benefício do outro.	P107	<b>1,31</b>	0,80
	63	Confortar as pessoas que passam por algum problema pessoal.	P88	<b>3,02</b>	0,80
	64	Proteger	P33	<b>1,70</b>	0,63
Ordem	65	Fazer algo para aliviar as dificuldades das pessoas.	P63	4,36	0,49
	66	Organizar coisas, processos ou atividades.	P38	4,96	0,43
	67	Criar e cumprir rotinas.	P83	4,63	0,40
	68	Categorizar.	P94	4,47	0,76
	69	Definir padrões.	P80	4,63	0,80
	70	Acessar informações com precisão.	P104	4,88	0,43
	71	Sistematizar.	P06	4,85	0,76
	72	Padronizar.	P37	4,92	0,45
	73	Descontrair a turma.	P76	<b>3,11</b>	0,67
	Entretenimento	74	Falar coisas leves e engraçadas.	P67	<b>1,30</b>
75		Ser uma pessoa divertida.	P07	<b>3,81</b>	0,65
76		Compartilhar coisas engraçadas.	P90	<b>1,30</b>	0,51
77		Fazer as pessoas sorrirem.	P62	<b>3,10</b>	0,73
78		Se afastar de pessoas com comportamentos inadequados.	P25	<b>2,31</b>	0,59
Rejeição	79	Selecionar bem as pessoas com quem anda.	P11	<b>1,68</b>	0,42
	80	Identificar com quem não se misturar.	P52	<b>3,10</b>	0,49
	81	Se afastar de quem tem má fama ou visibilidade.	P24	<b>2,29</b>	0,43
Apoio	82	Buscar uma pessoa que a proteja.	P95	4,85	0,43
	83	Permanecer perto das pessoas que a apoiam.	P36	4,83	0,59
	84	Se envolver com quem pode representar proteção.	P20	4,85	0,44
	85	Identificar quem pode protegê-la em caso de algo ruim ocorrer.	P51	4,88	0,32
Mudança	86	Se adaptar bem a novos contextos.	P27	<b>1,44</b>	0,59
	87	Se interessar por coisas novas.	P17	<b>2,18</b>	0,41
	88	Se atualizar sempre.	P22	<b>1,73</b>	0,59
	89	Romper com padrões.	P28	<b>1,44</b>	0,51

Traço de personalidade	Nº	Item da lista de características	Código no questionário	Média	DP
Compreensão	90	Inovar os processos.	P49	<b>3,10</b>	0,80
	91	Questionar as regras.	P32	<b>1,70</b>	0,59
	92	Analisar o que as pessoas falam.	P102	<b>1,56</b>	0,53
	93	Observar comportamentos.	P40	<b>2,26</b>	0,59
	94	Conhecer profundamente a área.	P87	<b>3,07</b>	0,47
Conscienciosidade Baixa	95	Levantar pontos de vista profundos.	P48	<b>3,10</b>	0,40
	96	Gostar de estudar.	P57	<b>3,14</b>	0,31
	97	Aproveitar as oportunidades de crescimento, ainda que passe na frente de quem merece.	P97	<b>3,03</b>	0,80
	98	Entender que algumas coisas não serão feitas da forma correta.	P72	<b>3,08</b>	0,65
Conscienciosidade Alta	99	Se sentir bem em lidar com atividades de origem duvidosa.	P15	<b>2,05</b>	0,64
	100	Aceitar não cumprir a regra.	P106	<b>2,58</b>	0,80
	101	Cumprir com as suas obrigações sem questionar se aquilo é correto.	P81	<b>3,14</b>	0,59
	102	Mentir quando necessário.	P45	4,96	0,80
	103	Denunciar ou informar irregularidades	P77	4,91	0,41
	104	Seguir as regras ainda que as outras pessoas não sigam.	P12	4,85	0,49
	105	Não se deixar corromper por outras pessoas.	P42	4,58	0,58
	106	Se incomodar com o que não é honesto.	P19	4,85	0,84
	107	Resistir a tentações no trabalho.	P31	<b>1,71</b>	0,49

Dentre 107 itens de personalidade, 57 obtiveram média inferior a quatro (4) na avaliação quanto à escala de importância para o exercício das atividades no cargo de membro da equipe técnica, conforme mostra a Tabela 8. O número de itens excluídos equivale a 53,27% da lista. Entretanto, a interpretação deste resultado é distinta em relação a interpretação dos resultados das demais listas. Neste caso, os itens de escores baixos não são excluídos da lista. Eles caracterizam os comportamentos menos importantes ao exercício do cargo. Em contrapartida, os itens com média superior a quatro (4) determinam os comportamentos desejados ao profissional ocupante do cargo. O critério para consideração do traço para mapeamento foi possuir três (3) ou mais itens validados pelos respondentes. Os traços de personalidade mapeados para o cargo, por meio de lista de comportamentos observáveis, estão descritos na Tabela 9.

Tabela 9

*Mapeamento dos comportamentos, referentes a personalidade, desejados ao cargo de membro da equipe técnica.*

Traço de personalidade	Nº	Item da lista de características	Código no questionário	Média	DP
Humilhação	1	Aceitar ordens de forma passiva.	P105	4,89	0,38
	2	Se sentir confortável com outras pessoas tomando as decisões.	P14	4,85	1,44
	5	Colocar as necessidades dos outros em primeiro lugar	P93	4,63	0,79
Realização	6	Concluir tarefas complexas e difíceis.	P89	4,47	0,39
	7	Procurar se superar a cada dia.	P34	4,19	1,50
	8	Gostar de superar obstáculos.	P54	4,47	0,24
	9	Não aceitar deixar de concluir alguma tarefa.	P44	4,92	0,37
	10	Fazer mais do que lhe foi solicitado.	P61	4,47	0,35
Autonomia	21	Não ter medo de ser recriminada.	P41	4,63	0,10
	22	Fazer o que acredita sem esperar pelos outros.	P60	4,36	0,39
	23	Agir de acordo com suas próprias convicções.	P103	4,85	1,50
	24	Não esperar pelas demandas para iniciar o trabalho	P43	4,83	1,61
	25	Fazer a sua parte independente das pessoas fazerem a parte delas.	P64	4,86	1,61
Contrarreação/ Desempenho	26	Ser forte diante das frustrações.	P08	4,96	0,39
	27	Determinação a vencer qualquer obstáculo.	P75	4,63	0,39
	28	Colocar grande esforço em tudo que faz.	P92	4,47	0,39
	29	Gostar de situações críticas.	P55	4,47	0,24
	30	Se adaptar bem a um ambiente com pressão.	P26	4,70	0,87
Deferência	36	Sempre apoiar o (a) chefe.	P10	4,91	0,78
	37	Se inspirar em pessoas bem sucedidas.	P18	4,85	0,78
	38	Se conformar com os costumes do local.	P21	4,96	0,78

Traço de personalidade	Nº	Item da lista de características	Código no questionário	Média	DP
Autodefesa Física	39	Demonstrar admiração pelo chefe.	P78	4,63	0,90
	40	Apoiar as decisões do chefe.	P100	4,94	0,87
	51	Cuidar da própria saúde.	P82	4,47	0,40
	52	Evitar consumo de bebidas alcoólicas ou substâncias psicoativas.	P70	4,63	0,31
	53	Se alimentar adequadamente.	P23	4,85	0,24
Autodefesa Psíquica	55	Manter as consultas médicas e "checkups" em dia.	P47	4,58	0,60
	56	Fazer psicoterapia.	P59	4,89	0,43
	57	Analisar uma ideia antes de expô-la.	P101	4,88	0,43
	58	Tomar cuidado para não falar nada considerado "ridículo" pelos demais.	P01	4,86	0,43
Ordem	59	Guardar uma ideia pra si, caso ela vá causar algum julgamento.	P53	4,63	0,36
	60	Manter uma distância segura das relações de trabalho.	P46	4,63	0,43
	66	Organizar coisas, processos ou atividades.	P38	4,96	0,43
	67	Criar e cumprir rotinas.	P83	4,63	0,40
	68	Categorizar.	P94	4,47	0,76
	69	Definir padrões.	P80	4,63	0,80
	70	Acessar informações com precisão.	P104	4,88	0,43
Apoio	71	Sistematizar.	P06	4,85	0,76
	72	Padronizar.	P37	4,92	0,45
	82	Buscar uma pessoa que a proteja.	P95	4,85	0,43
Conscienciosidade Baixa	83	Permanecer perto das pessoas que a apoiam.	P36	4,83	0,59
	84	Se envolver com quem pode representar proteção.	P20	4,85	0,44
	85	Identificar quem pode protegê-la em caso de algo ruim ocorrer.	P51	4,88	0,32
	97	Aproveitar as oportunidades de crescimento, ainda que passe na frente de quem merece.	P97	<b>3,03</b>	0,80
	98	Entender que algumas coisas não serão feitas da forma correta.	P72	<b>3,08</b>	0,65

Traço de personalidade	Nº	Item da lista de características	Código no questionário	Média	DP
Conscienciosidade Alta	99	Se sentir bem em lidar com atividades de origem duvidosa.	P15	<b>2,05</b>	0,64
	100	Aceitar não cumprir a regra.	P106	<b>2,58</b>	0,80
	101	Cumprir com as suas obrigações sem questionar se aquilo é correto.	P81	<b>3,14</b>	0,59
	102	Mentir quando necessário.	P45	4,96	0,80
	103	Denunciar ou informar irregularidades	P77	4,91	0,41
	104	Seguir as regras ainda que as outras pessoas não sigam.	P12	4,85	0,49
	105	Não se deixar corromper por outras pessoas.	P42	4,58	0,58
	106	Se incomodar com o que não é honesto.	P19	4,85	0,84

É possível interpretar a Tabela 9 com auxílio do Quadro 17. Onze (11) dos 21 traços de personalidade foram validados, pelos respondentes, no que se refere às características comportamentais observáveis positivas ao cargo de membro da equipe técnica. 52,38% dos traços da lista de personalidade foram considerados importantes pelos respondentes. É possível inferir, pelos resultados, que os traços citados no Quadro 17 como importantes ao cargo podem ser considerados para processos seletivos de novos ocupantes, por exemplo. É importante ressaltar que os traços de conscienciosidade alta e baixa avaliam o mesmo construto com afirmações negativas e positivas quanto ao item. Portanto, o traço de conscienciosidade baixa foi considerado para a lista mesmo com média inferior a 4.

#### Quadro 17

*Relação de traços de personalidade mapeados para o cargo de membro da equipe técnica.*

Mapeados	Desconsiderados
Humilhação	Afiliação
Realização	Agressão
Autonomia	Defesa
Contrarreação/ Desempenho	Domínio
Deferência	Exibição
Autodefesa Física	Altruísmo
Autodefesa Psíquica	Entretenimento
Ordem	Rejeição

Apoio	Mudança
Conscienciosidade Baixa	Compreensão
Conscienciosidade Alta	

Os traços considerados mapeados no Quadro 17 atenderam ao critério de possuir três (3) ou mais itens validados pelos respondentes. Os considerados como não-importantes foram os que não atingiram este critério. Para identificar a precisão das respostas dos juízes quando ao critério foi utilizado o índice Kappa. É possível conferir o coeficiente geral de precisão e concordância, Kappa, entre os juízes que participaram desta pesquisa na Tabela 10.

Tabela 10

*Precisão e concordância entre juízes na fase de ranqueamento*

	Kappa	Asymptotic Standard Error	Z	P Value	Lower 95% Asymptotic CI Bound	Upper 95% Asymptotic CI Bound	
Overall	0,452	0,000	931,818	0,000	0,451	0,453	
Kappas for Individual Categories							
Rating Category	Conditional Probability	Asymptotic Standard Error	Z	P Value	Lower 95% Asymptotic CI Bound	Upper 95% Asymptotic CI Bound	
1	0,595	0,553	0,001	672,051	0,000	0,552	0,555
2	0,344	0,303	0,001	368,026	0,000	0,301	0,305
3	0,609	0,539	0,001	654,726	0,000	0,538	0,541
4	0,215	0,111	0,001	134,546	0,000	0,109	0,112
5	0,812	0,550	0,001	668,104	0,000	0,549	0,552

A Tabela 10 apresenta os resultados para o teste de concordância dos juízes, representados pelos respondentes, por meio do coeficiente Kappa. Landis e Koch caracterizaram as diferentes faixas de valores de Kappa em três faixas de concordância: (1) acima de 0,75 se caracteriza alta concordância; (2) valores abaixo de 0,4 representam baixa concordância; (3) valores entre 0,4 e 0,75 demonstram concordância moderada (Perroca & Gaidzinski, 2003). A Tabela 10 apresenta valor 0,4 referente ao coeficiente Kappa, ou seja, a concordância entre os juízes foi moderada. Em avaliação separada por construto, os resultados foram similares e de mesma faixa de concordância. O P valor é menor que 0,005, o que sugere a validade da análise. Os coeficientes Kappa individuais permitem a inferência de que a concordância é maior quanto aos pontos um (1), três (3) e cinco (5) da escala (também com concordância moderada). Para dois (2) e quatro (4), a concordância foi muito baixa. Tais resultados podem ser comparados a futuras aplicações que utilizem escalas de três pontos. É importante lembrar que, conforme explicado no Capítulo 2, o fator de desejabilidade social em relação a interação entre os juízes é eliminado pelo uso do Método Delphi.

## **Capítulo 6 – Considerações finais**

O IECC apresentou grande utilidade para realização do ECC em contexto de instituições públicas brasileiras. O fato de tratar-se de um instrumento *online* possibilitou a aplicação em mais de um Estado simultaneamente sem que se perdesse a qualidade da informação. Alguns dos respondentes estavam em viagem e conseguiram participar. Esta pesquisa também apresentou inovação tecnológica ao trabalhar quatro construtos com utilização do Método Delphi. Contudo, há muito o que se desenvolver em matéria de ferramentas do sistema. Outros tipos de listas podem ser elaborados para complementação do ECC. Contudo, para mapeamento de competências, traços de personalidade e CCT, o IECC atendeu às expectativas.

As análises dos resultados se concentraram na estatística. A interpretação dos resultados, para provimento de ações de gestão, poderá ser feita pela organização, com ou sem mediação do pesquisador responsável.

O objetivo geral desta dissertação foi atingido. As evidências de validade levantadas após a elaboração do IECC demonstram a potencialidade do instrumento para medir o que propõe. Objetivos específicos alcançados: (1) questionário *online* de levantamento de competências técnicas e comportamentais específicos do cargo; (2)

questionário *online* de levantamento de comportamentos contraproducentes no trabalho específicos de um cargo; (3) questionário *online* de mapeamento de traços de personalidade específicos de um cargo; (4) utilização do Método Delphi alternativamente à metodologia de grupos focais para coleta de dados em grupos; (5) adequação o processo de sintetização e revisão das informações levantadas nos questionários com iteração *online* ao Método Delphi alternativamente à análise de juízes; (6) aplicação dos questionários *online* de validação do MC, CCT e personalidade utilizando o Método Delphi; (7) calcular o coeficiente de validade de concordância, que foi realizado pelo cálculo do coeficiente Kappa;

É intenção do autor a validação do instrumento, bem como sua melhoria, em programa de doutorado. Há muitas outras formas de estudo do cargo e é intenção do autor atribuir mais funções ao IECC, tais como avaliação de desempenho, estudo de metas e outros estudos organizacionais de gestão de pessoas.

### **Limitações da pesquisa - IECC**

A pesquisa para esta dissertação possui as seguintes limitações em relação a constituição e elaboração do IECC: (1) para que o estudo científico do cargo seja mais robusto, é interessante que além da escala de importância, os itens na lista de ranqueamento sejam avaliados segundo a dificuldade e a frequência; (2) o atraso da equipe de desenvolvimento do sistema *online* provocou atrasos no cronograma inicial, que era para ter sido iniciado em agosto de 2019. Este atraso resultou em menor tempo para realização da coleta e análise dos dados da pesquisa; (3) é necessário aumentar o coeficiente Kappa nas análises de juízes. Desta forma o instrumento poderá garantir maior precisão nas respostas. Para identificar a limitação, fazem-se necessárias novas pesquisas e com maior quantidade de sujeitos na amostra.

### **Lista de Competências**

Algumas competências comportamentais foram colocadas no espaço para competências técnicas, o que demandou intervenção do pesquisador na análise de dados do sistema. É importante o aprimoramento dos textos explicativos para facilitar ainda mais o entendimento dos respondentes.

### **Lista de Personalidade**

A lista de personalidade foi elaborada para identificação da funcionalidade do instrumento para medir tal construto. Contudo, é importante que em momento posterior sejam levantadas evidências de validade de construto da lista de personalidade. A quantidade de respondentes não foi suficiente para que se considere a lista validada como um instrumento de levantamento de traços de personalidade para determinado cargo.

### **Lista de CCT**

Há a necessidade de mais estudos sobre o CCT específico para o cargo, bem como análises de correlação entre os comportamentos levantados e traços de personalidade.

### **Aplicação em instituição pública**

Em instituições públicas há muita burocracia para autorização para realização da pesquisa. Inicialmente esta pesquisa era para ser realizada na Polícia Civil e Corpo de Bombeiros do Distrito Federal. Contudo, o fluxo de aprovação não seguiu o tempo planejado e outra instituição precisou ser contatada para realização da pesquisa dentro do prazo estipulado para defesa desta dissertação de mestrado.

Houve dificuldade para o aceite da participação na pesquisa por parte dos especialistas. Foram enviados e-mails-convite a 6 diretorias da organização e apenas em uma das diretorias obteve-se o número de especialistas necessários para fases de *brainstorming* e afunilamento. Foram necessárias abordagens presenciais para conseguir 7 especialistas. Para a fase de ranqueamento, foram enviados 233 e-mails-convite aos membros da equipe técnica. Apenas 106 responderam, sem abordagem presencial. Em futuras aplicações, serão necessárias novas formas de convidar os participantes para se obtenha maior participação.

## Referências

- Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2002). Human aggression. *Annual Review of Psychology*, 53, 27–51.
- Beaton D. E., Bombardier C., Guillemin F., & Ferraz M. B. (2000). Guidelines for the Process of Cross-cultural Adaptation of Selfreport Measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.
- Berkowitz, L. (1998). *Affective aggression: The role of stress, pain, and negative affect*. In *Human Aggression* (pp. 49-72). Academic Press.
- Geen, R. G., & Donnerstein, E. D. (Eds.). (1998). *Human aggression: Theories, research, and implications for social policy*. Elsevier.
- Bermudes, W. L., Santana, B. T., Braga, J. H. O., & Souza, P. H. (2016). Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. *Vértices*, 18(2), 7-20.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2005). *The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological, and Empirical Issues*.
- Fox, S., & Spector, P. E. (Eds.). (2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 65-81). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Kramer, R. M. (1997). At the breaking point. *Antisocial behavior in organizations*, 18-36.
- Boyatzis, R. E. (2007). Developing emotional intelligence competencies. *Applying emotional intelligence: A practitioner's guide*, 28-52.
- Boyatzis, R., & Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA
- Brandão, H. P. (2012). Mapeamento de competências. *Métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Brown, B. B. (1968). *Delphi process: a methodology used for the elicitation of opinions of experts* (No. RAND-P-3925). Rand Corp Santa Monica CA.
- Bruno-Faria, M. D. F., & Brandão, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56.
- Campos, E. B. D. & Abbad, G. S. (2015). Verbete: competência no trabalho. In P. F. Bandassolli & J. E. Borges-Andrade (Orgs.) *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. Casa do Psicólogo, 191-198

- Carbone, P.P.; Brandão, H.P.; Leite, J.B.D.. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- Cernușca, L., & Dima, C. (2008). Competency and human resource management. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, 162–171.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism in subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 668-678.
- Costa, P. T., McCrae, R. R., & Norris, A. H. (1981). Personal adjustment to aging: Longitudinal prediction from neuroticism and extraversion. *Journal of Gerontology*, 36(1), 78-85.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. M. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Revorêdo, L.S., Maia, R. S., Torres, G.V., & Maia, E. M. C. (2015). *O uso da técnica Delphi em saúde: uma revisão integrativa de estudos brasileiros*. *Arquivos de Ciências da Saúde*, 22(2), 16-21.
- Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, (40). Recuperado em 20 de dezembro de 2019.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)
- Decreto n° 7.308, de 22 de setembro de 2010. Altera o Decreto n° 6.944, de 21 de agosto de 2009, no tocante à realização de avaliações psicológicas em concurso público. Brasília, DF. Recuperado em 2 de janeiro de 2020.  
<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2010/decreto-7308-22-setembro-2010-608678-publicacaooriginal-129749-pe.html>
- Detrick, P., & Chibnall, J. T. (2017). A five-factor model inventory for use in screening police officer applicants: The revised NEO personality inventory (NEO PI-R). In *Police Psychology and its Growing Impact on Modern Law Enforcement* (pp. 79-92). IGI Global.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 547–559.
- Dubois, D. D. (Ed.). (1998). The competency casebook: Twelve studies in competency-based performance improvement. *Human Resource Development*.
- Evarts, T. M. (1998). Human resource development as a maturing field of study. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 385.

- Faiad, C., Coelho Junior, F. A., Caetano, P. F., & Albuquerque, A. S. (2012). Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(2), 388-403.
- Ferreira, M. F., & Nascimento, E. D. (2016). *Relationship between personality traits and counterproductive work behaviors*. *Psico-USF*, 21(3), 677-685.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- García Valdés, M. D. L. M., Abrantes Sosa, K., Matamoros, B., Rosita, I., & Blanco Aragón, G. M. (2012). Uso de la primera ronda del método Delphi para delimitar competencias autorreflexivas del psicólogo. *Educación Médica Superior*, 26(3), 397-410.
- Gil, B., & Pascual-Ezama, D. (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 28(3), 1011-1020.
- Hall, C. S., Lindzey, G., & Campbell, J. B. (2000). *Teorias da personalidade*. Artmed Editora.
- Hill, G. W. (1982). Group versus individual performance: Are N+1 heads better than one?. *Psychological Bulletin*, 91(3), 517.
- Hogg, B. (1989). The AMA competency programme. *Development Centers: Realizing the Potential of Your Employees through Assessment and Development*, London: The Tata-McGraw-Hill Training Series.
- Hornby, D., & Thomas, R. (1989). Towards a better standard of management. *Personnel Management*, 21(1), 52-55.
- Jacobs, R. (1989). Getting the measure of management competence. *Personnel Management*, 21(6), 32-37.
- Kluckhohn, C. E., Murray, H. A., & Schneider, D. M. (1953). *Personality in nature, society, and culture*.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (Eds.). (1975). *The Delphi Method* (pp. 3-12). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Loo, R. (2002). The Delphi method: a powerful tool for strategic management. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*.
- Martins, J. H., Camanho, A. S., & Gaspar, M. B. (2012). A review of the application of driving forces–Pressure–State–Impact–Response framework to fisheries management. *Ocean & Coastal Management*, 69, 273-281.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1.
- Mesch, D. J., & Dalton, D. R. (1991). WORKPLACE JUSTICE OUTCOMES "IN THE NAME OF THE UNION": A FIELD ASSESSMENT. *International Journal of Conflict Management*.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age*.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. *Antisocial Behavior in Organizations*, 37, 67.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (Eds.). (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.
- Pasquali, L. (2009). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Artmed Editora.
- Perroca, M. G., & Gaidzinski, R. R. (2003). Avaliando a confiabilidade interavaliadores de um instrumento para classificação de pacientes: coeficiente Kappa. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 37(1), 72-80.
- Rebollo, I., & Harris, J. R. (2006). 15. Genes, ambiente e personalidade. In *Introdução à psicologia das diferenças individuais* (pp. 300-322).
- Flores-Mendoza, C., & Colom, R. (2009). *Introdução à psicologia das diferenças individuais*. Artmed Editora.
- Rice, R. E., & Bunz, U. (2006). Evaluating a wireless course feedback system: The role of demographics, expertise, fluency, competency, and usage. *Studies in Media & Information Literacy Education*, 6(3), 1-32.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rothwell, W. J., & Wellins, R. (2004). Mapping your future: Putting new competencies to work for you. *T and D*, 58(5).
- Scheibe, M., Skutsch, M., & Schofer, J. (2002). IV. C. Experiments in Delphi methodology. In Linstone H, Turoff M (eds) *The Delphi method: techniques and applications*, 257-281.
- Silva, F., Faiad, C. (2012). Análise profissiográfica da função vigilante patrimonial. V Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Brasil: CBPOT.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *The Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6(1), 1-21.
- Souza, A. B. D. (2015). O ENEM e as questões de História: desafios, perspectivas e possibilidades. *Repositório UFU (1998-2014)*.

- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). *The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior*.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Spencer, L. M., Spencer, S., & Competence, M. (1993). *Work: Models for superior performance*. John Wiley&Sons, 222-226.
- Wilkinson, A. (1998). *Managing with total quality management: theory and practice*. Macmillan International Higher Education.

## Anexo I – Termo livre e esclarecido

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB**  
**PSICOLOGIA SOCIAL, DO TRABALHO E ORGANIZAÇÕES – PSTO**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Caro Participante:**

Ao participar como voluntário da pesquisa intitulada “IECC - Instrumento de Estudo Científico do Cargo” (desenvolvida por – Tiago Carneiro Araujo, CRP 01/18777, psicólogo, consultor, mestrando do programa de Psicologia Social, do Trabalho e Organizações na Universidade de Brasília – UnB, sob a supervisão do Prof. Dr. Josemberg Moura de Andrade)  **você concorda com as seguintes observações deste termo:**

Você não será avaliado (a) como profissional ou como pessoa nesta pesquisa. O objetivo desta pesquisa é promover dados substanciais para o correto mapeamento das competências de uma posição, cargo ou função, com utilização do IECC – Instrumento de Estudo Científico do Cargo – que, em plataforma *online*, possibilita a coleta de dados sem identificação dos participantes. Neste caso iremos mapear competências técnicas e comportamentais, comportamento contraproducente, traços de personalidade, da posição de **MEMBRO DA EQUIPE TÉCNICA DAS DIFERENTES DIRETORIAS DO FNDE**. Não se trata da avaliação da equipe que está em exercício de suas atividades, mas do que é considerado ideal à esta posição. **Seu nome não será utilizado** em qualquer fase da pesquisa, o que garante seu anonimato, e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os voluntários.

Não será cobrado nada, não haverá gastos e não estão previstos ressarcimentos ou indenizações.

Considerando que toda pesquisa oferece algum tipo de risco, nesta pesquisa o risco pode ser avaliado como: mínimo;

O RESULTADO desta pesquisa será fornecido ao FNDE (sem o nome dos participantes) em formato de relatório que pode ser utilizado para auxílio na criação de estratégias de Gestão de Pessoas, Movimentações, Seleções, Novos Concursos).

Gostaríamos de deixar claro que sua participação é voluntária e que poderá recusar-se a participar ou retirar o seu consentimento, ou ainda interromper sua participação se assim o preferir, sem penalização alguma ou sem prejuízo ao seu cuidado. Nos casos em que se utilizar questionário ou entrevista, você poderá recusar- se a responder as perguntas que causem eventuais constrangimentos de qualquer natureza a você.

Desde já, agradecemos sua atenção e participação e colocamo-nos à disposição para maiores informações. Se você desejar, poderá ter acesso a este trabalho do qual participou.

Você poderá entrar em contato com o pesquisador principal: Tiago Carneiro Araujo, CRP 01/18777, psicólogo, consultor, mestrando do programa de Psicologia Social, do Trabalho e Organizações na Universidade de Brasília – UnB. Endereço: SQS 407, Bloco K Ap 201, Brasília-DF. Telefone: 61 981403280.

Caso queira uma cópia deste termo, peça pelo e-mail: [tiago.avaliacao@gmail.com](mailto:tiago.avaliacao@gmail.com).

.....

O aceite deste documento por via *online*, ou presencial, tem o seguinte significado:

Eu confirmo que **compreendi** os objetivos desta pesquisa, bem como a forma de minha participação. Autorizo a publicação deste material em meios acadêmicos e científicos e estou ciente de que serão removidos ou modificados dados de identificação pessoal, de modo a garantir minha privacidade e anonimato.

Eu li e compreendi este Termo de Consentimento; portanto, concordo em dar meu consentimento para participar como voluntário desta pesquisa.

\_\_\_\_\_

Nome completo

\_\_\_\_\_

Assinatura

Brasília – DF, fevereiro de 2020

## Anexo II – Autorização da Organização

30/01/2020

SEI/FNDE - 1720186 - Despacho

### FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO

#### DESPACHO

Despacho CGPEO nº 1720186/2020  
 Processo nº 23034.001814/2020-21  
 Interessado: Tiago Carneiro Araújo

À COGEC,

Trata-se de solicitação de autorização para realizar pesquisa acadêmica no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), para compor sua dissertação, com o título "Construção e levantamento de evidências de validade do instrumento de estudo científico do cargo", conforme solicitação no Doc. (Sei nº 1715966).

Autoriza-se a coleta de dados na Autarquia, conforme sugerido na Informação Técnica 30 (Sei nº 1716975) e considerando que o pesquisador se propõe entregar relatório com a análise dos resultados, o que poderá contribuir para o FNDE, trazendo informações relevantes que possam balizar as ações de gestão de pessoas baseada em competências.

Retorna-se para providências subsequentes.

Maria Goretti da Cunha Araújo  
 Coordenadora-Geral de Gestão de Pessoas e Organizações - Substituta



Documento assinado eletronicamente por MARIA GORETTI DA CUNHA ARAUJO, Coordenador(a)-Geral de Gestão de Pessoas e Organizações, Substituto(a), em 29/01/2020, às 17:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, caput e § 1º, do [Decreto nº 8.739, de 8 de outubro de 2013](#), embasado no art. 9º, §§ 1º e 2º, da [Portaria MEC nº 1.042, de 3 de novembro de 2013](#), respaldado no art. 9º, §§ 1º e 2º, da [Portaria/FNDE nº 83, de 29 de fevereiro de 2016](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.fnde.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.fnde.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador 1720186 e o código CRC E87EADCB.

Referência: Processo nº 23034.001814/2020-21

SEI nº 1720186

## Anexo III– Manual do Especialista



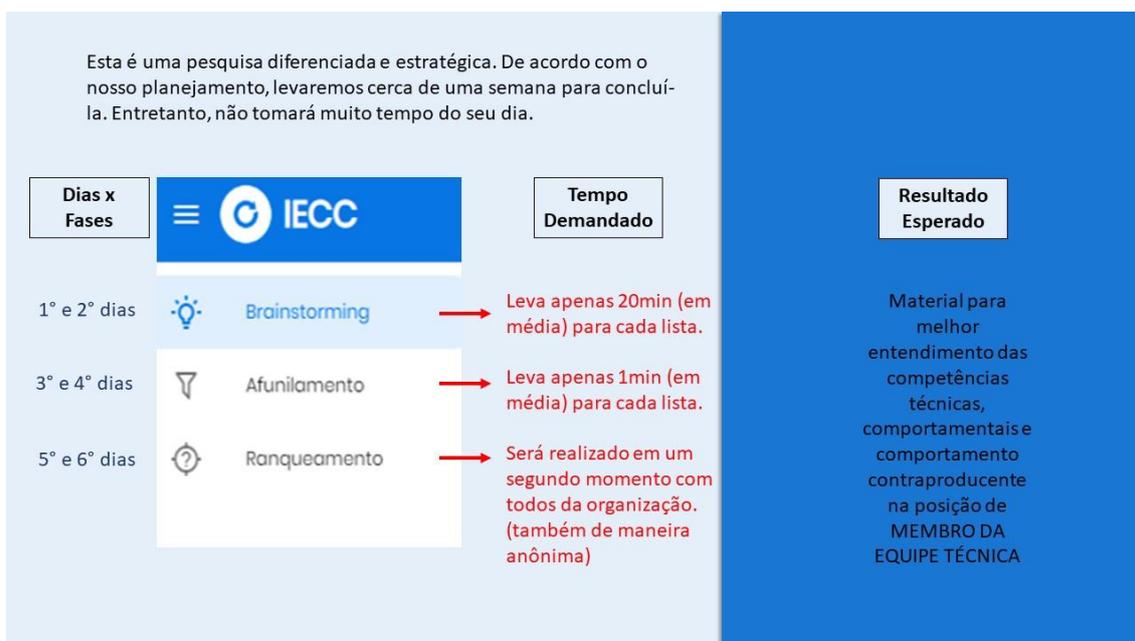
# INSTRUMENTO DE ESTUDO CIENTÍFICO DO CARGO

## MANUAL DO USUÁRIO - FNDE

A screenshot of the IECC login interface. At the top is the IECC logo. Below it is a welcome message: "Bem-vindo ao Instrumento de Estudo Científico do Cargo, por favor entre com seu usuário e senha." There are two input fields: the first for the email address, containing the placeholder "EXEMPLO @gmail.com" and a user icon; the second for the password, containing the placeholder "Password" and a lock icon. Below the fields is a blue "Entrar" button. At the bottom, there is a link that says "Esqueci minha senha".

Você receberá um e-mail de “boas vindas” com um login de cadastro de senha

Após cadastrar a senha no IECC, você terá acesso ao ambiente de pesquisa. Serão 3 etapas de pesquisa e o especialista participa somente de 2.



Após cadastrar a senha no IECC, você terá acesso ao ambiente de pesquisa. Serão 3 etapas de pesquisa e o especialista participa somente de 2.

Após selecionar a fase de "Brainstorming", click em adicionar itens

Pesquisas em Brainstorming

Título	Descrição	Ação
FNDE Mapeamento do Competências da Equipe técnica da Diretoria	Será considerado para esta...	Adicionar itens

Linhas por página: 10 1-1 de 1

IECC Tiago Mutton ▾

Brainstorming ← Brainstorming Leia o texto explicativo sobre a pesquisa.

Afunilamento

Ranqueamento

<p><b>Título</b> FNDE Mapeamento de Competências da Equipe técnica da Diretoria</p> <p><b>Descrição</b> Será considerado para esta pesquisa o nome "técnico" para todos os membros da equipe técnica da diretoria (incluindo técnicos e especialistas) que executam as atividades da Diretoria em questão e não ocupam posição de chefia. <b>TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> Caro Participante: Ao participar como voluntário da pesquisa intitulada "IECC - Instrumento de Estudo Científico do Cargo" (desenvolvida por - Tiago Carneiro Araujo, CRP 01/18777, psicólogo, consultor, mestrando do programa de Psicologia</p>	<p><b>Profissão</b> Funcionário Público</p> <p><b>Requisitos</b> Requisitos: - Nível médio e superior; - conhecimentos específicos da área</p>	<p><b>Função</b> Atividades táticas operacionais da Diretoria X</p>
---	--	---



Aqui você compartilha as suas ideias em formato de lista.

Neste 2 campos você vai listar o que considera ideal para ser um Membro da Equipe Técnica com bom desempenho.

Neste campos você vai listar o que considera inadequado para ser um Membro da Equipe Técnica com bom desempenho.

Para acessar cada campo, basta clicar aqui!

Listas

Título	Término	
Competências Técnicas	Termina em 12 dias	<a href="#">Itens</a>
Competências Comportamentais	Termina em 12 dias	<a href="#">Itens</a>
Comportamento Contraproducente	Termina em 12 dias	<a href="#">Itens</a>



Não se preocupe, a maior parte da frase será escrita automaticamente pelo sistema. Você só precisa inserir "Atividade" e "Complemento".

Aqui você vai listar as competências comportamentais que o membro da equipe técnica precisa ter para ter um bom desempenho (Maneira de agir, atitudes, comportamentos... São características pessoais)

Competências Comportamentais

Você deve adicionar ao menos 10 itens.

Atividade	Quando em	Complemento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agir com</li> <li>Discernir entre</li> <li>Ser</li> <li>Se comportar como/com</li> <li>Demonstrar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando em</li> <li>Quando na</li> <li>Sempre que</li> </ul>	

Escolha um prefixo

Escolha uma condição

IECC

Não se preocupe, a maior parte da frase será escrita automaticamente pelo sistema. Você só precisa inserir "Atividade" e "Complemento".

Competências Comportamentais

Você deve adicionar ao menos 10 itens.

Atividade	Quando em	Complemento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agir com</li> <li>Discernir entre</li> <li>Ser</li> <li>Se comportar como/com</li> <li>Demonstrar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando em</li> <li>Quando na</li> <li>Sempre que</li> </ul>	

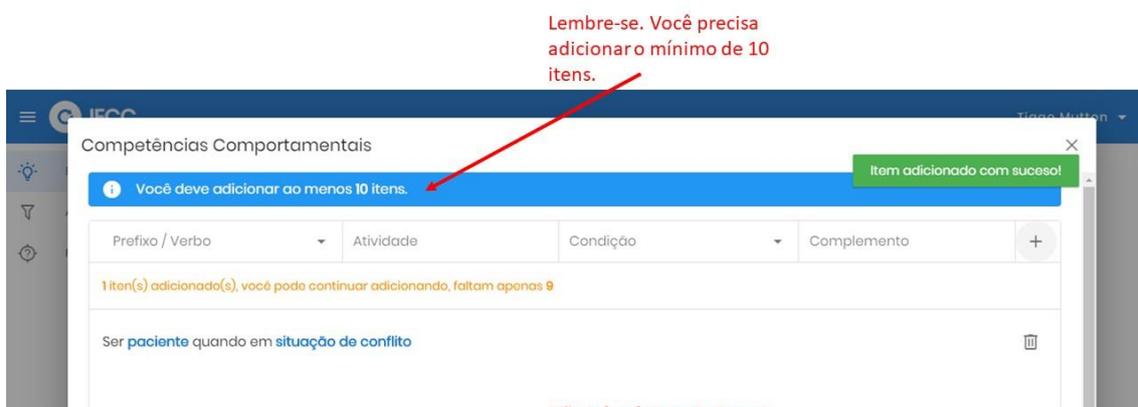
Escreva a atividade

Ex.: Paciente

Escreva o complemento

Ex.: Situação de conflito

IECC



**Competências Comportamentais** Sua lista ficará bonita assim!

Você deve adicionar ao menos 10 itens.

Prefixo / Verbo	Atividade	Condição	Complemento	+
10 item(s) adicionado(s), você pode continuar adicionando				
Ser	paciente	quando em situação de conflito		🗑️
Discernir	entre exemplo	sempre que exemplo		🗑️
Ser	exemplo	sempre que exemplo		🗑️
Agir	com exemplo	quando em exemplo		🗑️
Ser	exemplo	quando na exemplo		🗑️

Finalizar

IECC

**Competências Técnicas**

Você deve adicionar ao menos 10 itens.

Atividade	Condição	Complemento	+
Nenhum item adicionado até o momento			

Demonstra domínio de  
 Demonstra habilidade em  
 Demonstra noções de  
 Atuar demonstrando  
 Ter conhecimento em

O mesmo procedimento será realizado para "Competências Técnicas", mas com conhecimentos necessários para ser membro da sua equipe técnica.

Finalizar

IECC

Competências Técnicas

Você deve adicionar ao menos 10 itens.

Item adicionado com sucesso!

Prefixo / Verbo	Atividade	Condição	Complemento
			Demonstra domínio de excel quando em execução de relatórios

1 item(s) adicionada(s), você pode continuar adicionando, faltam apenas 9



Comportamento Contraproducente é aquele comportamento que não agrega valor no trabalho; comportamento que atrapalha o trabalho ou o profissional; Comportamento que precisa ser evitado ou modificado.

Comportamento Contraproducente

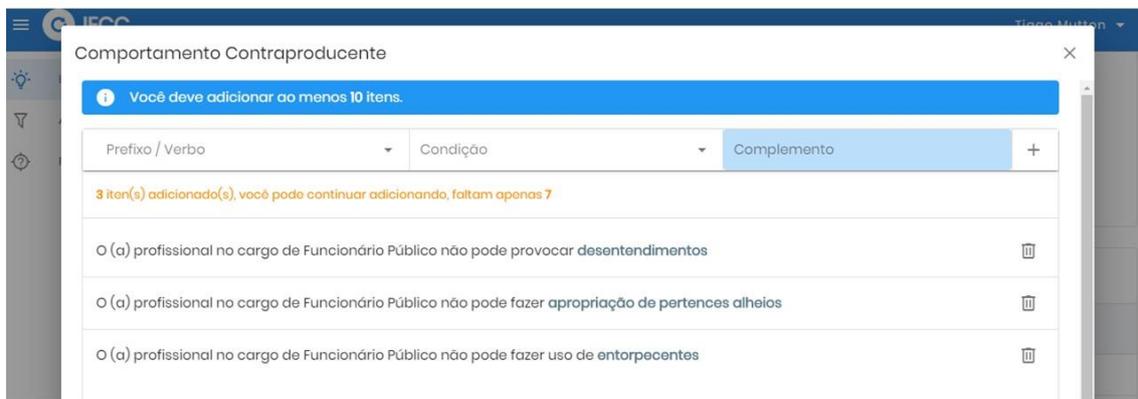
Você deve adicionar ao menos 10 itens.

Prefixo / Verbo	Complemento
O (a) profissional no cargo de Funcionário Público não pode	

Nenhum item adicionado até o momento

O mesmo procedimento será realizado para "Competências Técnicas", mas você preenche apenas o complemento com o comportamento que julga inadequado.





Quando todos os especialistas terminarem as suas respostas, o sistema lhe dará acesso a etapa de afunilamento. Ela é mais rápida e mais prática. Nela serão dispostos todos os itens inseridos no sistema por todos os usuários (sem identificação) e você vai eliminar 30% dos que considerar menos importantes.

Pesquisas em Brainstorming

A depender do número de itens na lista você poderá ser convidada (o) a eliminar mais 30%. Isto acontecerá por no máximo 3 vezes.

Título	Iterações	
Competências Técnicas	1 2 3 4	Aguarde a próxima iteração
Competências Comportamentais	1 2 3 4	Próxima iteração →
Comportamento Contraproducente	1 2 3 4	Próxima iteração →

Linhas por página: 10 1-3 de 3



Competências Técnicas

1ª iteração 2ª iteração 3ª iteração Conferência

Você deve remover 30% dos itens da lista, o equivalente a 6 itens.

- Demonstra domínio de excel quando em execução de relatórios
- Demonstra habilidade em elaboração de relatórios quando em execício da função
- Demonstra domínio de exemplo ct quando em exemplo ct
- Demonstra domínio de exemplo ct quando em exemplo ct
- Demonstra noções de exemplo ct quando em exemplo ct

Para eliminar o item, basta selecionar e clicar em "FINALIZAR ITERAÇÃO". Todas as listas seguem o mesmo padrão de análise. Após fim de todas as iterações, você receberá um e-mail sinalizando que a pesquisa foi concluída.



A depender do número de itens na lista você poderá ser convidada (o) a eliminar mais 30%. Isto acontecerá por no máximo 3 vezes nesta pesquisa. Finaliza quando todas as "bolinhas" ficarem verdes!

Titulo	Iterações	
Competências Técnicas		Aguarde a próxima iteração
Competências Comportamentais		Aguarde a próxima iteração
Comportamento Contraproducente		Aguarde a próxima iteração

Linhas por página: 10 1-3 de 3



Dúvidas podem ser esclarecidas pelo pesquisador:

**Tiago C Araujo, CRP 01/18777**

**61 981403280**

**[tiago.avaliacao@gmail.com](mailto:tiago.avaliacao@gmail.com)**

