



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

**Necessidades de Aprendizagem no Trabalho:**

**Relações com Variáveis do Indivíduo e do Contexto**

Mestrado

Aline Pinho

Brasília, DF

2021



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

**Necessidades de Aprendizagem no Trabalho:**

**Relações com Variáveis do Indivíduo e do Contexto**

Mestrado

Aline Pinho

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Jairo Eduardo Borges-Andrade

Brasília, DF

Novembro de 2021

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**Instituto de Psicologia**

Dissertação de mestrado avaliada pela seguinte Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Jairo Eduardo Borges-Andrade (Orientador)

Universidade de Brasília

---

Profa. Dra. Gardênia da Silva Abbad

Universidade de Brasília

---

Profa. Dra. Luciana Mourão

Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO

---

Prof. Dr. Josemberg Andrade (Membro Suplente)

Universidade de Brasília

## **Agradecimentos**

A Deus, por ter me permitido chegar até aqui, concluindo a desafiadora jornada do mestrado.

Ao meu orientador, Jairo Eduardo Borges-Andrade, por todo o apoio, pelo trabalho constante e de franca acessibilidade comigo neste projeto e pelas contribuições acadêmico-científicas, fundamentais para o meu desenvolvimento profissional como pesquisadora.

Aos 412 profissionais da Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania – Sejus que responderam ao questionário e aos colegas integrantes do Grupo de Trabalho para concepção da Avaliação de Necessidades de Aprendizagem da Sejus que atuaram na concepção e divulgação do instrumento, notadamente, os meus chefes Paulo Felipe Assis Silva e Danuta Dantas por todo o suporte, confiança e incentivo.

Aos colegas do grupo de pesquisa do Laboratório de Aprendizagem, Processos Psicossociais e Mudança nas Organizações, em especial à Flávia Lucena, André Leonardo e Eliane Werner pelas contribuições referentes às análises estatísticas, pelo auxílio nos desafios referentes às práticas docentes, pelo suporte emocional e pela amizade nos momentos mais difíceis do mestrado.

Ao meu marido Rafael por todo o amor, carinho e compreensão, por sempre apoiar as minhas escolhas – mesmo quando contrárias às suas expectativas –, por sempre se esforçar para me ajudar e por tornar mais leves os momentos de adversidades que enfrentei e enfrento no mestrado e na vida.

À minha mãe, Maria Antônia, por ser um exemplo de superação, por me apoiar em mais este sonho/objetivo, por todo o carinho nos momentos de maior dificuldade, pelo conforto nos muitos dias de exaustão que vivi durante o mestrado e pelo amor incondicional em todas as fases da vida.

Aos familiares e amigos por todo o carinho e incentivo, sobretudo, a minha única irmã, Ana Cristina, que muito contribuiu para as minhas melhores recordações da infância



e, com isso, na formação de quem eu sou; ao meu sobrinho Paulo Henrique que me enche de orgulho desde o dia que descobri que viria ao mundo; aos meus tão presentes e carinhosos sogros Herculano e Viveca; aos meus maiores exemplos de amizade, acolhimento e incentivo, Lílian, Bárbara e Cheila e também a todas as outras muitas pessoas que contribuíram comigo ao longo da vida por meio de gestos de gentileza, afeto, generosidade, carinho e/ou força.

## Índice

Lista de Figuras	8
Lista de Tabelas	9
Lista de Abreviaturas	10
Resumo	11
Abstract	12
Aprendizagem	13
Aprendizagem Formal e Informal	16
Avaliação de Necessidades de Aprendizagem	19
Métodos e Resultados	25
Contexto da Pesquisa	30
Etapa 1 – Mapeamento de Competências para o Trabalho de Servidores Públicos	31
Participantes da Etapa 1	32
Instrumentos da Etapa 1	33
Procedimentos de Coleta e Análise de Dados da Etapa 1	34
Resultados da Etapa 1	37
Etapa 2 – Construção e Obtenção de Evidências de Validade do Instrumento de ANA e Evidências de Validade da Escala Reduzida do Questionário de Desenho do Trabalho	37
Participantes da Etapa 2	38
Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados da Etapa 2	40
Procedimentos de Análise de Dados da Etapa 2	43
Resultados da Etapa 2	44
Análise Fatorial Exploratória	44
Análise Fatorial Confirmatória da escala reduzida de Desenho do Trabalho	48
Etapa 3 – Avaliação das Necessidades de Aprendizagem de Servidores Públicos, Classificando-as como Fracas, Médias e Fortes	49
Procedimentos de Análise de Dados da Etapa 3	49
Resultados da Etapa 3	50
Etapa 4 – Teste das Relações entre a Medida de ANA e Características do Trabalhador e do Contexto de seu Trabalho	51
Procedimentos de Análise de Dados da Etapa 4	51
Resultados da Etapa 4	54
Correlações	54
ANOVA One Way	54
Teste t de Student	56
Análise de Regressão Múltipla	57
Análise de Moderação	60

Discussão Geral	63
Considerações Finais	75
Contribuições	75
Limitações	76
Agenda de pesquisa	77
Referências	79
Anexo A – Primeiro Questionário para Mapeamento de Competências	86
Anexo B – Segundo Questionário para Mapeamento de Competências	106
Anexo C – Terceiro Questionário para Mapeamento de Competências	125
Anexo D – Formulário para Seleção de Itens do Questionário de Desenho do Trabalho	138
Anexo E – Instrumento de ANA	141
Anexo F – Necessidades de Competências Identificadas	162

## Lista de Figuras

Figura 1. Síntese dos Objetivos Específicos, Etapas e seus Respectivos

Métodos e Resultados.....25

Figura 2. Principais Competências Identificadas na Coleta de Dados da Etapa 1.....37

Figura 3. Efeito da Variável Moderadora Preferência de Aprendizagem (In)Formal 1

na Relação entre Escolaridade e Necessidades de Aprendizagem - Fator 1.....60

Figura 4. Efeito da Variável Moderadora Preferência de Aprendizagem (In)Formal 2

na Relação entre Cargo Comissionado e Necessidades de Aprendizagem - Fator 2.....62

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Características Sociodemográficas e Ocupacionais dos Participantes da Pesquisa.....	38
Tabela 2. Estrutura Fatorial da Escala de Domínio e seus Alfas de Cronbach.....	44
Tabela 3. Estrutura Fatorial da Escala de Importância e seus Alfas de Cronbach.....	46
Tabela 4. Análise Fatorial Confirmatória das Medidas de Desenho do Trabalho.....	49
Tabela 5. Correlações entre os Fatores de Necessidades de Aprendizagem e de Desenho do Trabalho.....	54
Tabela 6. Teste <i>post-hoc</i> de Games-Howell com <i>Bootstrapping</i> (95% IC Bca).....	55
Tabela 7. Análise de Regressão Múltipla para a Variável Necessidades de Aprendizagem - Fator 1.....	58
Tabela 8. Análise de Regressão Múltipla para a Variável Necessidades de Aprendizagem - Fator 2.....	58

## **Lista de Abreviaturas**

ANA – Avaliação das necessidades de aprendizagem

LNT – Levantamento das necessidades de treinamento

ANT – Avaliação das necessidades de treinamento

TD&E – Treinamento, desenvolvimento e educação

CHA(s) - Conhecimento(s), habilidade(s) e atitude(s)

DF - Distrito Federal

Sejus/DF - Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania do Distrito Federal

GDF - Governo do Distrito Federal

DODF - Diário Oficial do Distrito Federal

GT - Grupo de Trabalho

SEI - Sistema eletrônico de informação

QDT - Questionário de desenho do trabalho

TCLE - Termo de consentimento livre e esclarecido

AFE - Análise fatorial exploratória

AFC - Análise fatorial confirmatória

## Resumo

Investigou-se a predição de necessidades de aprendizagem, por características individuais e contextuais. A pesquisa teve um desenho transversal e foi realizada em uma organização pública do Distrito Federal. Competências foram identificadas, com o uso do método *Delphi*, e constituíram itens de uma medida de autoavaliação daquelas necessidades. As características individuais coletadas foram idade, escolaridade, tempo de serviço, preferência por aprendizagem formal e informal, e participação em treinamento nos últimos dois anos. As medidas relativas ao contexto foram lotação, cargos efetivo e comissionado, responsabilidade por gestão, e desenho do trabalho (Interdependência, Autonomia, Significado da tarefa e Habilidades variadas). Evidências de validade foram obtidas para a medida de necessidades de aprendizagem e confirmadas para desenho do trabalho. A análise da medida de necessidades de aprendizagem sugeriu uma solução de dois fatores: 1 - competências transversais e institucionais e 2 - competências gerenciais. Análises de regressão múltipla sugeriram que o fator 1 é predito por Escolaridade, Tempo de serviço, Cargo efetivo, Autonomia e Significado da tarefa e que o fator 2 é predito por Lotação, Cargo comissionado e Significado da tarefa. A preferência por aprendizagem informal moderou as relações entre o fator 1 e Escolaridade e entre o fator 2 e Cargo comissionado. Ofereceram-se contribuições teóricas - relativas às mencionadas predições e moderações; metodológicas - desenvolvimento de um método para avaliar necessidades de aprendizagem no trabalho; e práticas - subsídios para decisões sobre a aplicação de recursos visando à melhoria na qualidade da prestação de serviços públicos.

*Palavras-chave:* necessidades de aprendizagem, competências, desenho do trabalho, treinamento e desenvolvimento, aprendizagens formal e informal

## Abstract

The prediction of learning needs was investigated, by individual and contextual characteristics. The research had a cross-sectional design and was carried out in a public organization of the Federal District. Competences were identified, using the Delphi method, and constituted items of a self-assessment measure of those needs. The individual characteristics collected were age, education, length of service, preference for formal and informal learning, and participation in training in the last two years. Context-related measures were staffing, effective and commissioned positions, responsibility for management, and work design (Interdependence, Autonomy, Task meaning and Varied Skills). Validity evidence was obtained for measuring learning needs and confirmed for work design. The analysis of the learning needs measure suggested a two-factor solution: 1 - transversal and institutional competences and 2 - managerial competences. Multiple regression analyzes suggested that factor 1 is predicted by Education, Length of service, Effective position, Autonomy and Task meaning and that factor 2 is predicted by Staffing, Commissioned position and Task meaning. The preference for informal learning moderated the relationships between factor 1 and Education and between factor 2 and Commissioned position. Theoretical contributions were offered - related to the predictions and moderations; methodological - development of a method to assess learning needs at work; and practical - subsidies for decisions on the application of resources aimed at improving the quality of the provision of public services.

*Keywords:* learning needs, skills, job design, training and development, formal and informal learning



Em um cenário marcado por rápidas mudanças e consequentes necessidades de aprendizagem, os desafios do contexto do trabalho despertam um crescente interesse por práticas voltadas ao desenvolvimento de competências nos trabalhadores. Por tais fatores, a área de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) tem recebido cada vez mais investimentos. Para nortear o trabalho da área, o arcabouço teórico e a necessidade prática elencam o diagnóstico de necessidades como matriz de informações. Estas visam a entender o que, quando e como deve ser aprendido, a fim de direcionar esforços para resultados concretos no trabalho.

Para tratar do referido diagnóstico, conceitos como Levantamento de Necessidade de Treinamento, Análise de Necessidades de Treinamento e Avaliação de Necessidades de Treinamento já foram utilizados. O primeiro é associado à ideia de construção simples de cardápios de cursos; o segundo ganha a noção de análise, porém restrito ao aspecto descritivo; já o terceiro abrange avaliação de necessidades, taxonomias de aprendizagem e outros, sendo uma proposta mais completa que as anteriores. Recentemente, ganhou espaço o conceito de Avaliação de Necessidades de Aprendizagem (ANA), que não se limita a treinamento e inclui a aprendizagem informal no campo de diagnóstico de necessidades.

Ao adotar em sua nomenclatura a palavra “aprendizagem”, a avaliação de necessidades pode considerar novas possibilidades de contribuições. Se a aprendizagem é influenciada pelas características das pessoas e do ambiente de trabalho, tais características devem ser agregadas à ANA. Este estudo trata dessa temática e propõe-se a congregar variáveis do indivíduo e do contexto de trabalho e as aprendizagens formal e informal no âmbito dessa ANA. Seu objetivo geral consiste em explorar as relações entre necessidades de aprendizagem e as características do indivíduo e do trabalho. Para atingi-lo, os objetivos específicos são: 1 – identificar as principais competências transversais, institucionais e gerenciais para o trabalho de servidores públicos da Sejus/DF; 2 – construir um instrumento de ANA baseado nessas competências; 3 – obter evidências de validade psicométrica das

escalas desse instrumento de mensuração e para a escala reduzida do Questionário de Desenho do Trabalho; 4 – avaliar necessidades de aprendizagem de servidores públicos, classificando-as como fracas, médias e fortes; 5 - investigar relações entre necessidades de aprendizagem e características do indivíduo e do contexto de seu trabalho. Foi desenvolvido na Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania (Sejus), organização pública vinculada à Administração Direta e pertencente ao Governo do Distrito Federal (GDF). Com cerca de 3500 servidores, a Secretaria é a terceira maior em número de servidores da mencionada esfera de poder.

A Dissertação foi estruturada em quatro partes: referencial teórico, métodos e resultados, discussão geral e, por fim, considerações finais. A primeira parte fornece base teórica consolidada para o restante do estudo, por meio da apresentação das temáticas: aprendizagem, aprendizagem formal e informal, e avaliação de necessidades de aprendizagem. A segunda apresenta o contexto no qual a pesquisa foi realizada e, em quatro etapas, os métodos adotados para alcançar os objetivos específicos: mapeamento de competências; construção e validação do instrumento de ANA e evidências de validade da escala reduzida do Questionário de Desenho do Trabalho; avaliação das necessidades de aprendizagem de servidores públicos, classificando-as como fracas, médias e fortes; e teste das relações entre a medida de ANA e características do trabalhador e do contexto de seu trabalho. Após cada etapa, os seus resultados são apresentados. A discussão geral aborda os principais achados à luz do referencial teórico, na terceira seção. Por fim, nas considerações finais são apresentadas as contribuições e limitações da Dissertação, assim como tópicos de interesse para uma futura agenda de pesquisa.

## **Aprendizagem**

O conceito de aprendizagem emergiu das investigações empíricas em Psicologia, ou seja, de estudos levados a termo com base no pressuposto de que todo conhecimento provém da experiência (Giusta, 2013). A definição do termo aprendizagem não é algo estático e único dentro das ciências humanas, apresentando diferentes acepções que variam de acordo com o referencial teórico adotado (Pantoja & Borges-Andrade, 2002). Aprendizagem é definida como mudança que ocorre no comportamento da pessoa, resultante da sua relação com o meio no qual está inserida (Abbad & Borges-Andrade, 2014). É um processo no qual o indivíduo, em interação com o ambiente, adquire e retém conhecimento, habilidade ou atitude (CHA), que posteriormente pode resultar em uma mudança de comportamento (Pantoja & Borges-Andrade, 2002). Esse processo psicológico, que ocorre no nível do indivíduo, é essencial para a sobrevivência dos seres humanos no decorrer de todo o seu desenvolvimento, inclusive no trabalho (Abbad & Borges-Andrade, 2004).

No contexto organizacional, apesar da popularidade do tema, ainda há pouco consenso quanto à definição e operacionalização do conceito de aprendizagem (Perin et al., 2006). A imprecisão conceitual também é apontada por Prange (2001) e Loiola et al. (2006). Parte da polissemia e da fragmentação do campo na fixação do conceito de aprendizagem organizacional são atribuídas ao fato de que a temática da aprendizagem, nesse contexto, atraiu atenção de acadêmicos de outras diferentes áreas como estratégia, economia e sociologia, explicam Easterby-Smith et al. (2001). Geralmente associada à aprendizagem no mencionado contexto, a tríade TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação) enfrenta a mesma questão concernente aos muitos significados e aplicações. Esses termos são utilizados sem o devido rigor até mesmo por profissionais da área de gestão de pessoas. Uma definição clara propiciaria melhor compreensão dos resultados que se deseja obter e dos métodos apropriados ao planejamento, execução e avaliação de TD&E (Lawrie, 1990).

O Treinamento é caracterizado pelo esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Entre os seus propósitos mais tradicionais estão aqueles relacionados à identificação e à superação de deficiências no desempenho de empregados, à sua preparação para novas funções e a adaptações da mão de obra visando a introdução de novas tecnologias no trabalho (Borges-Andrade & Abbad, 1996). O Desenvolvimento pode ser compreendido como um conceito mais abrangente, referente às ações organizacionais que estimulam o crescimento pessoal de seus integrantes, sem necessariamente visar à melhoria no seu desempenho atual ou futuro (Nadler, 1984). Por fim, Educação se refere às oportunidades dadas pela organização ao indivíduo visando prepará-lo para ocupar cargos diferentes em outro momento dentro da mesma organização (Meneses et al., 2010).

### **Aprendizagem Formal e Informal**

A aprendizagem, na modalidade formal, engloba os já definidos conceitos de TD&E. Ela contempla ações específicas quanto aos objetivos e às tarefas que se devem cumprir, de forma que há métodos, técnicas, lugares e condições específicas prévias criadas deliberadamente para suscitar ideias, conhecimentos, valores, atitudes e comportamentos. Tem por finalidade específica apresentar ao indivíduo determinado tipo de conhecimento e/ou habilidade, esperando que seja capaz de adquiri-la e desempenhá-la após essas ações (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008).

O conceito de aprendizagem informal tem suas raízes nos anos 20 e 30 do século XX, aparecendo nos trabalhos do filósofo da educação John Dewey, do psicólogo Kurt Lewin e de Mary Parker Follet (Reatto & Godoy, 2015). É um tema que também despertou interesse de Malcolm Knowles, conforme mostra Conlon (2004). Essa modalidade informal de aprendizagem decorre de: a) iniciativas dos trabalhadores, como as estratégias que podem usar para aprender quando inexistem ações de TD&E; ou b) processos existentes nessas organizações, como desenho do trabalho, suporte e cultura organizacionais (Sampaio et al.,

2018). É pouco estruturada e a melhoria de desempenho é baseada na experiência e no aprofundamento e ampliação de CHAs (Noe et al., 2014). Porém, nem sempre é casual (Coelho-Junior & Mourão, 2011). Pode ocorrer a partir de experiências formalmente estruturadas, ou seja, pode ser planejada ou não. Mesmo quando não é planejada, costuma envolver algum grau de consciência do aprendiz, sendo possível encontrá-la, inclusive, em processos formais de ensino (Marsick & Watkins, 2003).

As ações informais de aprendizagem humana no trabalho dizem respeito à busca por novos conhecimentos e habilidades pelo indivíduo a partir de alguma demanda ou necessidade associada às suas tarefas. Por exemplo, desfazendo uma dúvida com algum colega mais experiente sobre assuntos relacionados ao trabalho, buscando manuais e documentos da organização, disponíveis na *intranet* ou em *sites* da *internet*, repetindo mentalmente, observando, experimentando e refletindo sobre o resultado dessa experimentação. Por não serem planejadas pelos gestores da organização, essas ações não geram custos onerosos, tais como muitas ações formais de TD&E (Coelho-Junior & Mourão, 2011). São pautadas na espontaneidade, sem qualquer tipo de condução formalizada, e possuem fontes diversas de acesso aos CHAs, diferentemente das ações formais de aprendizagem no trabalho (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008). Consistem em práticas deliberadas que fomentam o autodesenvolvimento (Noe et al., 2014). No entanto, podem ser incentivadas e a organização tem um papel fundamental no seu estímulo e suporte (Coelho-Junior & Mourão, 2011). Por exemplo, promovendo variação nas tarefas de trabalho (Eraut et al., 2000) e participação em comunidades de prática (Lave & Wenger, 1991); facilitando a comunicação, resolução de problemas e inovação (Brown & Duguid, 1991); e criando estruturas e incentivos para a disseminação de conhecimentos (Marsick et al., 1999).

As modalidades formais e informais de aprendizagem estão interligadas e ambas possuem importante papel no desenvolvimento cognitivo, nas competências e habilidades do indivíduo (Conlon, 2004). O ideal seria a integração dos conceitos, sob a perspectiva de

desenvolvimento de recursos humanos, haja vista que, combinados, aprimoram a aquisição e desenvolvimento de competências úteis para o indivíduo e para a organização. O debate sobre a eficácia da aprendizagem formal e informal no local de trabalho parece estar estritamente ligado à necessidade de reconciliar a perspectiva do indivíduo e a perspectiva organizacional (Manuti et al., 2015). A dicotomia entre essas abordagens de aprendizagem pode ser entendida como uma polarização artificial, uma vez que ambas ocorrem simultaneamente (Antonello, 2005; Coelho-Junior & Mourão, 2011). A aprendizagem informal é relevante (Touré et al., 2017) e pode representar cerca de 75% da aprendizagem nas organizações (Livingstone, 2000; Noe et al., 2014). Mas há uma maior ênfase na modalidade formal e pouco destaque tem sido dado aos efeitos da aprendizagem informal (Bell et al., 2017).

A baixa representatividade da aprendizagem informal na produção de pesquisas sistematizadas é muito grande. Nos estudos que tratam de diagnósticos de necessidade, essa modalidade frequentemente nem sequer é considerada ou mencionada. Isso não significa que o trabalhador desconheça que pode aprender em ambas as modalidades e que pode preferir uma delas. O construto “preferência de aprendizagem” pode ser definido como o modo como cada pessoa julga mais pertinente a aquisição de determinada competência, seja por participação em evento formal de capacitação, seja por meio de processos não estruturados formalmente. Tal pessoa pode frequentemente julgar que a melhor forma de aquisição de CHAs seria decorrente da consulta a materiais ou colegas, da observação deles, pela repetição mental, experimentando ou refletindo sobre essas experiências, ou outro fator que não tenha um formato de curso ou similar.

Questionando cada indivíduo sobre como entende que deve ocorrer seu processo de aprendizagem, a organização pode realizar um diagnóstico que permite às pessoas apontarem como poderiam ser capacitadas. Além disso, a inserção de ambas as modalidades, em ANA, pode reduzir gastos. A modalidade formal pode apresentar maior custo, por estar relacionada à baixa percentagem de tarefas realmente aprendidas pelos indivíduos, embora seja mais fácil

de operacionalizar que a informal (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008; Conlon, 2004). As duas modalidades de aprendizagem são amplamente recomendadas e devem ser utilizadas de acordo com as principais demandas da organização, visando à melhoria contínua do desempenho dos indivíduos (Coelho Jr & Borges-Andrade, 2008).

### **Avaliação de Necessidades de Aprendizagem**

O conceito de ANA designa o trabalho empírico realizado com vistas a estabelecer o diagnóstico de lacunas de aprendizagem (formal e informal) em uma organização. Esse diagnóstico recebe outras nomenclaturas de acordo com a metodologia utilizada para sua concepção. Entre as mais comuns, são apontadas: levantamento, análise ou avaliação de necessidades de treinamento. O levantamento envolve a identificação de cursos a serem ofertados por meio de um cardápio de opções. A análise já representa progresso, porém limitada a um caráter descritivo. Já a avaliação vai mais além, incluindo também a magnitude e a prioridade de necessidades de treinamento ou hiatos de competências (Ferreira, 2009). Por isso, adota-se nesta Dissertação o termo “avaliação de necessidade”, nele “treinamento” é substituído por aprendizagem, portanto ANA, para designar um diagnóstico que alcance as modalidades formal e informal.

Os benefícios desse diagnóstico abrangem a qualificação do processo decisório da organização, principalmente em relação à configuração de quem precisa aprender, como pode aprender e quando deve aprender para promover o seu desempenho. O principal resultado de uma ANA é um diagnóstico organizacional sobre as lacunas de competências no trabalho. A ANA é o produto da coleta, organização e análise de dados e informações relativas às competências que os indivíduos da organização precisam adquirir para o desempenho no trabalho. Esse diagnóstico colabora para a tomada de decisões atuais de forma embasada – na ausência deste não há uma diretriz para o que treinar, quem treinar ou quando treinar -, assim como, orienta cenários futuros da organização.

Considerando que a ANA faz um diagnóstico de competências, as taxonomias de aprendizagem, que classificam tais competências, podem ser fundamentais por oferecerem subsídio às demais etapas do sistema de desenvolvimento daquelas competências. As taxonomias são definidas como sistemas de classificação dos níveis de aprendizagem, dotadas de três propriedades: a cumulatividade, que estabelece uma estrutura na qual uma categoria abrange as anteriores; a hierarquia, que estabelece uma diferenciação entre categorias de níveis diferentes, de modo que a anterior é sempre superior à subsequente; e o eixo comum, que estabelece que toda taxonomia é feita com base em um princípio, uma entidade ou constructo (Rodrigues Jr., 2006). Entre as propostas de taxonomias, encontram-se as de Bloom et al. (1972), Anderson e colaboradores e Gagné. Essa pesquisa adotou como enfoque a taxonomia de Bloom et al. (1972).

A taxonomia de Bloom et al. (1972) é expressa por 3 domínios: complexidade, internalização e automatização. Os domínios exigem situações e contextos diferentes de aprendizagem para que possam ser aprendidos (Gagné & Medsker, 1985). Na elaboração de objetivos instrucionais, existem verbos específicos para cada domínio. As taxonomias de resultados de aprendizagem podem fornecer importantes subsídios para adequar as estratégias instrucionais - definidas na Etapa de planejamento e execução - à natureza e ao nível de complexidade das competências que se deseja aprender - definidas na Etapa de ANA (Abbad et al., 2006).

Um aspecto importante, mas pouco considerado no contexto prático de atuação dos profissionais da área de capacitação, é a necessidade de integrar o levantamento de necessidades ao planejamento, à execução e à avaliação dos treinamentos realizados. Isto é, adotar uma abordagem sistêmica. Tal abordagem refere-se ao entendimento de um conjunto de partes coordenadas entre si que tem como referencial o modelo sistêmico da compreensão do fenômeno organizacional.



O subsistema de treinamento é composto por 3 componentes que são interdependentes entre si: avaliação de necessidades, planejamento e execução e avaliação (Borges-Andrade, 1996). A definição está restrita à modalidade formal. Entretanto, a noção sistêmica em muito pode contribuir com pesquisas que não se restrinjam ao contexto de aprendizagem formal (Ferreira, 2009, 2014). Para esta Dissertação, relevância foi dada à interligação dos componentes, pois a construção de uma ANA deve subsidiar as demais etapas, não sendo considerada um fim em si mesma.

As avaliações de necessidades, apesar de importantes, têm sido realizadas de modo pouco sistemático em ambientes organizacionais. Essas avaliações objetivam diagnosticar ou prognosticar necessidades de TD&E, de modo que elas - transformadas em objetivos educacionais - facilitem o desenho de situações de aprendizagem para desenvolvê-las (Abbad e Mourão, 2012).

O modelo apresentado pelas autoras traz uma abordagem de ANT voltada à identificação de necessidades de treinamento com a definição de conceitos, medidas e métodos compatíveis com os respectivos níveis de análise, bem como a avaliação dessas necessidades quanto ao grau de complexidade, abrangência e diversidade dos perfis do público-alvo. O modelo representa significativa contribuição no sentido de incluir uma análise de tarefas e de pessoas, englobando também o nível organizacional e de grupo.

Diferentes níveis metodológicos e etapas do processo de ANA são contemplados pelo modelo teórico proposto por Ferreira (2014). Sugere variáveis que podem ser interpretadas e operacionalizadas como antecedentes, mediadoras e moderadoras de necessidades de aprendizagem; propõe a definição e a construção de medidas isomórficas; sugere o uso de estratégias qualitativas e quantitativas de coleta e análise de dados. Propõe, ainda, a consulta a múltiplas fontes de informação sobre necessidades de aprendizagem. Classifica essas últimas de acordo com a taxonomia de aprendizagem com a intenção de promover um elo entre as etapas de avaliação de necessidades e de planejamento, execução e avaliação de

ações de treinamento e educação corporativa e de iniciativas de aprendizagem informal no trabalho.

Os dois mencionados modelos teóricos ressaltam a importância da visão sistêmica. Com isso, passam a tratar os assuntos da área de capacitação, incluindo avaliação de necessidades. Contribuem metodologicamente para a construção de instrumentos de mensuração.

A aprendizagem no trabalho, seja ela formal ou informal, promove o desenvolvimento de competências, que se expressam em termos de desempenho neste trabalho. As competências são classificadas em transversais, institucionais e gerenciais. Neste estudo, o primeiro tipo refere-se às atribuições comuns a todos os servidores do GDF. Por sua vez, as institucionais refletem as tarefas incumbidas a todos os servidores da Sejus. Por fim, as gerenciais são as competências dos servidores investidos da função de gestores. A expectativa inicial era uma solução com esses três conjuntos de competências. Isso porque esse era o mapeamento feito pelo GDF.

Os principais facilitadores da aprendizagem foram descritos na revisão de Noe et al. (2014). No nível individual, esses fatores seriam: traços de personalidade, orientação para metas, personalidade proativa e agilidade de aprendizagem. No nível do contexto, são: cultura, clima, características da tarefa, troca social, suporte do supervisor, confiança e justiça. A inclusão de preditores de aprendizagem em ANA pode fundamentar decisões, sugerindo variáveis antecedentes - individuais e de contexto – que poderão ser o foco de políticas organizacionais voltadas a pessoas e a condições de trabalho adequadas. Assim, seria possível atuar na minimização dos efeitos indesejáveis dessas variáveis ou no planejamento e execução - antecipados e proativos - de ações de desenho instrucional ou do trabalho destinadas à promoção do desenvolvimento de competências necessárias no trabalho. Essa possibilidade, no caso de ações instrucionais, foi apontada por Ferreira (2014).

Apesar da sua relevância potencial, há carência de estudos que associem o diagnóstico de necessidades a variáveis individuais e de contexto. Apenas 7% dos estudos científicos sobre ANA, publicados nas últimas cinco décadas (1970 - 2019), investigaram variáveis antecedentes de necessidades de aprendizagem no trabalho (Ferreira et al., 2020). As variáveis individuais constituem tema relevante entre as variáveis que predizem o desempenho (Fogaça et al., 2018). Podem ter relação direta com necessidades de aprendizagem (Ferreira, 2014).

As pesquisas sobre necessidades de aprendizagem e sua relação com o contexto são muito pouco frequentes (Ferreira & Abbad, 2014; Lima et al., 2007). No caso de variáveis de contexto, as relativas ao desenho do trabalho podem ser promissoras. Esse desenho se refere ao estudo, a criação, o conteúdo, a estrutura e o ambiente em que os trabalhos e as funções são propostos (Morgeson & Humphrey, 2008). O *Work Design Questionnaire* (Questionário de Desenho do Trabalho) sintetizou e organizou itens para medir o desenho do trabalho, que foram testados e produziram boas evidências de validade (Morgeson & Humphrey, 2006). Elas foram confirmadas no Brasil (Borges-Andrade et al, 2019). As dimensões dessa medida do desenho do trabalho podem ser divididas em características da tarefa; do conhecimento; sociais e do contexto físico. Suas possíveis relações com aprendizagem no trabalho foram abordadas no contexto da Pandemia da COVID-19, por Borges-Andrade e Sampaio (2020). Além disso, de modo indireto, fatores contextuais podem influenciar o modo de agir dos indivíduos e, então, impactar nos seus resultados de trabalho (DeNisi, 2000). Muitas pesquisas não se referem explicitamente ao desenho do trabalho, ainda que ele apareça como uma variável preditora de seus resultados (Parker et al., 2017). Variáveis individuais e contextuais – inclusive de desenho do trabalho, estão presentes no modelo de aprendizagem proposto por Illeris (2011).

ANA é elencada como um tema pouco investigado, apesar de sua relevância. Não foram encontrados relatos de pesquisas que contemplem, em conjunto, necessidades de

aprendizagem nas suas modalidades formal e informal e variáveis do contexto e do indivíduo. A presente Dissertação fez isso, percorrendo três etapas. Como variáveis do indivíduo, foram selecionadas: preferência por aprendizagem formal ou informal, idade, escolaridade e tempos de serviço e desde o último treinamento. As variáveis do contexto escolhidas foram dimensões de desenho do trabalho, ocupação de cargos comissionados, responsabilidade por gestão e área de lotação. Na próxima seção, serão descritos os métodos e resultados obtidos em cada uma dessas três etapas. Esses resultados serão discutidos em conjunto, em seção posterior.

## Métodos e Resultados

Esta seção apresenta o contexto da pesquisa e descreve amostra, instrumentos e procedimentos adotados para o alcance dos seus objetivos específicos em quatro Etapas: 1 – Mapeamento de Competências para o Trabalho de Servidores Públicos; 2 – Construção e obtenção de evidências de validade do instrumento de ANA e evidências de validade da escala reduzida do Questionário de Desenho do Trabalho; 3 – Avaliação das necessidades de aprendizagem de servidores públicos, classificando-as como fracas, médias e fortes; 4 - Teste das relações entre a medida de ANA e características do trabalhador e do contexto de seu trabalho. A Figura 1 sintetiza os objetivos específicos, as etapas e seus respectivos métodos e resultados.

### Figura 1

*Síntese dos Objetivos Específicos, Etapas e seus Respectivos Métodos e Resultados*

Etapa	Objetivos Específicos	Método			Resultados
		Participantes	Instrumentos e Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	
Etapa 1 – Mapeamento de Competências para o Trabalho de Servidores Públicos	- Identificar as principais competências transversais, institucionais e gerenciais para o trabalho de servidores públicos da Sejus/DF.	Grupo de Trabalho (GT) incluiu 25 servidores (efetivos e comissionados) da Sejus/DF.	Foram apresentados três questionários (Anexo A, Anexo B e Anexo C). Cada um foi apresentado em etapas diferentes, de maneira que o questionário subsequente fosse uma versão mais próxima do consenso entre os participantes do GT	Os instrumentos da Etapa 1 foram elaborados com base nas proposições da técnica <i>Delphi</i> e por meio da plataforma <i>Google Forms</i> .	Foram mapeadas 14 competências: Trabalho em equipe; Conduta ética; Proatividade; Comunicação; Compromisso público; Promoção do desenvolvimento da equipe; Gestão participativa; Gestão estratégica e sistêmica; Gestão de conflitos; Realização de atividades administrativo-operacionais com excelência; Realização de atividades com base em princípios de cidadania e responsabilidade;

Etapa	Objetivos Específicos	Método			Resultados
		Participantes	Instrumentos e Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	
					Promoção do autodesenvolvimento; Realização de atividades com embasamento jurídico e legislativo; Prestação de serviços públicos com excelência.
Etapa 2 – Construção e obtenção de evidências de validade do instrumento de ANA e evidências de validade da escala reduzida do Questionário de Desenho do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construir um instrumento de ANA baseado nas competências mapeadas na Etapa 1</li> <li>- Obter evidências de validade do instrumento de ANA e da escala reduzida do Questionário de Desenho do Trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação semântica da escala de ANA: participantes do GT da Etapa 1 e mais dois servidores, sem conhecimento prévio sobre o trabalho de mapeamento de competências</li> <li>- Validação psicométrica da escala de ANA e da escala reduzida do Questionário de Desenho do Trabalho: 412 servidores da Sejus/DF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escala de ANA (Anexo E) construída na Etapa 1</li> <li>- Escala reduzida do Questionário de Desenho do Trabalho (Anexo D). O instrumento de definição dos itens de desenho do trabalho foi construído e disponibilizado para os participantes do GT na plataforma Google Forms.</li> <li>- As escalas de ANA e a reduzida do Questionário de Desenho do Trabalho foram disponibilizadas na plataforma <i>EFS Survey (Questback)</i>. A coleta de dados durou 43 dias, entre 19 de outubro a 30 de novembro de 2020.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi realizada com os dados das escalas de autoavaliação e Domínio das competências</li> <li>- Os fatores e seus respectivos itens selecionados na AFE deram origem a escala de ANA</li> <li>- O ajuste do modelo dos itens relativos ao desenho do trabalho foi testado por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC)</li> <li>- A fidedignidade dos fatores das escalas foi obtida pelo cálculo do alfa de Cronbach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A escala de Domínio indicou a presença de dois fatores: Fator 1 - Competências Institucionais (26 itens; <math>\alpha = 0,972</math>) e Fator 2 - Transversais e Competências Gerenciais (10 itens; <math>\alpha = 0,979</math>)</li> <li>- A escala de Importância indicou a presença de dois fatores: Fator 1 - Competências Institucionais (25 itens; <math>\alpha = 0,950</math>) e Fator 2 - Transversais e Competências Gerenciais (10 itens; <math>\alpha = 0,983</math>)</li> <li>- A escala de desenho do trabalho apresentou quatro fatores: Interdependência (cinco itens, <math>\alpha = 0,86</math>), Autonomia (seis itens, <math>\alpha = 0,92</math>), Significado da tarefa (quatro itens, <math>\alpha = 0,93</math>) e Habilidades variadas (quatro itens, <math>\alpha = 0,94</math>)</li> </ul>
Etapa 3 – Avaliação das necessidades de aprendizagem de servidores públicos, classificando-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar necessidades de aprendizagem de servidores públicos, classificando-as como</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participantes da Etapa 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escala de ANA criada a partir das escalas de Importância e Domínio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os dados foram organizados de modo a apresentar (Anexo F): as competências mapeadas e os comportamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para a maioria das competências (transversais, institucionais e gerenciais), houve preferência por aprendizagem formal.</li> <li>- Competências</li> </ul>

Etapa	Objetivos Específicos	Método			Resultados
		Participantes	Instrumentos e Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	
as como fracas, médias e fortes	fracas, médias e fortes.			observáveis relacionados; as prioridades de aprendizagem da organização e a magnitude da necessidade de aprendizagem. Além disso demonstraram os domínios e níveis correspondentes à taxonomia de aprendizagem de Bloom et al. (1972); a preferência por aprendizagem formal ou informal (obtida por meio de avaliação de moda e média dos resultados referentes a escala de preferência por aprendizagem); e, por fim, conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes a cada necessidade de aprendizagem (resultantes do mapeamento de competências).	transversais: maioria de prioridade/magnitude das competências foram designadas como médias ou altas. Quanto à taxonomia de Bloom, a maioria das competências eram dos domínios afetivo/cognitivo. - Competências institucionais): Quanto à prioridade/magnitude, a maioria das competências foram designadas como médias. De acordo com a taxonomia de Bloom, a maioria das competências era do domínio cognitivo. - Competências gerenciais: a maioria das competências foram designadas, de acordo com a magnitude/prioridade, como altas. Quanto à taxonomia de Bloom, a maioria das competências foi do domínio cognitivo/afetivo.
Etapa 4 – Teste das relações entre a medida de ANA e características do trabalhador e do contexto de seu trabalho.	- Investigar relações entre necessidades de aprendizagem e características do indivíduo e do contexto de seu trabalho.	- Participantes da Etapa 2	- Escala de ANA - Escala reduzida do Questionário de Desenho do Trabalho - Variáveis sociodemográficas: escolaridade, faixa etária, tempo desde o último treinamento, cargo efetivo, cargo comissionado,	- Correlações - Regressão Múltipla - ANOVA <i>one way</i> - Teste t de Student - Análise de Moderação	- Todos os fatores de desenho do trabalho apresentaram correlações negativas significativas com Necessidades de Aprendizagem – Fator 1 (Competências Institucionais e Transversais) - Somente o fator Significado da tarefa

Etapa	Objetivos Específicos	Método			Resultados
		Participantes	Instrumentos e Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	
			cargo de gestão, lotação e tempo de trabalho na Sejus/DF		<p>apresentou correlação negativa significativa com Necessidades de aprendizagem – Fator 2 (Competências Gerenciais)</p> <p>- A ANOVA one way apresentou diferenças significativas entre os grupos das variáveis escolaridade e cargo efetivo para o Fator 1 de ANA</p> <p>- O teste t de Student indicou diferenças entre as médias dos grupos das variáveis cargo comissionado, cargo de gestão e tempo de trabalho na Sejus/DF para o Fator 1 de ANA. Para o Fator 2 de ANA, os resultados indicaram diferenças significativas entre as médias dos grupos das variáveis cargo comissionado, cargo de gestão e área de lotação</p> <p>- Análises de regressão múltipla sugeriram que o Fator 1 de ANA é predito por Escolaridade, Tempo de serviço, Cargo efetivo, Autonomia e Significado da tarefa e que o Fator 2 de ANA é predito por Lotação, Cargo comissionado e Significado da tarefa</p> <p>- A preferência por aprendizagem informal moderou as relações entre o fator 1 e Escolaridade e entre o fator 2 e Cargo comissionado</p>



## **Contexto da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada na Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania do Distrito Federal (Sejus/DF), órgão criado pelo Decreto nº 27.591, de 01/01/2007, que tem como premissa básica promover o pleno exercício da cidadania e da defesa dos direitos inalienáveis do ser humano, mediante ação integrada entre a sociedade e o Governo do Distrito Federal (GDF). A Sejus/DF é responsável por definir diretrizes para a política governamental e coordenar sua execução nas áreas da proteção, educação e orientação ao consumidor; defesa dos direitos da cidadania, das crianças, adolescentes, idosos e pessoas vulneráveis; e prevenção ao uso de drogas. Ainda supervisiona, fiscaliza e executa os contratos de concessão de serviços públicos de administração dos cemitérios e das funerárias do DF.

À época da pesquisa, a Secretaria contava com 3380 servidores, distribuídos em unidades por todo o DF. Possuía 10 subsecretarias: Administração Geral; Apoio à Vítima de Violência; Enfrentamento às Drogas; Assuntos Funerários; Políticas para o Idoso; Sistema Socioeducativo; Políticas para a Criança e Adolescente; Políticas de Direitos Humanos e Igualdade Racial; e Modernização de Atendimento Imediato ao Cidadão (Na Hora). Vinculam-se, ainda, à Sejus/DF, o Instituto de Defesa do Consumidor do Distrito Federal – PROCON/DF, a Fundação de Amparo ao Trabalhador Preso – FUNAP e os Conselhos: de Direitos do Idoso; dos Direitos da Criança e do Adolescente – CDCA; Tutelares; de Direitos do Negro; de Políticas sobre Drogas – CONEN/DF; do Programa às Vítimas, Testemunhas e Familiares – PROVITA; Distrital de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos; Distrital de Promoção dos Direitos Humanos e Cidadania LGBT; e de Defesa de Direitos da Pessoa com Deficiência. Antes do início da pesquisa, foram realizadas reuniões com a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e com a Coordenação de Gestão de Pessoas da Sejus, com o intuito de apresentar o projeto de pesquisa e solicitar as autorizações necessárias.

## **Etapa 1 – Mapeamento de Competências para o Trabalho de Servidores Públicos**

Esta etapa visou ao alcance do primeiro objetivo específico: identificar as principais competências transversais, institucionais e gerenciais para o trabalho de servidores públicos da Sejus/DF. Os termos utilizados para competências transversais (comuns a todos os servidores do GDF), gerenciais (comum a todos os ocupantes de cargo de gestão), institucionais (comuns a todos os servidores de determinado órgão) e individuais (comuns a setores específicos) seguiram o preconizado pelo Decreto Nº 39.468, de 21 de novembro de 2018.

A Subsecretaria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado de Economia, com apoio da consultoria EloGroup, conduziu o mapeamento das competências transversais e gerenciais do GDF. O mapeamento dessas competências transversais requereu a atuação conjunta de servidores de 33 órgãos do GDF. Com base nas competências transversais, foram mapeadas as competências institucionais e complementadas as competências gerenciais de acordo com a realidade da Sejus.

Na presente pesquisa, as necessidades de aprendizagem foram descritas por meio de comportamentos observáveis e incorporando os CHAs associados. Tal escolha metodológica visou a facilitar a integração de todos os subsistemas instrucionais, fundamentando o planejamento, a execução e a avaliação de ações voltadas para a promoção da aprendizagem dos indivíduos.

### ***Participantes da Etapa 1***

Um Grupo de Trabalho (GT) foi criado e seus participantes definidos em parceria com a Coordenação de Gestão de Pessoas e profissionais de TD&E da Sejus/DF. Os critérios para nomeação foram: acessibilidade, caracterizada pela facilidade de acesso aos participantes e por sua disposição em colaborar com o grupo de trabalho; e intencionalidade,

caracterizada pela necessidade (ou intenção) de se agrupar pessoas que possuem conhecimento mais amplo da estratégia, dos negócios, dos produtos, dos processos e da cultura da organização, seguindo o preconizado por Brandão (2017). Segundo o autor, não existe um número ideal ou mínimo de participantes. Em geral, o tamanho da amostra deve ser delimitado levando-se em consideração os propósitos e a amplitude do mapeamento de competências, as características da organização (tamanho e estrutura, por exemplo) e a disponibilidade dos participantes.

O GT incluiu 25 servidores da Sejus/DF. Sua distribuição por cargo efetivo foi: Agente Socioeducativo (oito), Técnico Socioeducativo (cinco), Técnico em Assistência Social (um), Técnico em Atividades de Trânsito (um), Especialista Socioeducativo – Pedagogia (duas), Especialista Socioeducativo – Administração (dois), Especialista Socioeducativo – Psicóloga (uma), Especialista Socioeducativo – Assistente Social (dois), Analista PPGG – Políticas Públicas e Gestão Governamental do Distrito Federal (dois) e um servidor sem cargo efetivo, apenas comissionado. Seus cargos comissionados foram: Coordenador (três), Assessora Especial (duas), Assessor (dois), Gerente (seis), Diretor (quatro), Secretário Executivo (dois), Ouvidor (um). Cinco participantes não tinham cargo comissionado. Em relação à faixa etária, quatro servidores tinham menos de 31 anos, 10 entre 31-40 anos, 11 tinham entre 41-50 anos e nenhum tinha mais de 50 anos. No que diz respeito ao tempo de trabalho na organização, três tinham até três anos; quatorze tinham entre 3-10 anos; oito tinham mais de 10 anos. O mencionado GT foi nomeado no Diário Oficial do Distrito Federal (DODF) por meio da Portaria nº 330, de 15 de maio de 2020.

### ***Instrumentos da Etapa 1***

Para chegar a um consenso sobre o formato final do instrumento de necessidades de aprendizagem que seria utilizado nas etapas subsequentes, os questionários da Etapa 1 foram elaborados com base nas proposições da técnica *Delphi* e por meio da plataforma *Google*

*Forms*. Foram aplicados três questionários subsequentemente (ver Anexo A, Anexo B e Anexo C). O último consistiu na versão final do questionário que seria aplicado na Etapa 2.

### ***Procedimentos de Coleta e Análise de Dados da Etapa 1***

Antes do início da coleta de dados, os servidores participantes do GT compareceram a uma reunião. Nela, foram transmitidas as principais informações sobre conceitos, procedimentos, método de trabalho, cronograma de trabalho e esclarecimentos de dúvidas. Foi estabelecido um grupo para compartilhamento, discussão e esclarecimento de dúvidas por meio de um aplicativo de conversas por telefone.

A coleta dos dados ocorreu no período de maio a agosto de 2020, com uma reunião à distância, acima descrita, com todos os participantes e todas as demais orientações encaminhadas por e-mail. Todos os participantes foram reunidos em uma sala virtual, em que foram informados sobre: (a) a identidade dos pesquisadores e sua parceria com a organização; (b) os objetivos da pesquisa; (c) a confidencialidade dos dados individuais coletados – os servidores foram informados que haveria identificação ao responder os questionários (repassada tão somente à pesquisadora), mas os integrantes do GT não teriam acesso aos nomes dos respondentes, haja vista que os resultados seriam informados de forma compilada; (d) as etapas da pesquisa a que estariam sujeitos; (e) as instruções para preenchimento dos formulários; e (f) a necessidade de análise e divulgação dos resultados.

O método (ou técnica) *Delphi* – uma abordagem estruturada para reunir consenso por meio de um painel de especialistas – foi o utilizado nos procedimentos de coleta e análise de dados. As respostas das questões foram tabuladas, definindo-se a média, a moda, a mediana e os quartis. A tabulação das respostas e o tratamento estatístico geraram novo envio aos participantes no qual foi solicitado que os resultados da pesquisa fossem analisados e que, caso houvesse alterações em suas respostas ou discordância dos dados apresentados, houvesse revisão dos resultados. Este procedimento foi repetido até que as competências

fossem consolidadas, ou seja, até que o grupo chegasse a um consenso. Foram necessárias três etapas até a validação pelo GT. Todos os membros do GT responderam os questionários.

O primeiro questionário (ver Anexo A), com 12 seções, teve início com orientações e com definições dos termos utilizados, competências e CHAs. Com isso, buscou-se estimular nos participantes a reflexão sobre a necessidade de desenvolvimento de competências e, a partir desta, definir quais são as competências para o trabalho desempenhado pelos servidores da Sejus/DF, com competências gerenciais e institucionais.

Feita tal introdução, o questionário apresentou questões referentes aos dados pessoais e profissionais dos respondentes para caracterização da amostra (nome completo, matrícula, tempo de serviço na Sejus/DF, informações sobre a própria experiência no órgão, área de lotação, cargo efetivo e se possuía cargo comissionado). Além disso, foram apresentadas as competências transversais e gerenciais, anteriormente mapeadas pelo GDF. Foi pedido aos servidores que avaliassem essas competências para a execução do trabalho na Sejus/DF em uma escala de *nenhuma relevância* (1) a *total relevância* (5). As questões que seguiram objetivaram levantar possibilidades de competências institucionais e gerenciais específicas para o contexto de trabalho da organização, já com descrições de possíveis comportamentos observáveis e seus requisitos relativos a CHAs.

Com base nas respostas do primeiro questionário (ver Anexo A), buscando o consenso, foi gerado um segundo questionário (ver Anexo B). A seção 1 apresentava novamente as definições dos termos mencionados no primeiro questionário e questões referentes aos dados pessoais e profissionais dos respondentes para caracterização da amostra (nome completo, matrícula, área de lotação, cargo efetivo, se possui cargo comissionado, se sentiu alguma dificuldade em responder o primeiro questionário e, se sim, qual foi a dificuldade). A seção 2 apresentou as competências transversais identificadas no primeiro questionário. Na seção 3, foram apresentadas as competências gerenciais. Nesta, foi pedido que os participantes avaliassem o quanto concordavam (de 1-5) com as descrições das

competências e relatassem se tinham alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação dos CHAs. Isso foi feito com as competências institucionais na seção 4, com exceção de que, em vez de avaliar o quanto concordavam, deveriam informar se a competência deveria ou não ser incluída no mapeamento e, além de sugestões sobre CHAs, acrescentar informações sobre comportamentos observáveis das competências. A seção 5 pedia que os participantes dessem sugestões sobre inclusão, exclusão e/ou fusão de competências institucionais no mapeamento. Assim como no primeiro questionário (Anexo A), o segundo (Anexo B) passou por pré-testes com cinco servidores convidados até a obtenção da versão final.

Por fim, foi apresentado um terceiro questionário (ver Anexo C) para consolidação das competências e descrições construídas colaborativamente pelo GT. Foram apresentadas questões referentes aos dados pessoais e profissionais dos respondentes para caracterização da amostra (nome completo, matrícula, área de lotação, cargo efetivo, se possui cargo comissionado, se sentiu alguma dificuldade em responder o segundo questionário e, se sim, qual foi a dificuldade). Foram listadas as competências transversais, gerenciais e institucionais. Foram feitas perguntas sobre se os participantes concordavam com elas. Caso contrário, os participantes poderiam sugerir modificações. Também foi perguntado se os participantes julgavam necessário mais um formulário para que fossem discutidas alterações no complemento das competências gerenciais e institucionais.

Todos os instrumentos da Etapa 1 passaram por pré-testes. Eles antecederam a aplicação dos questionários e a equipe de profissionais de TD&E da organização (Diretora de Desenvolvimento de Pessoas, Gerente de Capacitação e Desenvolvimento e Assessora de Capacitação e Desenvolvimento) validou os instrumentos após pré-testes.

## Resultados da Etapa 1

A Etapa 1 permitiu identificar as principais competências para o trabalho (transversais, institucionais e gerenciais). Foram mapeadas 14 competências, detalhadas no Anexo C e ilustradas pela Figura 2.

### Figura 2

*Principais Competências Identificadas na Coleta de Dados da Etapa 1*



## Etapa 2 – Construção e Obtenção de Evidências de Validade do Instrumento de ANA e Evidências de Validade da Escala Reduzida do Questionário de Desenho do Trabalho

### Participantes da Etapa 2

Para a validação semântica das escalas de Domínio e de Importância das competências mapeadas na Etapa 1, foram abordados os membros do GT anteriormente

mencionado. Adicionalmente, foram convidados mais dois servidores (um coordenador e um assessor), sem conhecimento prévio sobre o trabalho de mapeamento de competências, para a participação na validação semântica.

Para a coleta de dados referentes às análises psicométricas, a população de interesse incluía 3380 servidores (sendo este o total de servidores efetivos, servidores eletivos e comissionados da Sejus/DF em outubro de 2020). Foram obtidas respostas de 412 participantes. Isso correspondeu a 12,19% de questionários devolvidos. A amostra não era aleatória e foi obtida por disponibilidade, participação voluntária e acessibilidade dos respondentes. As características sociodemográficas dos participantes são apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1**

*Características Sociodemográficas e Ocupacionais dos Participantes da Pesquisa*

Características	<i>n</i>	%
Escolaridade		
Ensino fundamental e Ensino médio	37	9
Ensino superior	170	41,3
Especialização	179	43,4
Mestrado Doutorado ou pós-doutorado	26	6,4
Lotação		
Subsecretaria de Administração Geral	62	15,0
Subsecretaria de Apoio à Vítimas de Violência	17	4,1
Subsecretarias de Enfrentamento às Drogas, Assuntos Funerários e Idosos	5	1,2
Subsecretaria do Sistema Socioeducativo	158	38,3
Subsecretaria de Políticas para Crianças e Adolescentes	35	8,5
Subsecretaria de Política de Direitos Humanos e Igualdade Racial	14	3,4
Subsecretaria de Modernização do Atendimento Imediato ao Cidadão - Na Hora	20	4,9
Conselho Tutelar	60	14,6
Controladoria Setorial	5	1,2
Gabinete	6	1,5
Outros	30	7,3
Idade		
menos de 26 anos	10	2,4
de 26 a 35 anos	156	37,9
de 36 a 45 anos	167	40,5
de 46 a 55 anos	62	15,0
acima de 55 anos	17	4,1
Cargo Efetivo		



Características	n	%
Sem cargo efetivo	47	11,4
Agente Socioeducativo	90	21,8
Analista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	23	5,6
Conselheiro Tutelar	25	6,1
Especialista em Assistência Social	13	3,2
Especialista Socioeducativo	74	18,0
Gestor em Políticas Públicas e Gestão Governamental	6	1,5
Técnico em Assistência Social e Políticas Públicas e Gestão Governamental	11	2,7
Técnico Socioeducativo	69	16,7
Outros	54	13,1
<b>Cargo Comissionado</b>		
Sem cargo comissionado	175	42,5
Assessor	31	7,5
Assessor especial	20	4,9
Assessor técnico	36	8,7
Chefe	32	7,8
Coordenador	14	3,4
Diretor	26	6,3
Gerente	39	9,5
Subsecretário	1	0,2
Outros	38	9,2
<b>Tempo de trabalho na Sejus/DF</b>		
menos de 1 ano	65	15,8
de 1 a 5 anos	149	36,2
de 6 a 10 anos	121	29,4
de 11 a 15 anos	65	15,8
mais de 16 anos	12	2,9
<b>Tempo desde o último treinamento</b>		
menos de 3 meses	59	14,3
entre 3 e 5 meses	33	8,0
entre 6 e 8 meses	56	13,6
entre 9 e 11 meses	68	16,5
há mais de 11 meses	146	35,4
Nunca participei	50	12,1
<b>Gestor</b>		
Sim	124	30,1
Não	288	69,9

Nota. N = 412 participantes.

### ***Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados da Etapa 2***

Foram utilizados dois instrumentos: um para a definição dos itens de desenho do trabalho (ver Anexo D) e outro de ANA (ver Anexo E). O instrumento de definição dos itens de desenho do trabalho foi construído e disponibilizado para os servidores da Sejus/DF na plataforma *Google Forms*. O objetivo foi selecionar os itens do Questionário de Desenho do

Trabalho – QDT que comporiam o segundo instrumento, o de ANA. Ele apresenta quatro páginas, com: orientações iniciais e contextualização, apresentação das 18 categorias – com seus respectivos descritivos – das quatro dimensões do QDT (Morgeson & Humphrey, 2006), adaptado para o contexto brasileiro (Borges-Andrade et al., 2019) e espaço para marcação das categorias julgadas mais relevantes pelos integrantes do GT para promover um bom desempenho dos servidores da Sejus/DF. As categorias julgadas mais relevantes foram selecionadas para integrar o instrumento de ANA: Interdependência, Autonomia, Significado da tarefa e Habilidades variadas. Elas foram avaliadas por 19 itens, respondidos em escala de cinco pontos que variava de *discordo totalmente* (1) a *concordo totalmente* (5).

O segundo instrumento (ANA) continha as escalas de foi construído e disponibilizado na plataforma EFS *Survey (Questback)*. A disposição dos itens foi realizada de acordo com a complexidade das questões e o tempo médio para análise e resposta delas, respeitando também, na medida do possível, que os dados pessoais e profissionais fossem elencados ao final do instrumento. Ele incluiu oito páginas com: apresentação inicial; vinheta de abertura com termo de consentimento livre e esclarecido; 14 competências transversais, institucionais e gerenciais; informações sobre possíveis fatores promotores de aprendizagem formal ou informal (escolaridade, tempo de trabalho, lotação, cargos e atribuições de supervisão, tempo desde o último treinamento e desenho do trabalho); e agradecimento final. As informações sobre preenchimento constavam no instrumento e lembretes foram disponibilizados para evitar dúvidas ao responder às questões.

Os itens referentes àquelas 14 competências foram apresentados por meio de comportamentos observáveis (itens avaliados pelos respondentes) e seus respectivos CHAs (a título informativo). Para autoavaliação desses itens, havia duas escalas tipo *Likert* de onze pontos (0 a 10), ancoradas nas pontas, relativas à: Importância, em que 0 (zero) corresponde a *sem importância para minha atuação profissional* e 10 a *muito importante para minha atuação profissional*; e Domínio, em que 0 (zero) corresponde a *não tenho domínio dessa*

*competência* e 10 a *domino completamente essa competência* (10). A escolha da quantidade de pontos dessas escalas foi baseada nas recomendações de Beal e Dawson (2007), que sugerem o uso de escalas com maior número de pontos de modo a diminuir os efeitos que a medida por meio de escala tipo *Likert* pode exercer sobre a estimação de escores bi e multivariados. As especificações de CHAs visaram manter nexos teóricos com a proposta de incluir um elemento taxonômico de aprendizagem às competências e ainda proporcionar, aos respondentes, maior clareza sobre o que cada item avaliado incluía. Havia uma outra escala nominal de Preferência por Aprendizagem, com as opções *formal* (1) e *informal* (2).

O primeiro instrumento foi validado semanticamente pela equipe de profissionais de TD&E da organização e passou por um pré-teste, contando com cinco servidores respondentes. Para a validação semântica do segundo instrumento e pré-teste, foi elaborado um guia com orientações gerais e disponibilizado um número de *whatsapp* para dúvidas. Além disso, foi gerado um *link* para preenchimento do instrumento com espaço para comentários e foi feito um formulário de validação semântica para que os integrantes do GT e dois servidores convidados pudessem se manifestar em relação ao instrumento. Os respondentes, após leitura do arquivo de orientações, preenchiam o instrumento de ANA, podendo registrar comentários. Por fim, respondiam um formulário de validação semântica, em que informavam o tempo médio de resposta e apontavam a pertinência dos itens para a atuação dos profissionais, legibilidade e representatividade dos conteúdos.

Para a coleta dos dados referente à aplicação do instrumento de definição dos itens de desenho do trabalho, foram enviadas informações ao GT por meio do grupo de mensagens criado para tal finalidade e *e-mail* contendo as informações necessárias para o preenchimento do formulário. Foi estabelecido e cumprido o prazo de sete dias para respostas. Após a definição dos itens, foi iniciada a aplicação do instrumento de ANA.

O instrumento de ANA, que também continha os itens selecionados da escala de desenho do trabalho e indicadores sociodemográficos, foi aplicado pela *internet*. O

questionário e o banco de dados ficaram hospedados em um sítio externo e independente da organização (EFS Survey – *Questback*). Foi enviada uma mensagem via endereço institucional de *e-mail* de todos os servidores da Sejus, contendo o *link* de acesso ao instrumento. Também foram disponibilizados *banners* na intranet do órgão. Além disso, foi instituído e enviado para toda a organização um processo de divulgação e convite de participação dentro do Sei – Sistema Eletrônico de Informação. Uma outra grande fonte de divulgação ocorreu por meio de ações individuais dos integrantes do GT, que ficaram responsáveis pelo envio de mensagens por meio de aplicativos de mensagens e outras formas de comunicação, estimulando a participação dos demais servidores e esclarecendo as principais dúvidas.

A coleta de dados do instrumento de ANA durou 43 dias, entre 19 de outubro a 30 de novembro de 2020. Houve 1581 acessos e 412 questionários completamente respondidos. O tempo médio de respostas foi de 33 minutos e 3,44 segundos. A plataforma registrou que 34,42% dos participantes desistiram de responder na primeira página (apresentação da pesquisa) e 16,78% na segunda (cuidados éticos da pesquisa). O restante das páginas, sequencialmente, registrou desistências de: 17,39% (competências profissionais), 2,91% (competências institucionais), 1,20% (competências gerenciais), 0,19% (características do trabalho) e 0,06% (características do indivíduo).

### ***Procedimentos de Análise de Dados da Etapa 2***

A análise de dados obtidos no GT para indicar quais dimensões e itens de desenho do trabalho deveriam compor o questionário dos servidores incluiu estatísticas descritivas (frequência e moda). Foram estabelecidos os seguintes pressupostos de análise, conforme recomenda Pasquali (1999): (a) concordância a partir de 80%; (b) itens com 60% de concordância foram analisados por inspeção de dados, moda e pertinência item/categoria; (c) itens com menos que 60% foram descartados; (d) itens imprecisos foram descartados.

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi realizada com os dados das escalas de autoavaliação de Importância e Domínio das competências, precedida da verificação de atendimento dos seus pressupostos. Não havia itens omissos e os dados não apresentavam distribuição normal. Entretanto, a AFE é uma técnica relativamente robusta à violação desse pressuposto (Laros, 2005). Foram realizadas análises sem *outliers*, porém os resultados não diferiram significativamente dos resultados com sua inclusão nas análises. Com isso, optou-se por mantê-los. A AFE foi realizada com o *software* SPSS versão 24 e o método de extração foi fatoração pelo eixo principal (*Principal Axis Factoring*), considerando que era preciso eliminar os desvios que a ausência de normalidade da distribuição dos dados poderia causar. Para estabelecer quantos fatores deveriam ser retidos, foi realizada a Análise Paralela (Patil et al., 2017). Foi utilizada a rotação oblíqua *Promax* com exclusão de itens com carga inferior a 0,30. A fidedignidade dos fatores foi obtida pelo cálculo do alfa de Cronbach.

O ajuste do modelo dos itens relativos ao desenho do trabalho foi testado por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Todas as análises foram realizadas no *software* AMOS 24.0 (Arbuckle, 2016). Os pressupostos de normalidade uni e multivariada foram avaliados por meio dos valores de curtose. Para avaliar a normalidade multivariada, foi utilizado o critério de Bentler (2005), em que valores da estimativa normalizada de Mardia maiores que 5,00 são indicativos de distribuição não normal. Aplicou-se o procedimento de *bootstrapping* para verificar os efeitos da não normalidade na estimação dos parâmetros. Já para o ajuste do modelo, foi adotado o método da estimação da máxima verossimilhança. O ajuste do modelo foi identificado com os seguintes índices (DiStefano, 2016):  $\chi^2$ , SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) com valor menor que 0,08; CFI (*Comparative Fit Index*) maior que 0,95; TLI (*Tucker-Lewis Index*) maior que 0,95 e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), com valores entre 0,05 e 0,08, e seu Intervalo de Confiança a 90%. Além desses índices, o *Akaike Information Criterion* (AIC) foi considerado. A comparação entre os

valores do AIC dos modelos indicou que a solução com quatro fatores era a mais adequada. Para obtenção da confiabilidade dos fatores, foram calculados os alfas de *Cronbach*.

### **Resultados da Etapa 2**

**Análise Fatorial Exploratória.** Os resultados dos testes de esfericidade de Bartlett (16403,294;  $gl = 630$ ;  $p < 0,001$ ), KMO (0,966) e determinante da matriz (1,283E-18) sugeriram interpretabilidade da matriz de correlação dos itens da escala de Domínio das competências. A Análise Paralela indicou a retenção de dois fatores. O método de fatoração pelo eixo principal, com rotação oblíqua *Promax*, não indicou a remoção de qualquer item. A solução com dois fatores, Competências Institucionais e Transversais e Competências Gerenciais, explicou 67,37% da variância. A distribuição dos itens, suas cargas fatoriais e os alfas de Cronbach dos fatores são apresentados na Tabela 2.

### **Tabela 2**

#### *Estrutura Fatorial da Escala de Domínio e seus Alfas de Cronbach*

Item	F1	F2
Trata, consolida e disponibiliza informações de forma clara, objetiva e segura.	0,840	
Oferece ajuda sempre que um de seus pares ou chefias necessita.	0,837	
Demonstra cuidado com o patrimônio público e compromisso com o trabalho que desempenha.	0,830	
Relaciona-se bem com seus pares e chefias inclusive em situações de discordância.	0,822	
Realiza suas atividades administrativas com eficiência, de acordo com os preceitos da instituição.	0,821	
Demonstra capacidade de entender as funções e os papéis do Estado.	0,810	
Transmite conhecimentos para demandantes internos e externos de forma eficaz e sempre que necessário.	0,806	
Atua nas atividades diárias com empatia e foco na solução da demanda do público-alvo.	0,803	
Aprimora-se constantemente por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades em função dos feedbacks recebidos e desafios encontrados.	0,802	
Busca, continuamente, o desenvolvimento de suas competências e o aprimoramento dos seus métodos de trabalho.	0,798	
Desenvolve suas atividades em equipe de forma respeitosa, cooperando para o alcance dos resultados almejados.	0,793	
Presta serviços de qualidade superior, demandados no âmbito interno e externo, fornecendo entregas adequadas e oportunas.	0,793	

Item	F1	F2
Realiza suas atividades de acordo com o Código de Ética dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo e demais normativos relevantes.	0,785	
Respeita e cumpre as normas e os procedimentos de aplicação geral no âmbito da organização.	0,782	
Dialoga com educação e argumenta de forma não violenta, respeitando opiniões divergentes.	0,772	
Demonstra um forte senso de urgência para encaminhar as atividades e os projetos para a sua conclusão.	0,769	
Propõe e executa soluções de forma proativa para potenciais problemas e desafios, baseadas em análises críticas da situação interna e externa ao órgão.	0,750	
Age pessoal e coletivamente com responsabilidade e empatia perante os problemas dos cidadãos.	0,745	
Mobiliza esforços para o desempenho de excelência e para o atingimento de metas.	0,735	
Demonstra conhecimento sobre normas e sistemas informatizados requeridos para atuação na Sejus.	0,715	
Escreve os documentos sob sua responsabilidade de forma clara e gramaticalmente correta.	0,702	
Demonstra capacidade de resolver crises e capitalizar oportunidades.	0,691	
Presta atendimento ao cidadão procurando satisfazer às suas expectativas e de acordo com as políticas desenvolvidas pelo poder público.	0,651	
Toma iniciativas assumindo responsabilidades na tomada de decisões com o objetivo de concretizar ideias.	0,650	
Posiciona-se publicamente contra qualquer situação com indícios de irregularidade sempre que os encontra.	0,615	
Participa de projetos que causam impacto na realidade do público-alvo e em consonância com o Plano Estratégico do Órgão e Governo.	0,454	
Promove debates em conjunto com a equipe para definição de metas, melhorias e indicadores de desempenho para a área.		0,967
Permite que os colaboradores desenvolvam projetos por iniciativa própria.		0,954
Delega responsabilidades com orientações precisas, considerando as habilidades dos servidores.		0,953
Acompanha o trabalho dos servidores e intervém quando o nível de qualidade não estiver adequado.		0,934
Estabelece planos de melhoria de desempenho para a equipe.		0,919
Toma decisões assertivas considerando as opiniões dos envolvidos e a estratégia da organização, mesmo quando não há consenso.		0,896
Articula parcerias internas e externas, no âmbito de sua competência, visando a atingir os objetivos e as metas do Governo.		0,892
Intervém em situações de conflito contraprodutivo entre servidores da equipe de forma eficaz.		0,869
Previne situações de conflito que possam ser contra produtivas para a equipe.		0,863
Reconhece o desempenho dos servidores por meio de <i>feedbacks</i> positivos, considerando suas habilidades individuais.		0,848
Alfa de Cronbach	0,972	0,979

Nota. N = 412; F1 = Competências Institucionais e Transversais; F2 = Competências Gerenciais

Os testes de esfericidade de Bartlett (14323,591;  $gl = 630$ ;  $p < 0,001$ ), KMO (0,946) e determinante da matriz ( $2,381E-16$ ) indicaram interpretabilidade da matriz de correlação dos itens da escala de Importância das competências. A Análise Paralela também indicou a retenção de dois fatores. A AFE indicou a remoção de um item: “Presta atendimento ao cidadão procurando satisfazer às suas expectativas e de acordo com as políticas desenvolvidas pelo poder público”. A solução com dois fatores, Competências Institucionais e Transversais e Competências Gerenciais, explicou 60,38% da variância. A distribuição dos itens, suas cargas fatoriais e os alfas de Cronbach dos fatores são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3**

*Estrutura Fatorial da Escala de Importância e seus Alfas de Cronbach*

Item	F1	F2
Dialoga com educação e argumenta de forma não violenta, respeitando opiniões divergentes.	0,835	
Atua nas atividades diárias com empatia e foco na solução da demanda do público-alvo.	0,810	
Oferece ajuda sempre que um de seus pares ou chefias necessita.	0,798	
Propõe e executa soluções de forma proativa para potenciais problemas e desafios, baseadas em análises críticas da situação interna e externa ao órgão.	0,772	
Aprimora-se constantemente por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades em função dos feedbacks recebidos e desafios encontrados.	0,766	
Respeita e cumpre as normas e os procedimentos de aplicação geral no âmbito da organização.	0,755	
Relaciona-se bem com seus pares e chefias inclusive em situações de discordância.	0,754	
Transmite conhecimentos para demandantes internos e externos de forma eficaz e sempre que necessário.	0,751	
Presta serviços de qualidade superior, demandados no âmbito interno e externo, fornecendo entregas adequadas e oportunas.	0,739	
Demonstra capacidade de resolver crises e capitalizar oportunidades.	0,738	
Escreve os documentos sob sua responsabilidade de forma clara e gramaticalmente correta.	0,730	
Demonstra cuidado com o patrimônio público e compromisso com o trabalho que desempenha.	0,715	
Desenvolve suas atividades em equipe de forma respeitosa, cooperando para o alcance dos resultados almejados.	0,710	
Trata, consolida e disponibiliza informações de forma clara, objetiva e segura.	0,679	
Demonstra um forte senso de urgência para encaminhar as atividades e os projetos para a sua conclusão.	0,676	
Realiza suas atividades de acordo com o Código de Ética dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo e demais normativos	0,673	



Item	F1	F2
relevantes.		
Mobiliza esforços para o desempenho de excelência e para o atingimento de metas.	0,661	
Busca, continuamente, o desenvolvimento de suas competências e o aprimoramento dos seus métodos de trabalho.	0,650	
Demonstra capacidade de entender as funções e os papéis do Estado.	0,611	
Toma iniciativas assumindo responsabilidades na tomada de decisões com o objetivo de concretizar ideias.	0,611	
Demonstra conhecimento sobre normas e sistemas informatizados requeridos para atuação na Sejus.	0,581	
Realiza suas atividades administrativas com eficiência, de acordo com os preceitos da instituição.	0,578	
Posiciona-se publicamente contra qualquer situação com indícios de irregularidade sempre que os encontra.	0,480	
Participa de projetos que causam impacto na realidade do público-alvo e em consonância com o Plano Estratégico do Órgão e Governo.	0,438	
Age pessoal e coletivamente com responsabilidade e empatia perante os problemas dos cidadãos.	0,423	
Promove debates em conjunto com a equipe para definição de metas, melhorias e indicadores de desempenho para a área.		0,963
Delega responsabilidades com orientações precisas, considerando as habilidades dos servidores.		0,954
Permite que os colaboradores desenvolvam projetos por iniciativa própria.		0,949
Acompanha o trabalho dos servidores e intervém quando o nível de qualidade não estiver adequado.		0,947
Estabelece planos de melhoria de desempenho para a equipe.		0,947
Reconhece o desempenho dos servidores por meio de <i>feedbacks</i> positivos, considerando suas habilidades individuais.		0,902
Intervém em situações de conflito contraprodutivo entre servidores da equipe de forma eficaz.		0,891
Articula parcerias internas e externas, no âmbito de sua competência, visando a atingir os objetivos e as metas do Governo.		0,891
Toma decisões assertivas considerando as opiniões dos envolvidos e a estratégia da organização, mesmo quando não há consenso.		0,890
Previne situações de conflito que possam ser contra produtivas para a equipe.		0,878
Alfa de Cronbach	0,950	0,983

Nota.  $N = 412$ ; F1 = Competências Institucionais e Transversais; F2 = Competências

Gerenciais

### **Análise Fatorial Confirmatória da escala reduzida de Desenho do Trabalho.**

Foram testados os pressupostos da AFC. Apesar de não apresentar normalidade multivariada, o procedimento de bootstrapping concluiu que a não normalidade não afetou os resultados.

Os índices de ajuste obtidos com o modelo com quatro fatores são apresentados na Tabela 4.

Esse modelo se mostrou o mais adequado quando comparado ao modelo independente (sem

fatores latentes) e ao modelo unifatorial. Com isso, o modelo adotado apresentou quatro fatores: Interdependência (cinco itens,  $\alpha = 0,86$ ), Autonomia (seis itens,  $\alpha = 0,92$ ), Significado da tarefa (quatro itens,  $\alpha = 0,93$ ) e Habilidades variadas (quatro itens,  $\alpha = 0,94$ ). Os índices são satisfatórios e se aproximam dos resultados obtidos nos estudos anteriores sobre desenho no trabalho no Brasil.

**Tabela 4**

*Análise Fatorial Confirmatória das Medidas de Desenho do Trabalho*

<b>Modelo</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>gl</b>	<b>RMSEA (p)</b>	<b>RMSEA 90% IC</b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>SRMR</b>	<b>AIC</b>
Independente	6715,128	171	0,31 ( $< 0,001$ )	0,30-0,31	0,00	0,00	0,40	6753,128
Unifatorial	3706,275	152	0,24 ( $< 0,001$ )	0,23-0,25	0,46	0,39	0,19	3782,275
4 fatores	713,010	146	0,09 ( $< 0,001$ )	0,09-0,10	0,91	0,90	0,06	801,010

*Nota.*  $N = 412$ ; Os quatro fatores correspondem às dimensões Interdependência, Autonomia;

Significado da tarefa e Habilidades variadas da escala reduzida de Desenho do Trabalho

### **Etapa 3 – Avaliação das Necessidades de Aprendizagem de Servidores Públicos,**

#### **Classificando-as como Fracas, Médias e Fortes**

Os participantes e as escalas de Importância e Domínio das competências e como os dados foram coletados foram descritas na Etapa 2.

#### ***Procedimentos de Análise de Dados da Etapa 3***

Com base nos resultados anteriormente descritos, foi elaborado o resultado final do diagnóstico de ANA, apresentado no Anexo F. Os dados foram organizados de modo a apresentar: as competências mapeadas e os comportamentos observáveis relacionados (gerenciais em amarelo, transversais em azul e institucionais em verde); as prioridades de aprendizagem da organização (escala atribuída em ordem decrescente de necessidade de aprendizagem das competências transversais e institucionais – de 1 até 26 – e gerenciais – de

1 até 10) e a magnitude da necessidade de aprendizagem (baixa, média ou alta – as necessidades de aprendizagem entre 7,08 e 11,21 são consideradas de magnitude baixa; entre 11,22 e 15,94, de magnitude média; e entre 15,95 e 19,95, de magnitude alta). Além disso demonstraram os domínios e níveis correspondentes à taxonomia de aprendizagem de Bloom et al. (1972); a preferência por aprendizagem formal ou informal (obtida por meio de avaliação de moda e média dos resultados referentes a escala de preferência por aprendizagem); e, por fim, conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes a cada necessidade de aprendizagem (resultantes do mapeamento de competências).

### ***Resultados da Etapa 3***

Todos os resultados da Etapa 3 podem ser vistos detalhadamente no Anexo F. O quadro azul indica os resultados das análises das competências transversais. Quanto à prioridade/magnitude, a maioria das competências foram designadas como médias ou altas. Apenas duas competências foram baixas: uma de Trabalho em equipe (“Oferece ajuda sempre que um dos seus pares ou chefia necessita”) e outra de Compromisso público (“Atua nas atividades diárias com empatia e foco na solução da demanda do público alvo”). Quanto à taxonomia de Bloom et al. (1972), a maioria das competências transversais eram dos domínios afetivo/cognitivo. Para as competências de Trabalho em equipe e para uma competência de Compromisso público (“Atua nas atividades diárias com empatia e foco na solução da demanda do público alvo”), os respondentes indicaram preferência por aprendizagem informal. Para todas as demais competências, houve preferência por aprendizagem formal.

O quadro verde (Competências institucionais), indicou uma predileção por aprendizagem formal. Apenas duas competências de Realização de atividades com base em princípios de cidadania e responsabilidade (“Age pessoal e coletivamente com responsabilidade e empatia perante os problemas dos cidadãos” e “Demonstra cuidado com o patrimônio público e compromisso com o trabalho que desempenha”) e uma competência de

Promoção do autodesenvolvimento (“Toma iniciativas assumindo responsabilidades na tomada de decisões com o objetivo de concretizar ideias”) indicaram preferência por aprendizagem informal. Quanto à prioridade/magnitude, a maioria das competências foram designadas como médias. De acordo com a taxonomia de Bloom et al. (1972), a maioria das competências era do domínio cognitivo.

Por fim, o quadro amarelo (Competências gerenciais) indicou que a maioria das competências foram designadas, de acordo com a magnitude/prioridade, como altas. Apenas duas competências de Promoção de desenvolvimento da equipe foram consideradas médias (“Reconhece o desempenho dos servidores por meio de *feedbacks* positivos, considerando suas habilidades individuais” e “Acompanha o trabalho dos servidores e intervém quando o nível de qualidade não estiver adequado”). Nenhuma competência foi considerada baixa. Quanto à taxonomia de Bloom et al. (1972), a maioria das competências foi do domínio cognitivo/afetivo. Os resultados indicaram uma preferência por aprendizagem formal.

#### **Etapa 4 – Teste das Relações entre a Medida de ANA e Características do Trabalhador e do Contexto de seu Trabalho**

O instrumento de ANA e a coleta de seus dados foram descritos na Etapa 2. O mesmo pode ser visto no Anexo E. Os participantes foram os mesmos da Etapa 2.

#### ***Procedimentos de Análise de Dados da Etapa 4***

Todas as análises foram executadas no *software* SPSS, versão 24 (IBM). O escore de necessidades de aprendizagem, indicador de necessidade, foi obtido pela multiplicação dos valores obtidos em cada item da escala de Importância pelos valores invertidos obtidos em cada item da escala de Domínio. Após esse cálculo, foram somadas todas as respostas de cada respondente referentes aos itens de cada fator obtido na AFE e esse valor foi dividido pelo número de itens do fator correspondente.

Com os resultados, foram criados 35 itens da escala de ANA (correspondendo a descritores observáveis das 14 competências mapeadas), divididos em dois fatores: Necessidades de aprendizagem – Fator 1 (25 itens), referentes às Competências Institucionais e Transversais e Necessidades de aprendizagem – Fator 2 (10 itens), referentes às Competências Gerenciais. Com base na solução fatorial de ANA, foram criados os fatores Preferências de Aprendizagem (in)formal 1 (Competências Institucionais e Transversais, com 25 itens) e Preferências de Aprendizagem (in)formal 2 (Competências Gerenciais, com 10 itens). Esses fatores foram utilizados na Etapa 3, para as análises de moderação. As correlações de *Pearson* foram calculadas entre os escores médios daqueles dois fatores de ANA e os escores médios dos quatro fatores da escala de desenho do trabalho (Interdependência, Autonomia, Significado da tarefa e Habilidades variadas).

Análises de variância de uma via (*ANOVA One Way*) foram realizadas com o objetivo de avaliar se Necessidades de aprendizagem – Fator 1 e Necessidades de aprendizagem – Fator 2 diferenciavam quanto ao nível de escolaridade (Até ensino médio/ Ensino Superior/ Pós-Graduação Lato Sensu/ Pós-Graduação Stricto Sensu), faixa etária (Até 35 anos/ de 36-45 anos/ Acima de 45 anos), tempo desde o último treinamento (Até 11 meses/ Acima de 11 meses/ Nunca participei) e cargo efetivo (Sem cargo efetivo / Carreira Socioeducativa / Conselho tutelar / Políticas Públicas e Gestão Governamental / Outros).

Testes *t* de Student para amostras independentes foram calculados com o objetivo de avaliar se Necessidades de aprendizagem – Fator 1 (Competências Institucionais e Transversais) e Necessidades de aprendizagem – Fator 2 (Competências Gerenciais) diferenciavam quanto ao cargo comissionado (sim ou não), cargo de gestão (sim ou não), lotação (Área Meio ou Área Fim) e tempo de trabalho na Sejus/DF (Até 5 anos ou mais de 5 anos). Para avaliar o tamanho do efeito da diferença dos grupos, foi utilizado o *d* de Cohen.

A normalidade dos dados foi avaliada por meio da observação dos valores de assimetria. O pressuposto de homogeneidade de variância foi avaliado por meio do teste de

Levene. Quando ocorreu heterogeneidade de variância, foi solicitada a correção de Welch e avaliação *post-hoc* por meio da técnica de Games-Howell (Field, 2018). Procedimentos de *bootstrapping* (1000 reamostragens, 95% IC BCa) foram executados para se obter uma maior confiabilidade dos resultados, corrigir desvios de normalidade da distribuição da amostra e diferenças entre os tamanhos dos grupos e apresentar um intervalo de confiança de 95% para as diferenças entre as médias (Haukoos & Lewis, 2005).

Análises de Regressão Múltipla foram realizadas com as variáveis critério Necessidades de aprendizagem – Fator 1 (Competências Institucionais e Transversais) e Necessidades de aprendizagem – Fator 2 (Competências Gerenciais), pelo método *Enter*. As variáveis testadas como preditoras para a primeira variável critério foram Escolaridade (com e sem pós-graduação), Tempo de serviço (até 5 anos e acima de 5 anos), Interdependência, Autonomia, Significado da tarefa, Habilidades variadas, Cargo de gestão (se é gestor ou não), Cargo efetivo (carreira socioeducativa e outros) e Cargo comissionado (sim ou não). Já para Necessidades de aprendizagem – Fator 2 (Competências Gerenciais), foram testadas como preditores Significado da tarefa, Cargo de gestão (se é gestor ou não), Cargo comissionado (sim ou não), Área de lotação (Área Meio e Área Fim). Essas variáveis foram selecionadas por terem apresentado resultados significativos nos testes descritos anteriormente.

Com base nos resultados das análises de Regressão Múltipla, foram realizadas análises de moderação somente entre as variáveis preditoras significativas de Necessidades de aprendizagem – Fator 1 (Escolaridade, Tempo de serviço, Autonomia, Significado da tarefa e Cargo efetivo). A variável moderadora escolhida foi Preferência de Aprendizagem (in)formal 1 (Competências Institucionais e Transversais). Também foi realizada análise de moderação entre Necessidades de aprendizagem – Fator 2 e seus preditores significativos (Significado da tarefa, Cargo comissionado e Área de lotação), com a variável moderadora Preferências de Aprendizagem (in)formal 2 (Competências Gerenciais). As variáveis

moderadoras foram divididas em três partes para entender melhor o efeito, adotando os pontos de corte: 16% inferior, 64% mediano e 16% superior (Hayes, 2018).

#### **Resultados da Etapa 4**

**Correlações.** Todos os fatores de desenho do trabalho apresentaram correlações negativas significativas, no nível de  $p < 0,01$ , com Necessidades de Aprendizagem – Fator 1 (Competências Institucionais e Transversais). Somente o fator Significado da tarefa apresentou correlação negativa significativa com Necessidades de aprendizagem – Fator 2 (Competências Gerenciais). A Tabela 5 apresenta esses resultados e outras estatísticas descritivas.

**Tabela 5**

*Correlações entre os Fatores de Necessidades de Aprendizagem e de Desenho do Trabalho*

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1. Necessidades de aprendizagem – Fator 1	14,04	11,47	-					
2. Necessidades de aprendizagem – Fator 2	17,72	16,46	0,39**	-				
3. Interdependência	3,48	1,00	-0,21**	-0,02	-			
4. Autonomia	3,05	1,02	-0,25**	-0,10	0,29**	-		
5. Significado da tarefa	4,03	0,97	-0,36**	-0,14**	0,39**	0,25**	-	
6. Habilidades variadas	3,94	1,00	-0,35**	-0,07	0,44**	0,41**	0,58**	-

*Nota.* Foram utilizadas correlações de Pearson.

\*\* =  $p < 0,01$ .

**ANOVA One Way.** A variância de Necessidades de aprendizagem – Fator 1 não foi homogênea entre os níveis de Escolaridade,  $Levene(3, 408) = 20,130, p < 0,01$ . Considerando a heterogeneidade de variância, foi solicitada a correção de Welch e avaliação post-hoc por meio da técnica de Games-Howell (Field, 2018). Os resultados da ANOVA demonstraram que havia diferenças entre os grupos Ensino Superior e de pós-graduação Lato Sensu.,  $Welch's F(3, 80,107) = 9,826, p < 0,001$ .

A variância de Necessidades de aprendizagem – Fator 1 foi homogênea entre os níveis de Faixa etária,  $Levene(2, 409) = 0,138, p = 0,871$ . Os resultados da ANOVA demonstraram que não havia diferenças entre os grupos,  $F(2, 409) = 0,989, p = 0,373$ . O mesmo ocorreu para a variável Tempo desde o último treinamento, cuja variância foi homogênea entre suas categorias,  $Levene(2, 409) = 0,800, p = 0,450$ . Seus resultados indicaram que Necessidades de aprendizagem – Fator 1 não variam em função desse tempo e nem quando esse tempo é comparado com a ausência de qualquer treinamento,  $F(2, 409) = 0,852, p = 0,427$ .

A variância de Necessidades de aprendizagem – Fator 1 não foi homogênea entre as categorias de Cargo efetivo,  $Levene(4, 353) = 3,842, p < 0,01$ . De acordo com a correção de Welch e avaliação *post-hoc* por meio da técnica de Games-Howell, os resultados da ANOVA demonstraram que havia diferenças entre os grupos,  $Welch's F(4, 71,150) = 9,324, p < 0,001$ . O teste *post-hoc* de Games-Howell, demonstrou que foram encontradas diferenças significativas entre o grupo Carreira Socioeducativa e Sem cargo efetivo e entre Carreira Socioeducativa e Conselho Tutelar. Os resultados dos testes *post-hoc* de Games-Howell com *Bootstrapping* (95% IC Bca) das variáveis com resultados significativos encontram-se na Tabela 6.



**Tabela 6**

*Teste post-hoc de Games-Howell com Bootstrapping (95% IC Bca)*

Variável	Comparações entre grupos		Diferença de Médias	Estimativas de <i>Bootstrapping</i> (95% IC Bca)		
				Erro Padrão	Limite Inferior	Limite Superior
Escolaridade	Ensino Superior	Pós-Graduação Lato Sensu	6,34*	1,16	4,08	8,66
Cargo Efetivo	Carreira Socioeducativa	Sem cargo efetivo	7,90*	1,39	4,87	10,96
		Conselho Tutelar	6,19*	1,87	1,92	9,81
	Sem cargo efetivo	Conselho Tutelar	-1,17	2,09	-5,69	2,37

*Nota.* Resultado da ANOVA das variáveis significativas para Necessidades de aprendizagem

– Fator 1.

\*  $p < 0,05$

**Teste t de Student.** A variância de Necessidades de aprendizagem – Fator 1 foi homogênea entre tipos de Cargo comissionado, Levene(410) = 0,075,  $p = 0,785$ . Os resultados demonstraram que pessoas sem cargo comissionado tiveram média estatisticamente maior ( $M = 16,12$ ;  $DP = 10,66$ ) do que pessoas com cargo comissionado ( $M = 12,50$ ;  $DP = 11,82$ ),  $t(410) = 3,198$ ,  $p < 0,01$ ,  $d = 0,40$ .

A variância de Necessidades de aprendizagem – Fator 1 não foi homogênea, Levene(410) = 5,166,  $p = 0,024$  para os grupos de gestores e não gestores. Os resultados indicaram que pessoas que não são gestoras tiveram média estatisticamente maior ( $M = 14,88$ ;  $DP = 12,02$ ) do que gestores ( $M = 12,07$ ;  $DP = 9,83$ ),  $t(282,367) = -2,482$ ,  $p < 0,05$ ,  $d = 0,25$ .

A variância de Necessidades de aprendizagem – Fator 1 foi homogênea entre os locais de lotação dos respondentes, Levene(380) = 3,744,  $p = 0,054$ . Os resultados demonstraram que não há diferença significativa entre as médias de pessoas lotadas na Área meio (Subsc. Adm Geral) e pessoas da Área fim (outros setores),  $t(380) = -1,010$ ,  $p = 0,313$ .

A variância de Necessidades de aprendizagem – Fator 1 não foi homogênea entre as categorias de tempo de trabalho na Sejus/DF,  $Levene(410) = 9,405, p < 0,01$ . Os resultados demonstraram que pessoas que trabalham há mais de cinco anos na Sejus/DF tiveram média estatisticamente maior ( $M = 16,73; DP = 12,13$ ) do que aqueles que trabalham até cinco anos ( $M = 11,55; DP = 10,23$ ),  $t(386,779) = -4,661, p < 0,01, d = 0,47$ .

A variância de Necessidades de aprendizagem – Fator 2 foi homogênea entre tipos de Cargo comissionado,  $Levene(410) = 3,46, p = 0,06$ . Os resultados demonstraram que pessoas sem cargo comissionado tiveram média estatisticamente maior ( $M = 23,56; DP = 19,39$ ) do que pessoas com cargo comissionado ( $M = 16,31; DP = 16,20$ ),  $t(410) = 4,13, p < 0,01, d = 0,46$ .

A variância de Necessidades de aprendizagem – Fator 2 não foi homogênea entre os grupos de gestores e não gestores,  $Levene(410) = 13,101, p < 0,01$ . Os resultados demonstraram que pessoas que não são gestoras tiveram média estatisticamente maior ( $M = 19,55; DP = 18,02$ ) do que gestores ( $M = 13,45; DP = 11,03$ ),  $t(362,707) = -4,204, p < 0,01, d = 0,52$ .

O teste de Levene indicou que não houve homogeneidade de variância de Necessidades de aprendizagem – Fator 2 entre os grupos da variável Área de lotação,  $Levene(380) = 7,095, p < 0,01$ . Os resultados demonstraram que pessoas da Área fim (outros setores) tiveram média estatisticamente maior ( $M = 17,51; DP = 16,02$ ) do que pessoas lotadas na Área meio (Subsc. Adm Geral) ( $M = 12,28; DP = 9,30$ ),  $t(142,227) = -3,523, p < 0,01, d = 0,31$ .

O teste de Levene indicou que não houve homogeneidade de variância de Necessidades de aprendizagem – Fator 2 entre as categorias da variável Tempo de trabalho na Sejus/DF,  $Levene(410) = 4,752, p = 0,030$ . Os resultados demonstraram que não há diferença significativa entre pessoas que trabalham há mais de cinco anos na Sejus/DF e aqueles que trabalham até cinco anos,  $t(399,49) = -1,17, p = 0,27$ .

**Análise de Regressão Múltipla.** Os resultados da Regressão Múltipla, na qual a variável critério era Necessidades de Aprendizagem – Fator 1, indicaram que o poder de explicação do modelo com todas as variáveis preditoras foi de 29,6%,  $F(9, 348) = 16,255$ ,  $p < 0,001$ . As variáveis Escolaridade, Tempo de serviço, Autonomia, Significado da tarefa e Cargo efetivo tiveram resultados significativos, no nível de  $p < 0,05$ . A variável que apresentou maior valor de explicação foi Cargo efetivo ( $\beta = 0,235$ ,  $p < 0,001$ ). Os resultados são apresentados na Tabela 7.

**Tabela 7**

*Análise de Regressão Múltipla para a Variável Necessidades de Aprendizagem – Fator 1*

Variável	B	EP de B	$\beta$	P	95% IC para B		R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
					LI	LS		
Modelo							0,296	0,296
Constante	27,738	5,429		0,000	17,060	38,416		
Escolaridade	-5,086	1,102	-0,222	0,000	-7,252	-2,919		
Tempo de serviço	3,904	1,095	0,170	0,000	1,750	6,058		
Interdependência	-0,612	0,610	-0,053	0,316	-1,811	0,587		
Autonomia	-1,467	0,576	-0,130	0,011	-2,600	-0,335		
Significado da tarefa	-1,832	0,675	-0,155	0,007	-3,159	-0,505		
Habilidades variadas	-1,266	0,698	-0,107	0,080	-2,599	0,147		
Cargo de gestão	-0,121	1,344	-0,005	0,929	-2,764	2,523		
Cargo efetivo	5,639	1,169	0,235	0,000	3,340	7,938		
Cargo comissionado	-1,016	1,227	-0,044	0,408	-3,428	1,397		

*Nota.* EP = Erro padrão; LI = Limite inferior; LS = Limite superior.

Os resultados da Regressão Múltipla para a variável critério Necessidades de aprendizagem – Fator 2 indicaram que o poder de explicação do modelo com todas as variáveis preditoras foi de 7,20%,  $F(4, 377) = 7,272$ ,  $p < 0,001$ . As variáveis Significado da tarefa, Cargo comissionado e Área de lotação foram significativas, no nível de  $p < 0,05$ . A

variável que apresentou maior valor de explicação foi Área de lotação ( $\beta = 0,130, p < 0,05$ ).

Os resultados são apresentados na Tabela 8.

**Tabela 8**

*Análise de Regressão Múltipla para a Variável Necessidades de Aprendizagem – Fator 2*

Variável	B	EP de B	$\beta$	p	95% IC para B		R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
					LI	LS		
Modelo							0,072	0,072
Constante	16,280	7,814		0,038	0,917	31,644		
Significado da tarefa	-2,188	0,867	-0,129	0,012	-3,893	-0,483		
Cargo de gestão	3,364	2,017	0,094	0,096	-0,603	7,331		

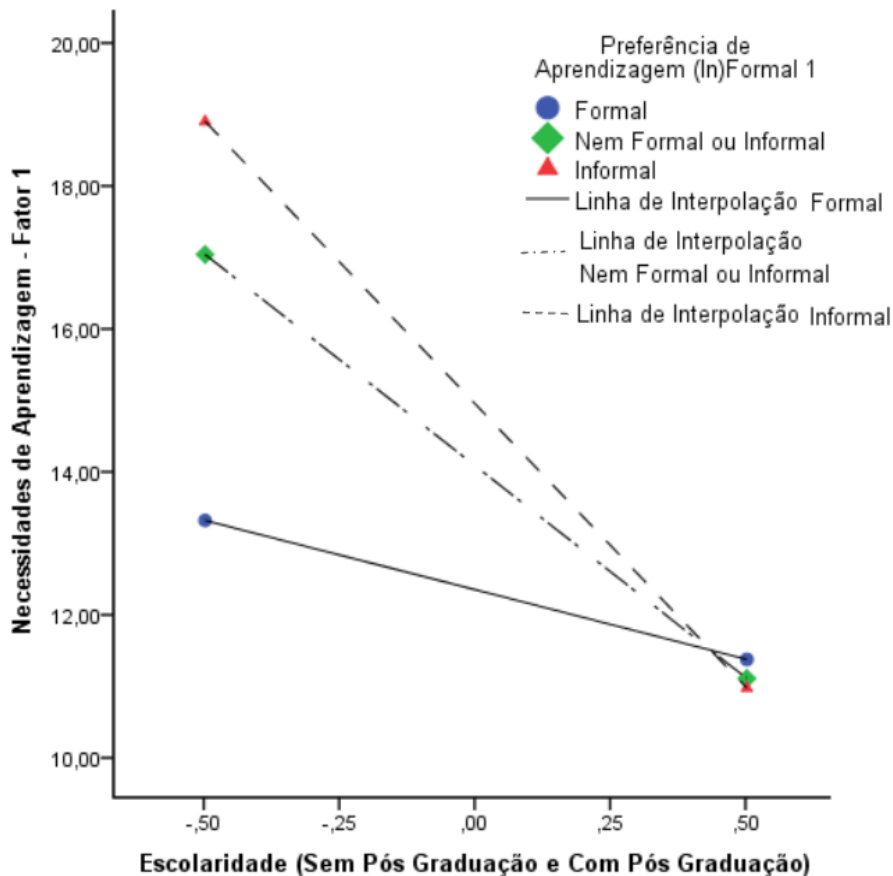
Cargo comissionado	-3,855	1,877	-0,116	0,041	-7,545	-0,165
Área de lotação	5,774	2,269	0,130	0,011	1,313	10,235

*Nota.* EP = Erro padrão; LI = Limite inferior; LS = Limite superior.

**Análise de Moderação.** Foram realizadas análises de moderação para investigar em que medida a variável Preferência de Aprendizagem (in)formal 1 (Competências Institucionais e Transversais) moderava as relações entre as variáveis que se mostraram predictoras significativas (Escolaridade, Tempo de serviço, Autonomia, Significado da tarefa e Cargo efetivo) de Necessidades de aprendizagem – Fator 1 (variável critério). Apenas a interação entre Escolaridade e Preferência de Aprendizagem (in)formal 1 apresentou efeito estatisticamente significativo,  $B = -5,983$ , 95% IC  $[-11,002, -0,964]$ ,  $p < 0,05$ . A Figura 3 apresenta os efeitos obtidos.

### Figura 3

*Efeito da Variável Moderadora Preferência de Aprendizagem (In)Formal 1 na Relação entre Escolaridade e Necessidades de Aprendizagem – Fator 1*



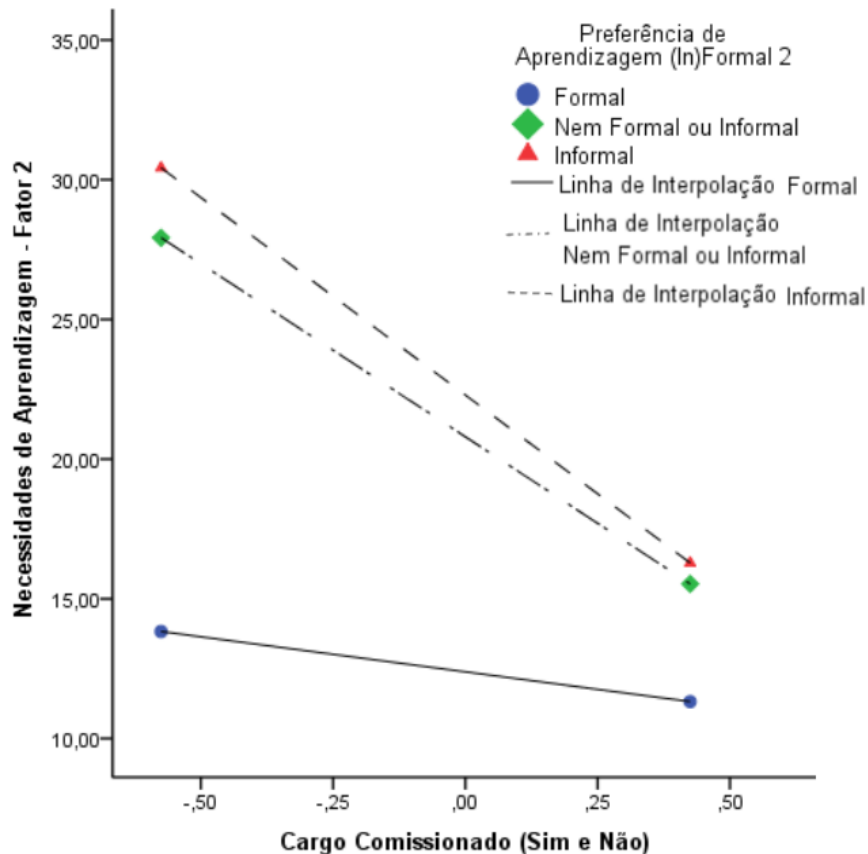
Quando houve preferência por aprendizagem formal, a relação entre Escolaridade e Necessidades de aprendizagem – Fator 1 não foi significativa,  $B = -1,943$ , 95% IC [-5,557, 1,670],  $p = 0,291$ . Quando não existiu preferência por aprendizagem formal ou informal, a relação tornou-se negativa e estatisticamente significativa,  $B = -5,932$ , 95% IC [-8,129, -3,735],  $p < 0,001$ . Esta relação negativa tornou-se ainda maior, quando houve preferência por aprendizagem informal,  $B = -7,926$ , 95% IC [-10,944, -4,908],  $p < 0,001$ . Necessidades de aprendizagem – Fator 1 teve escores significativamente maiores quando o escore da variável Escolaridade teve o valor mais baixo (sem pós-graduação) e os respondentes preferiram aprendizagem informal.

Foram realizadas análises para investigar em que medida a variável Preferência de Aprendizagem (in)formal 2 (Competências Gerenciais) moderava as relações entre as variáveis que se mostraram preditoras significativas na Regressão Múltipla (Significado da tarefa, Cargo comissionado e Área de lotação) e Necessidades de aprendizagem - Fator 2

(variável critério). Somente a interação entre Cargo comissionado e Preferência de Aprendizagem (in)formal 2 apresentou efeito estatisticamente significativo,  $B = -1,594$ , 95% IC  $[-2,538, -0,649]$ ,  $p < 0,01$ . A Figura 4 apresenta graficamente os efeitos obtidos.

#### **Figura 4**

*Efeito da Variável Moderadora Preferência de Aprendizagem (In)Formal 2 na Relação entre Cargo Comissionado e Necessidades de Aprendizagem – Fator 2*



Quando houve preferência por aprendizagem formal, a relação Cargo comissionado e Necessidades de aprendizagem – Fator 2 não foi significativa,  $B = -2,510$ , 95% IC  $[-7,758, 2,739]$ ,  $p = 0,348$ . Quando não existiu preferência por aprendizagem formal ou informal, a relação tornou-se negativa e estatisticamente significativa,  $B = -12,389$ , 95% IC  $[-15,975, -8,803]$ ,  $p < 0,001$ . Esta relação negativa tornou-se ainda maior, quando houve preferência por aprendizagem informal,  $B = -14,142$ , 95% IC  $[-18,315, -9,969]$ ,  $p < 0,001$ . Necessidades de aprendizagem – Fator 2 teve escores significativamente maiores quando o escore da variável Cargo comissionado teve o valor mais baixo (sem cargo comissionado) e os respondentes preferiram aprendizagem informal.



## Discussão Geral

Esta seção tem por objetivo apresentar a discussão dos resultados das Etapas 1, 2 e 3, anteriormente apresentados. Isto será feito mediante a inclusão dos elencados objetivos específicos da presente pesquisa, as questões referendadas na literatura de ANA e as implicações acadêmicas e profissionais que o estudo contempla.

O primeiro objetivo específico – identificar as principais competências para o trabalho – foi alcançado por meio da Etapa 1. Esta dissertação não se limita a informações do nível individual no mapeamento de competências. Agrega informações sobre a organização e seu ambiente, com base na proposta de Abbad e Mourão (2012). Porém, focou no nível micro (individual) de análise, no processo de identificação daquelas competências.

No órgão estudado, os servidores transitam por diferentes níveis de complexidade e realidades de trabalho no desempenho de suas funções, dependendo da área em que atuam em um determinado período. As especificidades do órgão como um todo, traduzidas em competências institucionais que precisam ser demonstradas no nível individual, foram consideradas um desafio. Isso porque trata-se de uma organização extremamente capilarizada (com unidades distribuídas em todo o Distrito Federal), bastante complexa (congregando diferentes realidades de trabalho) e que resultou de um repentino processo de fusão há poucos anos. Além deste contexto, a condução da presente dissertação ainda enfrentou uma questão adicional: as possíveis relações coletadas e avaliadas foram trabalhadas durante a pandemia de COVID-19.

Apesar das dificuldades (decorrentes da pandemia, do reduzido número de estudos com proposta semelhante, dos diferentes níveis de complexidade e realidades de trabalho no desempenho de suas funções), houve alto nível de adesão e comprometimento por parte dos integrantes do GT instituído na Etapa 1. Evidenciam-se, principalmente, tais fatores no fato de todos os prazos de entregas terem sido cumpridos nesta Etapa. Um outro ponto, além do

comprometimento, é o fato da amostra ter sido composta observando os critérios de disponibilidade e interesse, com publicação em Diário Oficial para formalizar o trabalho realizado, o que pode ser visto como uma estratégia para minimizar dificuldades.

De forma geral, os resultados do mapeamento das competências realizado neste estudo ficaram quantitativamente próximos das competências transversais (comuns a todos os servidores distritais) mapeadas pelo GDF. Porém, em termos qualitativos não foi observada essa aproximação, optou-se por utilizar definições das competências institucionais (comuns a todos os servidores da Sejus) que melhor as identificassem. Com isso, foram expressas cinco competências institucionais: Prestação de serviço público com excelência, Realização de atividades com embasamento jurídico e legislativo, Promoção do autodesenvolvimento, Realização de atividades com base em princípios de cidadania e responsabilidade e Realização de atividades administrativo-operacionais com excelência. Destacam-se os resultados referentes à Etapa 1, ou seja, competências mapeadas. Ela tem relevância prática para a organização estudada, considerando que são um insumo para a realização de trabalhos como a ANA e outros relacionados à consecução dos objetivos organizacionais, como exemplo, a seleção de candidatos para cargos comissionados.

No tocante ao diagnóstico de competências trazido pela ANA, a classificação das competências, em termos de um quadro de taxonomias de aprendizagem, poderá subsidiar o desenho instrucional ou do trabalho. Ela poderá oferecer insumo às demais etapas do sistema de desenvolvimento daquelas competências, conforme anteriormente argumentado.

O segundo objetivo específico, perseguido na Etapa 2, foi construir um instrumento de ANA baseado nessas competências. Como anteriormente citado, os benefícios do diagnóstico pela aplicação deste instrumento (Anexo F), abrangem o aperfeiçoamento do processo decisório organizacional. Em outras palavras, a partir desse diagnóstico, fica fundamentada, em evidências científicas, a definição sobre o que precisa ser aprendido, com que prioridade, de quem precisa aprender, como pode ocorrer esse aprendizado (formal ou

informalmente) e quando deve aprender (prioridades de aprendizagem) para promover o seu desempenho. Tais benefícios da construção do instrumento (Etapa 2) ficam mais claros adiante, considerando a discussão de resultados das próximas Etapas.

Os resultados da aplicação do instrumento de ANA permitem uma orientação fundamentada para futuras políticas e estratégias da organização, relativas ao planejamento, execução e avaliação de ações de estímulo à aprendizagem. Exemplificando o exposto, que melhor serão tratados ao longo dessa Discussão, os resultados da ANA são úteis para apontar se as maiores prioridades de competências são transversais ou institucionais; quais são as duas maiores prioridades de competências, no Fator Gerencial; classificação taxonômica das prioridades; e preferências por modalidades formal ou informal de aprendizagem.

O principal resultado de uma ANA é um diagnóstico organizacional sobre as lacunas de competências no trabalho. A ANA é o produto da coleta, organização e análise de dados e informações relativas às competências que os indivíduos da organização precisam adquirir para o desempenho no trabalho. O instrumento de ANA construído recebeu muitas contribuições do modelo proposto por Ferreira (2014). Podem ser citadas: a adoção da nomenclatura de ANA em substituição à avaliação de necessidade de treinamento, a utilização de estratégias qualitativas e quantitativas de coleta e análise de dados, a promoção de vínculos entre as fases de avaliação de necessidades e de planejamento, execução e avaliação de ações de estímulo à aprendizagem e, principalmente, a incorporação da modalidade de aprendizagem informal no trabalho.

Foram posteriormente incluídas variáveis do indivíduo e do contexto que pudessem prever as mencionadas lacunas de competências. Essas variáveis precisavam ser incorporadas ao presente estudo, a fim de subsidiar práticas organizacionais, entre elas as que direcionem recursos e favoreçam o melhor aproveitamento dos programas de promoção de aprendizagem no trabalho. Essa decisão foi apoiada por estudos que analisam relações entre variáveis relativas ao indivíduo e contexto na predição de desempenho individual, como os de Salas e

Cannon-Bowers (2001), Coelho Junior e Borges Andrade (2011), Abbad e Borges Andrade (2013), e Nery e Neiva (2015). Os resultados referentes aos testes dessas previsões, a serem discutidos mais adiante, demonstram que decisões foram acertadas.

Variáveis do indivíduo são mais comumente utilizadas em diagnósticos de necessidades, apesar dos estudos nem sempre contemplarem suas relações com as mencionadas necessidades, conforme é possível identificar nos achados descritos por Salas e Cannon-Bowers (2001), Aguinis e Kraiger (2009) e Ferreira (2009, 2014). Já no caso das variáveis do contexto, não foram encontrados relatos de estudos com diagnósticos (sejam eles levantamentos, análises ou avaliações) que contemplassem características do QDT presentes na proposta de Morgeson e Humphrey (2006), ou das suas versões posteriores investigadas no mundo.

Na presente pesquisa, houve a proposição de investigar a preferência individual pelas modalidades de aprendizagem formal ou informal relacionada às necessidades identificadas. Ao apresentar, aos respondentes do instrumento de ANA a opção dessa preferência, a intenção foi explicitamente incluir a modalidade informal nesse diagnóstico, conforme preconiza Ferreira (2009, 2014). Conhecer como cada indivíduo prefere aprender – formal ou informalmente – fundamenta opções de capacitação das pessoas. Além disso, a inserção de ambas as modalidades, em ANA, pode trazer benefícios à Administração Pública e, conseqüentemente, aos contribuintes. A modalidade formal pode apresentar maior custo, por estar relacionada à baixa percentagem de tarefas realmente aprendidas pelos indivíduos, embora possa ser mais fácil de operacionalizar que a informal (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008; Conlon, 2004). As duas modalidades de aprendizagem podem ser amplamente recomendadas e utilizadas de acordo com as principais demandas da organização, visando à melhoria contínua do desempenho dos indivíduos (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008). Algumas competências podem ser mais efetivamente desenvolvidas pela modalidade formal ou informal e isso precisará ser levado em conta por quem será responsável respectivamente pelo desenho instrucional ou do trabalho.

O terceiro objetivo específico concernia a obtenção de evidências de validade do instrumento de ANA. A AFE (que tratou dos itens referentes às competências mapeadas) indicou a existência de dois fatores nas escalas de Domínio e Importância, com boas evidências de validade. Em ambas, o Fator 1 foi relativo às necessidades de competências transversais e institucionais e o Fator 2 às necessidades de competências gerenciais. Era esperada uma solução com três fatores, com separação entre competências institucionais e transversais. Não foi o que ocorreu. Uma possível explicação é que as competências transversais, comuns a todos os servidores do GDF, são também comuns a todos os servidores da organização estudada, assim como as competências institucionais. Desta maneira, o que distancia as competências transversais das competências institucionais é a sua abrangência, diferença essa que não se aplica ao mensurado pelo instrumento, que teve como público-alvo uma única organização do GDF. A AFC indicou boas evidências de validade para os quatro fatores do instrumento de QDT (Interdependência, Autonomia, Significado da tarefa e Habilidades variadas). Corroborou parte da estrutura indicada pelos criadores do instrumento e pelos estudos que obtiveram evidências de validade da medida no Brasil, respectivamente Morgeson e Humphrey (2006) e Borges-Andrade et al. (2019).

O último objetivo específico foi relativo à testagem das relações entre os mencionados dois fatores de necessidades de competências e as variáveis individuais e de contexto. O percentual de explicação do Fator 1 (29,6 %) foi mais elevado do que o do Fator 2 (7,2%), nos dois modelos de regressão múltipla testados. Deste modo, o diagnóstico de ANA parece ter favorecido a obtenção de informações para reduzir necessidades de competências transversais e institucionais, pertencentes ao Fator 1. Ele inclui necessidades com prioridades mais elevadas (Anexo F), que precisam ser atendidas com mais urgência. Contudo, no futuro, será preciso identificar e testar outras variáveis individuais e contextuais que possam prever necessidades de competências gerenciais. Talvez a escolha dessas variáveis, quando comparadas àquelas que foram capazes de prever necessidades transversais e institucionais,

tenha sido prejudicada pela existência de menor conhecimento disponível nos estudos consultados para a presente investigação.

Na regressão múltipla com a variável critério Necessidades de aprendizagem – Fator 1, as variáveis com resultados significativos foram: Escolaridade ( $\beta = -0,222, p < 0,001$ ), Tempo de serviço ( $\beta = 0,170, p < 0,001$ ), Autonomia ( $\beta = -0,130, p < 0,001$ ), Significado da tarefa ( $\beta = -0,155, p < 0,001$ ) e Cargo efetivo ( $\beta = 0,235, p < 0,001$ ), sendo que esta última apresentou maior percentual de explicação. Com a variável critério Necessidades de aprendizagem – Fator 2, os resultados significativos foram para as seguintes variáveis: Significado da tarefa ( $\beta = -0,129, p < 0,05$ ), Cargo comissionado ( $\beta = -0,116, p < 0,05$ ) e Área de lotação ( $\beta = 0,130, p < 0,05$ ), sendo que esta última apresentou percentual de explicação mais elevado.

Significado da tarefa, apesar de não ter o maior percentual de explicação, foi a única variável que emergiu como preditora nos dois fatores. Isso pode ter ocorrido porque a organização estudada tem seu foco em atividades sociais relativas ao sistema socioeducativo, e a políticas voltadas para adolescentes, direitos humanos, e idosos. Significado da tarefa aparece em ambos os modelos de regressão associada negativamente às necessidades de competências, ou seja, pessoas cujas tarefas têm mais significado apresentam menores necessidades de aprendizagem de competências gerenciais e transversais e institucionais. As percepções sobre os motivos sociais do trabalho e sobre a relevância social do seu impacto poderiam levar os indivíduos a essa aprendizagem. Tais percepções poderiam promover a utilização de estratégias de reflexão, que são associadas ao processo de aprendizagem (Borges-Andrade & Sampaio, 2019; Coelho Júnior & Borges-Andrade, 2011). Deste modo, ações formais ou informais poderiam ser continuamente promovidas pela organização, para promover o desenvolvimento daquelas percepções sobre motivos e relevância sociais do trabalho de cada pessoa na organização investigada.

Além de Significado da tarefa, outra variável de desenho do trabalho que emergiu negativamente associada com o Fator 1 foi Autonomia. Isto é, pessoas que a relataram em níveis mais elevados têm menos necessidades de aprendizagem de necessidades de competências transversais e institucionais. Indivíduos com autonomia provavelmente podem controlar seu próprio trabalho, experimentar, acertar e errar e são mais livres para pedir ajuda e buscar material escrito com informações sobre como realizar seu trabalho. Tais estratégias são promotoras de aprendizagem, tal como a reflexão pode estar associada ao Significado da tarefa. Dessa forma, um maior investimento por parte da organização nessas duas características de desenho do trabalho poderia reduzir a necessidade de aprendizagem formal, cujas ações podem envolver mais custos.

Os resultados da regressão múltipla indicaram que maior escolaridade estaria significativamente associada a menores necessidades de aprendizagem de competências transversais e institucionais (Fator 1). Portanto, essas necessidades poderão ser reduzidas, se for adotada uma política de incentivo a cursos de pós-graduação. O teste de moderação, envolvendo a variável preferência pelas duas modalidades de aprendizagem, revelou que aquela associação significativa não se mantém, entre os indivíduos que preferem aprender formalmente.

Ao investigar o papel moderador da variável Preferência de Aprendizagem (In)formal – Fator 1, os resultados indicaram que a promoção de aprendizagem informal de pessoas sem pós-graduação poderia concentrar esforços em um desenho do trabalho que estimulasse o desenvolvimento de competências transversais e institucionais entre pessoas sem pós-graduação. Duas características desse desenho que parecem ser promissoras, considerando os resultados encontrados e anteriormente discutidos, são a autonomia e o significado das tarefas.

Pessoas com mais de cinco anos de trabalho na Sejus/DF apresentaram escores mais elevados no Fator 1, quando comparadas às pessoas com menos tempo de serviço. Talvez

estas tiveram receio de assumir maiores responsabilidades e de receber cobranças, preferindo aguardar a estabilidade funcional. Ou os mais experientes pretenderam evitar a acomodação e a defasagem e perceberam o processo de diagnóstico de ANA como uma oportunidade de se diferenciarem por meio da qualificação. Considerando essas interpretações, a organização poderá promover treinamentos, para os mais antigos, e realizar campanhas que despertem maior confiança entre os mais novos e que os estimulem a se perceber como partícipes do processo de definição de rumos institucionais.

As pessoas que ocupam Cargos efetivos apresentaram escores mais elevados de necessidades de competências transversais e institucionais – Fator 1 - ( $\beta = 0,235, p < 0,001$ ) e deveriam ter prioridade de acesso a treinamentos que as objetivam. As não ocupantes desses Cargos, provavelmente por estarem cientes de que não terão muito tempo de trabalho na Sejus/DF, não pretendem investir seu tempo e esforço no aprendizado dessas competências.

Já as pessoas que ocupam cargos comissionados têm menos necessidade de aprendizagem de competências gerenciais – Fator 2 - ( $\beta = -0,116, p < 0,001$ ). As atribuições dos cargos comissionados na organização estudada variam muito e eles são de vários tipos e espalhados em diferentes gerências e setores. Em sua maioria, envolvem cargos de gestão, o que pode explicar essa menor necessidade. As necessidades mais elevadas, detectadas entre quem não ocupa esses cargos, podem sugerir interesse dessas pessoas em adquirir competências gerenciais e eventualmente terem acesso a eles. Isso momentaneamente elevaria seus rendimentos e, nos médio e longo prazos, poderia levar a uma sucessão de outros cargos também comissionados.

Identificar antecedentes pessoais e contextuais significativos de necessidades de aprendizagem deve fundamentar decisões, sugerindo variáveis antecedentes – individuais e de contexto – que poderão ser o foco de políticas organizacionais voltadas a pessoas e a condições de trabalho adequadas. Assim, seria possível atuar na minimização dos efeitos indesejáveis dessas variáveis ou no planejamento e execução – antecipados e proativos – de



ações de desenho instrucional ou do trabalho destinadas à promoção do desenvolvimento de competências necessárias no trabalho. Com esse intuito, os resultados da regressão múltipla foram discutidos.

Foram realizadas também análises para investigar em que medida a variável Preferência de Aprendizagem (in)formal 2 (Competências Gerenciais) moderava as relações entre as variáveis que se mostraram preditoras significativas na Regressão Múltipla (Significado da tarefa, Cargo comissionado e Área de lotação) e Necessidades de aprendizagem – Fator 2 (variável critério). Somente a interação entre Cargo comissionado e Preferência de Aprendizagem (in)formal 2 apresentou efeito estatisticamente significativo,  $B = -1,594$ , 95% IC  $[-2,538, -0,649]$ ,  $p < 0,01$ .

Quando houve preferência por aprendizagem formal, a relação Cargo comissionado e Necessidades de aprendizagem – Fator 2 não foi significativa,  $B = -2,510$ , 95% IC  $[-7,758, 2,739]$ ,  $p = 0,348$ . Quando não existiu preferência por aprendizagem formal ou informal, a relação tornou-se negativa e estatisticamente significativa,  $B = -12,389$ , 95% IC  $[-15,975, -8,803]$ ,  $p < 0,001$ . Esta relação negativa tornou-se ainda maior, quando houve preferência por aprendizagem informal,  $B = -14,142$ , 95% IC  $[-18,315, -9,969]$ ,  $p < 0,001$ .

Necessidades de aprendizagem – Fator 2 teve escores significativamente maiores quando o escore da variável Cargo comissionado teve o valor mais baixo (sem cargo comissionado) e os respondentes preferiram aprendizagem informal. Uma possível explicação para tal resultado, considerando a complexidade dos cargos da organização estudada, é que pessoas sem cargo comissionado, por não exercerem cargos de gestão, apresentam menor domínio de competências gerenciais, apesar de reconhecerem como importantes para o cargo que atualmente ocupam. Por meio da aprendizagem informal, os servidores não precisariam se afastar do ambiente de trabalho no qual desempenham suas tarefas para desenvolver novas competências.

As implicações práticas desses resultados podem ser traduzidas na adequação de investimentos e maiores esforços em aprendizagem informal para as competências gerenciais. Como exemplo de adequações e investimentos: programas de substituição de cargos de gestão, promoção do empoderamento dos servidores (*empowerment*) e incentivo ao compartilhamento da tomada de decisão entre gestores e seus subordinados por meio de consultas, discussões e/ou votações.

A partir dos resultados relacionados à preferência pela aprendizagem informal, apresentados no anexo F e no decorrer desta Discussão de Resultados, observa-se que os respondentes têm maior interesse em adquirir novos conceitos e rotinas de forma espontânea, sem condução formalizada. Isso é feito por meio de fontes diversas de acesso aos CHAs, diferentemente das ações formais de aprendizagem no trabalho (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008).

Com base na coleta de dados sobre predileção de tipo de aprendizagem, é possível identificar necessidades de aprendizagem. Entre elas, preferência pela aprendizagem informal, interesse por competências gerenciais por não gestores, maior necessidade de aprendizagem para quem conta com mais de 5 anos de serviço na Sejus/DF, entre outras – para os servidores incumbidos de decidir no sentido de nortear práticas, investimentos e decisões a respeito da capacitação não restrita apenas a uma modalidade de aprendizagem.

As decisões financeiras e de planejamento decorrentes dessas evidências podem incluir o estímulo de práticas que favoreçam a aprendizagem realizada de maneira mais espontânea, não formalizada (ferramentas de aprendizagem em redes sociais, *help desk*, informações na *intranet*, estímulo ao *feedback*). Outros exemplos seriam: na montagem de bancos de talentos para aproveitar interessados na prática de gestão por até então não gestores; na ênfase em treinamentos e práticas de aprendizagem informal para os mais experientes no serviço, sem descuidar de formas de transmissão de CHAs mais atraentes,

dinâmicas e com propósito aos mais novos na Sejus/DF. Em resumo, as mencionadas decisões podem fundamentar uma abordagem sistêmica para promoção da aprendizagem.

A aprendizagem informal é uma prática deliberada que fomenta o autodesenvolvimento (Noe et al., 2014). No entanto, pode ser estimulada e a organização tem um papel fundamental no seu incentivo e suporte (Coelho-Junior & Mourão, 2011). Entre os exemplos de ações organizacionais de fomento, reitera-se: promoção da variação nas tarefas de trabalho (Eraut et al., 2000) e participação em comunidades de prática (Lave & Wenger, 1991); facilitação da comunicação, resolução de problemas e inovação (Brown & Duguid, 1991); e criação de estruturas e incentivos para a dissipação de conhecimentos (Marsick et al., 1999).

A predileção pela aprendizagem informal, apresentada no Anexo F, corrobora a informação segundo a qual esta modalidade é relevante (Touré et al., 2017). A maior escolha por esta modalidade ratifica os estudos que apontam cerca de 75% de preferência por aprendizagem informal (Livingstone, 2000; Noe et al., 2014). Todavia, não se deve perder de vista que as modalidades formais e informais de aprendizagem estão interligadas e ambas possuem importante papel no desenvolvimento cognitivo e das competências e habilidades do indivíduo (Conlon, 2004).

Ainda que a aprendizagem informal seja a preferida da maioria, há respondentes que se familiarizam e melhor adquirem o conteúdo transmitido pela modalidade formal, que não pode ter suas vantagens desconsideradas: maior organização, solenidade, padronização, sistematização das ideias transmitidas e maior facilidade para os organizadores apresentarem o conteúdo). O ideal seria a integração dessas modalidades, visto que, na prática, ambas ocorrem simultaneamente (Antonello, 2005; Coelho-Junior & Mourão, 2011). A aprendizagem informal pode, inclusive, ocorrer em processos formais de ensino (Marsick & Watkins, 2003).

A mencionada integração entre aprendizagem formal e informal se justifica pelo fato de que “não há um tamanho que sirva a todos” na abordagem da aprendizagem no local de trabalho (Manuti et al., 2015). Muitas questões circunstanciais devem ser levadas em conta e podem relativizar a modalidade de aprendizagem adequada para uma determinada instituição.

Se é verdade que algumas características organizacionais específicas, como desenho do trabalho, cultura organizacional, estilo gerencial, recursos e suprimentos organizacionais e um ajuste mais geral do trabalho em sistemas e processos produtivos mais amplos além do local de trabalho podem ter influência na motivação dos funcionários para aprender, crescer e inovar seu papel, também pode ser argumentado que nem todos os trabalhos oferecem as mesmas chances de aprender (Manuti et al, 2015). Daí a ênfase dada, na presente pesquisa, em explicitar a ANA sob a ótica da aprendizagem informal como a preferida pela maior parte dos servidores de uma instituição pública distrital, mas sem desconsiderar a importância do papel da aprendizagem formal neste e em outros contextos.

## **Considerações Finais**

### **Contribuições**

A pesquisa teve como principais produtos: 1) criação e teste de um método de ANA que contemplou variáveis do indivíduo, variáveis do contexto e preferência por aprendizagem, - incorporando ao diagnóstico a perspectiva informal (contribuições metodológicas, haja vista a carência desse método abrangendo referidas variáveis, com destaque para a aprendizagem informal, permitindo, assim, que outras organizações, ao realizarem o diagnóstico de necessidades mais completo, com mais elementos para qualificar a capacitação); 2) obtenção de evidências de validade das medidas de necessidades e de desenho do trabalho (contribuição metodológica). Outras contribuições pretendidas por essa pesquisa são: 3) verificação de relações entre as variáveis do indivíduo e as do contexto e as necessidades de aprendizagem (contribuição teórica); e 4) realização de ANA em uma organização pública brasileira, fornecendo subsídios – quantitativos, tendências e percentuais sobre predições, importância e domínio por faixa etária, tempo de serviço no órgão, grau hierárquico de autoridade gerencial, entre outros – para tomadas de decisões sobre a aplicação de recursos e a melhoria na qualidade da prestação de serviços públicos (contribuição prática).

### **Limitações**

A principal limitação deste estudo encontra-se relacionada ao fato do estudo não ter abordado o nível meso (grupos) e macro (organização). Para sanar essa limitação, pesquisas futuras de ANA, que possivelmente requererão maior tempo de duração, podem fazer uso de modelos já existentes (Abbad & Mourão, 2012; Ferreira, 2009, 2014). Além disso, a medida feita das necessidades, que incluiu itens formulados com grande quantidade de informações, pode ser outra possível limitação. Isso pode ter dificultado a elaboração das avaliações pelos

participantes. O pequeno prazo para responder pode ter transformado isso em uma barreira, para alguns setores e áreas da organização. Também devido à limitação de tempo, não foi possível abarcar competências individuais, limitando-se à inclusão das transversais, institucionais e gerenciais.

Outro problema enfrentado neste estudo deriva do fato da organização comportar diferentes realidades de trabalho. Rotinas, metas e prazos mais intensos em alguns setores que outros, bem como maior abertura de diálogo e de incentivo à participação em algumas áreas que outras, são fatores que podem justificar parcialmente diferentes níveis e momentos de adesão para responder o questionário.

O fato do estudo ter sido realizado em corte transversal foi outra limitação. Todavia, adotou-se esse desenho de investigação considerando que, de outra maneira, isto é, em corte longitudinal, haveria obstáculos maiores, com destaque para o inconciliável longo intervalo de tempo para a implantação do método e para a leitura e interpretação dos resultados. Como sugestão, em outras circunstâncias que não as peculiares do Mestrado, nada impede que estudos possam ser feitos em corte longitudinal, por meio, por exemplo, de comparação anual e em diferentes esferas de governo acerca de necessidades de aprendizagem e das suas relações com variáveis individuais e de contexto.

Outra limitação decorre do baixo poder de predição encontrado para o Fator 2. Houve menor eficácia na condução da pesquisa no que tange às variáveis selecionadas, que pode ser decorrente das limitações anteriormente apontadas.

Por possuir caráter eminentemente dinâmico, uma competência pode ganhar ou perder relevância ao longo do tempo. Uma maior ênfase na ANA possibilita estar sempre em compasso com a importância e o domínio atualizados das competências. Isso permite agir proativamente, desenvolvendo, no presente, competências que serão importantes no futuro (Brandão & Babry, 2005). Sendo assim, a contribuição prática da pesquisa tem limite temporal, sendo futuramente necessários novos estudos por parte da organização.

O cenário excepcional e incomum para essa pesquisa, decorrente da Pandemia de Covid 19, tomou como referência um texto que abordou a questão da aprendizagem no trabalho durante essa Pandemia (Borges-Andrade & Sampaio, 2020). O desafio foi ainda maior porque, como anteriormente afirmado, fatores contextuais podem indiretamente influenciar o modo de agir dos indivíduos e, então, impactar nos seus resultados de trabalho (DeNisi, 2000).

### **Agenda de pesquisa**

Uma das lacunas que essa Dissertação buscou contribuir foi na realização de um estudo voltado para o tema de ANA que incluísse variáveis do indivíduo e do contexto. A produção científica relativa ao tema encontra um espaço ainda pouco abordado. Ademais, observa-se uma produção acadêmica a respeito de ANA que privilegia historicamente aspectos da aprendizagem formal. São poucos os estudos que contemplam a aprendizagem informal.

Ainda como agenda de pesquisa, são sugeridas pesquisas que contemplem outros aspectos de fatores de desenho do trabalho, se possível fazendo uso do QDT como um todo. A relevância teórica de tal pesquisa seria a obtenção de resultados além dos encontrados pela presente pesquisa, possivelmente abrindo um novo leque de evidências. Sobre a relevância prática, um maior diagnóstico de variáveis do contexto de trabalho de uma determinada organização favoreceria uma ANA mais rica em relação ao número de evidências para a tomada de decisão relacionada à destinação de recursos voltados à promoção de aprendizagem.

Do ponto de vista acadêmico, essa agenda tem como escopo estimular que sejam realizadas novas pesquisas sobre a temática e favorecer o desenvolvimento sistemático de práticas de diagnóstico de necessidades nas organizações. Para tanto, considerando achados dos resultados, elenca-se como sugestão de pesquisa o estudo de estratégias de aprendizagem,

ou comportamentos de aprendizagem no trabalho, relacionadas a necessidades diagnosticadas, podendo assim melhor direccionar os esforços no sentido de saná-las por meio da modalidade informal, trazendo um aspecto ainda pouco estudado no escopo de TD&E.



## Referências

- Abbad, G., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 244-284). Artmed.
- Abbad, G. S., & Mourão, L. (2012). Avaliação de necessidades de TD&E: Proposição de um novo modelo. *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, 13(6), 107-137.
- Abbad, G., Zerbini, T., Carvalho, R. S., & Meneses, P. P. M. (2006). Planejamento instrucional em TD&E. Em J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Eds.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 289-321). Artmed.
- Antonello, C. S. (2005). Articulação da aprendizagem formal e informal: Seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. *Alcance*, 12(2), 183-209.
- Arbuckle, J. L. (2016). *Amos* (Versão 24.0) [Programa de computador]. IBM SPSS.
- Beal, D. J., & Dawson, J. F. (2007). On the use of Likert-type scales in multilevel data: Influence on aggregate variables. *Organizational Research Methods*, 10(4), 657-672.
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 305-323.
- Bentler, P. M. (2005). *EQS 6 Structural equations program manual*. Multivariate Software.
- Bloom, B. S., Englehart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R. (1972). *Taxonomia de Objetivos Educacionais*. Globo.
- Borges-Andrade, J. E. (1996). Treinamento de pessoal: Em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações. Em A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp.129-149). Cooperativa de Autores Associados.

- Borges-Andrade, J. E., & Abbad, G. (1996). Treinamento no Brasil: Reflexões sobre suas pesquisas. *Revista de Administração*, 31(2), pp. 112-125.
- Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptação do questionário de desenho do trabalho para o Brasil. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731.
- Borges-Andrade, J. E., & Sampaio, N. S. P. (2019). Aprendizagem e desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 859-866.  
<https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17481>
- Borges-Andrade, J.E., & Sampaio, N.S. P. (2020). Desenho do trabalho e aprendizagem em contexto da pandemia. Em F. Queiroga (Org.), *Orientações para o home office durante a pandemia da Covid-19* [recurso eletrônico]. ArtMed.
- Brandão, H.P., & Babry, C.P. (2005). Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194.
- Brandão, H.P. (2017). *Mapeamento de competências*. Atlas. <https://tinyurl.com/yn6a7wah>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia*, 18(40), 221-234.  
<https://doi.org/10.1590/S0103-863X2008000200002>
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 16(2), 111-120. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2011000200001>
- Coelho-Junior, F. A., & Mourão, L. (2011). Suporte à aprendizagem informal no trabalho: Uma proposta de articulação conceitual. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(6), 224-253.

- Conlon, T. J. (2004). A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/4), 283-295.
- DeNisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management: A multilevel analysis. Em K.L., Klein & S.W.J., Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions* (pp. 121-156). Jossey-Bass.
- Distefano, C. (2016). Examining fit with structural equation models. Em K. Schweizer & C. DiStefano (Eds.), *Principles and methods of test construction: Standards and recent advances* (pp. 167-193). Hogrefe.
- Easterby-Smith, M., Burgoyne, J., & Araújo, L. (2001). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática*. Atlas.
- Eraut, M., Alderton, J., Cole, G., & Senker, P. (2000). Development of knowledge and skills at work. Em F. Coffield (Ed.), *Differing Visions of a Learning Society Vol 1* (pp. 231-262). Policy Press.
- Ferreira, R. R. (2009) *Avaliação de necessidades de treinamento: Proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. BCE/UnB.
- Ferreira, R. R. (2014). *Avaliação de necessidades de aprendizagem no trabalho: Proposição e exploração de um modelo* [Tese de doutorado, Universidade de Brasília]. BCE/UnB.
- Ferreira, R. R., & Abbad, G. S. (2014). Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: Ensaio de um método prospectivo. *Revista de Psicologia, Organizações e Trabalho*, 14(1), 1-17.
- Ferreira, R. R., Schneider, D., Abbad, G. S., Montezano, L., & Sousa, A. (2020). Learning needs assessment at work (LNA): Past, present and future. *Journal of Public Management Research*, 6(1), 1-23.

- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5a ed.). Sage.
- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho Jr., F. A. (2018). Job performance analysis: Scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231-247.
- Gagné, R. M., & Medsker, K. L. (1985). *The conditions of learning – training applications*. Wadsworth Group/Thomson Learning.
- Giusta, A. S. (2013). Concepções de aprendizagem e práticas pedagógicas. *Educação em Revista*, 29(1), 20-36. <https://doi.org/10.1590/S0102-46982013000100003>
- Haukoos, J. S., & Lewis, R. J. (2005). Advanced statistics: Bootstrapping confidence intervals for statistics with “difficult” distributions. *Academic Emergency Medicine*, 12(4), 360-365. <https://doi.org/10.1197/j.aem.2004.11.018>
- Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression based approach*. Guilford Press.
- Illeris, K. (2011). *Workplaces and learning*. Em M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. N. O'Connor (Eds.), *The Sage handbook of workplace learning* (pp. 32-45). Sage Publications.
- Laros, J. A. (2005). O uso de análise fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. Em L. Pasquali (Org.), *Análise fatorial para pesquisadores* (pp. 163-184). LabPAM/UnB.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Lawrie, J. (1990). Differentiate between training, education and development. *Personnel Journal*, 69(10), 44.
- Lima, M. S., Castro, A. M. G., & Machado, M. S. (2007). Metodologia de avaliação de necessidade futura de competências essenciais em organizações de P&D, com base no processo de geração do conhecimento. *Revista de Psicologia, Organizações e Trabalho*, 7(2), 5-29.

- Livingstone, D. W. (2000). *Exploring the icebergs of adult learning: findings of the first Canadian Survey of Informal Learning Practices*. Centre for the Study of Education and Work, OISE/University of Toronto. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED436651.pdf>
- Loiola, E., N ris, J. S., & Bastos, A. V. B. (2006). Aprendizagem em organiza es: Mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organiza es e trabalho no Brasil* (pp. 114-136). Artmed.
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A.F., Giancaspro, M.L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: A research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1-17.
- Marsick, V. J., Volpe, M. & Watkins, K. E. (1999). Theory and practice of informal learning in the knowledge era. Em V. J. Marsick & M. Volpe (Eds.), *Informal learning on the job* (pp. 80–95). Academy of Human Resource Development.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization’s learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Meneses, P. P. M., Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). *Manual de treinamento organizacional*. Artmed.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. Em J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 39–91). Emerald Group Publishing Limited.
- Nadler, L. (1984). *The handbook of human resources development*. Wiley.


- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2015). Variáveis de contexto e respostas à mudança organizacional: Testando o papel mediador das atitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259-268.
- Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 245-275.
- Pantoja, M. J. & Borges-Andrade, J. E. (2002). *Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações*. Em Anais do XXVI ENANPAD. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, Brasil.
- Pasquali, L. (1999). Instrumentos psicológicos: Manual prático de elaboração. LabPAM & IBAPP.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Patil, V. H., Singh, S. N., Mishra, S., & Donavan, D. T. (2017). *Parallel analysis engine to aid in determining number of factors to retain using R* [Computer software], disponível em <https://analytics.gonzaga.edu/parallelengine/>.
- Perin, M. G., Sampaio, C. H., Duhá, A. H., & Bitencourt, C. C. (2006). Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: O caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. *RAE-eletrônica*, 5(2), 1-27.
- Prange, C. (2001). Aprendizagem organizacional: Desesperadamente em busca de teorias. Em Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. & Araújo, L. (Eds.), *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática* (pp.41-63). Atlas.

- Reatto, D., & Godoy, A. S. (2015). A produção sobre aprendizagem informal nas organizações do Brasil: Mapeando o terreno e rastreando possibilidades futuras. *Revista Eletrônica de Administração*, 2(1), 57-88.
- Rodrigues Jr., J. F. (2006). Taxonomias de objetivos em TD&E. Em J. E. Borges-Andrade, G.S. Abbad & L. Mourão (Eds.), *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 282-288). ArtMed.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Sampaio, N. S. P., Borges-Andrade, J. E., & Bonatti, C. L. (2018). Aprendizagem no trabalho: Pesquisa nas organizações públicas e privadas brasileiras. *Psicología desde el Caribe*, 35, 1-21.
- Touré, C., Michel, C., & Marty, J. C. (2017). *How to promote informal learning in the workplace? The need for incremental design methods* [Conferência]. 9<sup>th</sup> International Conference on Computer Supported Education (CSEDU 2017). Porto, Portugal.

## Anexo A – Primeiro Questionário para Mapeamento de Competências

Governo do Distrito Federal • Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania do Distrito Federal  
 Coordenação de Gestão de Pessoas • Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas • Gerência de Capacitação e Desenvolvimento

# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS



Seção 1 de 12

## Orientações Gerais ✕ ⋮

---

É imperioso que as organizações busquem a melhoria contínua do seu desempenho. Para tanto, existem diversas metodologias disponíveis. A estratégia escolhida pela Sejus é a de promover treinamento e desenvolvimento alinhados às necessidades do trabalho. Isso implica em conhecer aquilo que o trabalho requer em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes (ou seja, competências) e promovê-los por meio da capacitação.

Precisamos da sua ajuda. Esse questionário é a primeira etapa da consulta para o mapeamento das competências no âmbito da Sejus e está baseado nas competências transversais e gerenciais dos servidores do GDF já mapeadas pela Secretaria de Economia. Seus resultados nortearão o processo de Avaliação de Necessidades de Aprendizagem (ANA). Solicitaremos diversas opiniões e informações sobre sua realidade de trabalho (suas atividades, sua equipe e seu contexto de trabalho na Sejus).

Suas respostas só serão compartilhadas com o grupo, de forma não identificada. Fique tranquilo(a) e, por favor, seja franco(a) ao registrá-las neste questionário.

Antes de começar a responder, lembraremos alguns conceitos presentes no questionário.

**Competência:** desempenho expresso pela pessoa no ambiente de trabalho em termos de comportamento e entregas decorrentes da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes.

**Competências transversais governamentais:** são as competências que o GDF mapeou e que são comuns a todos os seus servidores.

**Competências transversais institucionais:** são os conhecimentos, habilidades e atitudes comuns e desejáveis a todos os servidores da Sejus. Estas serão obtidas por meio deste questionário e dos demais que iremos encaminhar futuramente.

**Descrição operacional:** representa como a competência pode ser observada no trabalho; indica exatamente o que é esperado da pessoa. Quando não é clara e objetiva, podem-se fazer distintas interpretações. A descrição da competência deve indicar explicitamente o que o indivíduo deve ser capaz de fazer no trabalho, utilizando conhecimentos, habilidades e atitudes.

Em caso de dúvidas durante o preenchimento, entre em contato: [gecap@sejus.df.gov.br](mailto:gecap@sejus.df.gov.br)



Entendendo no que estamos trabalhando:

Resumindo nosso contexto de trabalho neste formulário:



Nome Completo: \*

Texto de resposta curta

---

Matrícula: \*

Texto de resposta curta

---

Há quanto tempo você trabalha na Sejus? \*

Texto de resposta curta

---

Descreva um pouco da sua experiência na Sejus: \*

Texto de resposta longa

---

Lotação: \*

Texto de resposta longa

---

Cargo Efetivo: \*

Texto de resposta curta

---

Possui cargo em comissão? \*

Texto de resposta curta

---

Antes de começar a responder as perguntas deste questionário, faça uma análise das competências comuns a todos os servidores (transversais) e gerenciais que foram mapeadas pelo GDF (figura abaixo). Perceba que cada competência tem sua descrição operacional. Este é o nosso ponto de partida. Entretanto, lembre-se que queremos obter agora as competências transversais e gerenciais adaptadas à realidade da Sejus: quais são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que um servidor precisa desenvolver para que a Sejus preste seu serviço com excelência para a sociedade. Esta premissa deve nortear todas as suas respostas neste formulário. Caso queira abrir a imagem em tamanho maior, acesse: <https://drive.google.com/open?id=1Integ8LcJLdlin5Ww9C8Ap0rzL-VeQhH>





Agora, avalie as descrições relacionadas. Marque a opção correspondente à sua percepção sobre a adequação do descritor em relação à competência. \*

### TRABALHO EM EQUIPE

- Desenvolve suas atividades em equipe de forma respeitosa, cooperando para o alcance dos resultados.
- Relaciona-se bem com seus pares e chefias inclusive em situações de discordância.
- Oferece ajuda sempre que um de seus pares ou chefias necessitam.
- Promove um clima organizacional favorável.
- Promove a inclusão.
- Conhece as bases do relacionamento interpessoal.
- Tem conhecimento sobre técnicas de negociação.
- Conhece a relação dos processos de trabalho da equipe.
- Atua de forma multidisciplinar.

	Concordo plenamente c...	Concordo parcialmente.	Discordo. Essa descriçã...
1. Desenvolve suas ativi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Relaciona-se bem co...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Oferece ajuda sempre...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Promove um clima or...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Conhece as bases do ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tem conhecimento so...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Conhece a relação do...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Atua de forma multidi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Com relação às descrições, responda:

Responda de maneira que possamos entender sobre qual descrição você está falando.

Para as descrições que você marcou "Concordo parcialmente", escreva abaixo a sua sugestão de reescrita indicando o número correspondente da descrição.

Texto de resposta longa

---

Você gostaria de sugerir o acréscimo de algum comportamento, conhecimento, habilidade ou atitude que represente esta competência? Se sim, escreva-o abaixo.

Texto de resposta longa

---

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção

Seção 3 de 12

## Comunicação



Nesta seção você encontra as questões sobre a competência "Comunicação". As respostas devem considerar o contexto de trabalho da Sejus.

De acordo com sua experiência laboral, qual a relevância (de 1 a 5) desta competência para a execução do trabalho na Sejus? \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Agora, avalie as descrições relacionadas. Marque a opção correspondente à sua percepção sobre a adequação do descritor em relação à competência. \*

## COMUNICAÇÃO

- Transmite conhecimentos para demandantes internos e externos de forma eficaz sempre que necessário.
- Escreve os documentos sob sua responsabilidade de forma clara e gramaticalmente correta.
- Dialoga com educação e argumenta de forma não violenta, respeitando opiniões divergentes.
- Comunica-se com clareza e objetividade.
- Adequa-se a linguagem conforme público alvo.
- Conhece e utiliza as regras/padrão de comunicação estabelecidos pela organização.
- Transmite as informações técnicas corretamente.
- Conhece e utiliza as tecnologias digitais de comunicação de forma adequada.

Concordo plenamente c...    Concordo parcialmente.    Discordo. Essa descriçã...

1. Transmite conhecime...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Escreve os document...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Dialoga com educaçã...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Comunica-se com clar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Adequa-se a language...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Conhece e utiliza as r...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Transmite as informa...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Conhece e utiliza as t...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Com relação às descrições, responda:

Responda de maneira que possamos entender sobre qual descrição você está falando.

Para as descrições que você marcou "Concordo parcialmente", escreva abaixo a sua sugestão de reescrita indicando o número correspondente da descrição.

Texto de resposta longa

---

Você gostaria de sugerir o acréscimo de algum comportamento, conhecimento, habilidade ou atitude que represente esta competência? Se sim, escreva-o abaixo.

Texto de resposta longa

---

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção

Seção 4 de 12

## Proatividade



Nesta seção você encontra as questões sobre a competência "Proatividade". As respostas devem considerar o contexto de trabalho da Sejus.

De acordo com sua experiência laboral, qual a relevância (de 1 a 5) desta competência para a execução do trabalho na Sejus? \*

- 1                      2                      3                      4                      5
-

Agora, avalie as descrições relacionadas. Marque a opção correspondente à sua percepção sobre a adequação do descritor em relação à competência. \*

### PROATIVIDADE

- Propõe e executa soluções de forma proativa para potenciais problemas e desafios, baseadas em análises críticas da situação interna e externa do órgão.
- Aprimora-se constantemente por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades em função dos feedbacks recebidos e desafios encontrados.
- Promove o desenvolvimento e adequação de competências.
- Mobiliza a equipe para resultados.
- É capaz de solucionar problemas.
- Busca formas de aprendizagem para o trabalho.

	Concordo plenamente c...	Concordo parcialmente.	Discordo. Essa descriçã...
1. Propõe e executa solu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Aprimora-se constant...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Promove o desenvolvi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mobiliza a equipe par...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. É capaz de solucionar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Busca formas de apre...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Com relação às descrições, responda:

Responda de maneira que possamos entender sobre qual descrição você está falando.

Para as descrições que você marcou "Concordo parcialmente", escreva abaixo a sua sugestão de reescrita indicando o número correspondente da descrição.

Texto de resposta longa

---



Você gostaria de sugerir o acréscimo de algum comportamento, conhecimento, habilidade ou atitude que represente esta competência? Se sim, escreva-o abaixo.

Texto de resposta longa

---

Após a seção 4 Continuar para a próxima seção

Seção 5 de 12

## Compromisso público

Nesta seção você encontra as questões sobre a competência "Compromisso Público". As respostas devem considerar o contexto de trabalho da Sejus.

De acordo com sua experiência laboral, qual a relevância (de 1 a 5) desta competência para a execução do trabalho na Sejus? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agora, avalie as descrições relacionadas. Marque a opção correspondente à sua percepção sobre a adequação do descritor em relação à competência. \*

### COMPROMISSO PÚBLICO

- Atua nas atividades diárias com empatia e foco na solução da demanda do público alvo.
- Participa de projetos que causam impacto na realidade do público alvo e em consonância com o Plano Estratégico do órgão e Governo.
- Assume as responsabilidades em relação a seus atos.

	Concordo plenamente c...	Concordo parcialmente.	Discordo. Essa descriçã...
1. Atua nas atividades di...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Participa de projetos ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Assume as responsab...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Com relação às descrições, responda:

Responda de maneira que possamos entender sobre qual descrição você está falando.

Para as descrições que você marcou "Concordo parcialmente", escreva abaixo a sua sugestão de reescrita indicando o número correspondente da descrição.

Texto de resposta longa

---

Você gostaria de sugerir o acréscimo de algum comportamento, conhecimento, habilidade ou atitude que represente esta competência? Se sim, escreva-o abaixo.

Texto de resposta longa

Após a seção 5 Continuar para a próxima seção

Seção 6 de 12

## Ética e Cidadania

Nesta seção você encontra as questões sobre a competência "Ética e Cidadania". As respostas devem considerar o contexto de trabalho da Sejus.

De acordo com sua experiência laboral, qual a relevância (de 1 a 5) desta competência para a execução do trabalho na Sejus? \*

1      2      3      4      5

Agora, avalie as descrições relacionadas. Marque a opção correspondente à sua percepção sobre a adequação do descritor em relação à competência. \*

### ÉTICA E CIDADANIA

- Realiza suas atividades de acordo com o Código de Ética dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo e demais normativos relevantes.
- Posiciona-se publicamente contra qualquer situação com indícios de irregularidade sempre que as encontra.
- Atende com cortesia e excelência ao cidadão, procurado satisfazer suas expectativas.
- Conhece sobre ética.
- Conhece os documentos oficiais pertinentes a sua função e ao código de ética.
- Conhece seus processos de trabalho e os associa ao serviço público prestado à sociedade.

Concordo plenamente c--    Concordo parcialmente.    Discordo. Essa descriçã--

1. Realiza suas atividade--	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Posiciona-se publica--	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Atende com cortesia ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Conhece sobre ética.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Conhece os document--	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Conhece seus proces--	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Com relação às descrições, responda:

Responda de maneira que possamos entender sobre qual descrição você está falando.

Para as descrições que você marcou "Concordo parcialmente", escreva abaixo a sua sugestão de reescrita indicando o número correspondente da descrição.

Texto de resposta longa

Você gostaria de sugerir o acréscimo de algum comportamento, conhecimento, habilidade ou atitude que represente esta competência? Se sim, escreva-o abaixo.

Texto de resposta longa

Após a seção 6 Continuar para a próxima seção

## Seção 7 de 12

### Desenvolvimento da Equipe

Nesta seção você encontra as questões sobre a competência "Desenvolvimento da Equipe". As respostas devem considerar o contexto de trabalho da Sejus.

De acordo com sua experiência laboral, qual a relevância (de 1 a 5) desta competência para a execução do trabalho na Sejus? \*

- 1      2      3      4      5
-

Agora, avalie as descrições relacionadas. Marque a opção correspondente à sua percepção sobre a adequação do descritor em relação à competência. \*

### DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

- Reconhece o desempenho dos servidores por meio de feedbacks positivos, considerando suas habilidades individuais.
- Acompanha o trabalho dos servidores e intervém quando o nível de qualidade não estiver adequado.
- Estabelece planos de melhoria de desempenho para a equipe.
- Conhece teorias, técnicas e ferramentas de Gestão de Pessoas.
- Conhece sobre planejamento do trabalho em equipes.
- Conhece teorias, técnicas e ferramentas de planejamento associadas ao desenvolvimento de equipes.
- Encoraja a participação dos servidores em eventos de treinamento e desenvolvimento.
- Estimula a troca e conhecimento entre os servidores.
- Atribui tarefas de acordo com os perfis de competência dos servidores.
- Conhece as metas da sua equipe.
- Promove uma cultura orientada para resultados.

Concordo plenamente c...    Concordo parcialmente.    Discordo. Essa descriçã...

1. Reconhece o desemp...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Acompanha o trabalh...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Estabelece planos de ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Conhece teorias, técni...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Conhece sobre planej...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Conhece teorias, técni...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Encoraja a participaçã...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Estimula a troca e con...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Atribui tarefas de acor...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Conhece as metas d...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Promove uma cultur...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Com relação às descrições, responda:

Responda de maneira que possamos entender sobre qual descrição você está falando.

Para as descrições que você marcou "Concordo parcialmente", escreva abaixo a sua sugestão de reescrita indicando o número correspondente da descrição.

Texto de resposta longa

Você gostaria de sugerir o acréscimo de algum comportamento, conhecimento, habilidade ou atitude que represente esta competência? Se sim, escreva-o abaixo.

Texto de resposta longa

Após a seção 7 Continuar para a próxima seção

Seção 8 de 12

## Gestão Participativa



Nesta seção você encontra as questões sobre a competência "Gestão Participativa". As respostas devem considerar o contexto de trabalho da Sejus.

De acordo com sua experiência laboral, qual a relevância (de 1 a 5) desta competência para a execução do trabalho na Sejus? \*

- 1                      2                      3                      4                      5
-

Agora, avalie as descrições relacionadas. Marque a opção correspondente à sua percepção sobre a adequação do descritor em relação à competência. \*

### GESTÃO PARTICIPATIVA

- Delega responsabilidades com orientações precisas, considerando as habilidades dos servidores.
- Promove debates em conjunto com a equipe para definição de metas, melhorias e indicadores de desempenho para a área.
- Permite que os colaboradores desenvolvam projetos por iniciativa própria.
- Conhece teorias, técnicas e ferramentas da gestão participativa.
- Estimula a autonomia dos servidores durante a realização de suas tarefas.
- Entende sobre o contexto de trabalho de cada indivíduo de modo a valorizar as experiências e promover a integração de conhecimentos.
- Promove um clima de receptividade e implementação de propostas.
- Encoraja a participação dos servidores no processo de decisão.
- Oferece Devolutiva (Feedback) ao servidor com informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva.
- Cria, utiliza e dissemina o uso dos espaços de comunicação da organização.

Concordo plenamente c...    Concordo parcialmente.    Discordo. Essa descriçã...

1. Delega responsabilida...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Promove debates em ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Permite que os colabo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Conhece teorias, técni...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Estimula a autonomia ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Entende sobre o conte...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Promove um clima de ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Encoraja a participaçã...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Oferece Devolutiva (F...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Cria, utiliza e dissem...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Com relação às descrições, responda:

Responda de maneira que possamos entender sobre qual descrição você está falando.

Para as descrições que você marcou "Concordo parcialmente", escreva abaixo a sua sugestão de reescrita indicando o número correspondente da descrição.

Texto de resposta longa

Você gostaria de sugerir o acréscimo de algum comportamento, conhecimento, habilidade ou atitude que represente esta competência? Se sim, escreva-o abaixo.

Texto de resposta longa

Após a seção 8 Continuar para a próxima seção

Seção 9 de 12

## Visão Estratégica e Sistêmica



Nesta seção você encontra as questões sobre a competência "Visão Estratégica e Sistêmica". As respostas devem considerar o contexto de trabalho da Sejus.

De acordo com sua experiência laboral, qual a relevância (de 1 a 5) desta competência para a execução do trabalho na Sejus? \*

1

2

3

4

5

Agora, avalie as descrições relacionadas. Marque a opção correspondente à sua percepção sobre a adequação do descritor em relação à competência. \*

### VISÃO ESTRATÉGICA E SISTÊMICA

- Toma decisões assertivas considerando as opiniões dos envolvidos e a estratégia da organização, esmo quando não há consenso.
- Articula parcerias internas e externas, no âmbito de sua competência, visando atingir as metas do Governo.
- Conhece teorias, técnicas e ferramentas sobre planejamento estratégico.
- Compreende sobre gestão pública.
- Promove o compromisso com a qualificação e efetividade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.
- Tem domínio da base legal que envolve o contexto de trabalho do órgão/equipe/indivíduo.
- Conhece sobre os preceitos gerais da administração.
- Busca conhecer a realidade de outras organizações de modo a incorporar as melhores práticas.

Concordo plenamente c...    Concordo parcialmente.    Discordo. Essa descriçã...

- |                               |                       |                       |                       |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Toma decisões assert...    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Articula parcerias inte... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Conhece teorias, técni...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Compreende sobre ge...     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Promove o compromi...      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Tem domínio da base ...    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Conhece sobre os pre...    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Busca conhecer a real...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



Com relação às descrições, responda:

Responda de maneira que possamos entender sobre qual descrição você está falando.

Para as descrições que você marcou "Concordo parcialmente", escreva abaixo a sua sugestão de reescrita indicando o número correspondente da descrição.

Texto de resposta longa

Você gostaria de sugerir o acréscimo de algum comportamento, conhecimento, habilidade ou atitude que represente esta competência? Se sim, escreva-o abaixo.

Texto de resposta longa

Após a seção 9 Continuar para a próxima seção



## Gestão de Conflitos



Nesta seção você encontra as questões sobre a competência "Gestão de Conflitos". As respostas devem considerar o contexto de trabalho da Sejus.

De acordo com sua experiência laboral, qual a relevância (de 1 a 5) desta competência para a execução do trabalho na Sejus? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agora, avalie as descrições relacionadas. Marque a opção correspondente à sua percepção sobre a adequação do descritor em relação à competência. \*

### GESTÃO DE CONFLITOS

- Intervém em situações de conflito contraprodutivo entre servidores da equipe de forma eficaz.
- Age de forma a prevenir situações de conflito que possam ser contraprodutivas para a equipe.
- Age de maneira imparcial na administração de conflitos da equipe.
- Conhece teorias, técnicas e ferramentas a respeito de Gestão de Conflitos.

Concordo plenamente c...    Concordo parcialmente.    Discordo. Essa descriçã...

1. Intervém em situaçõe...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Age de forma a preve...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Age de maneira impar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Conhece teorias, técni...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Com relação às descrições, responda:

Responda de maneira que possamos entender sobre qual descrição você está falando.

Para as descrições que você marcou "Concordo parcialmente", escreva abaixo a sua sugestão de reescrita indicando o número correspondente da descrição.

Texto de resposta longa

---

Você gostaria de sugerir o acréscimo de algum comportamento, conhecimento, habilidade ou atitude que represente esta competência? Se sim, escreva-o abaixo.

Texto de resposta longa

---

## Competências Institucionais



Em resumo as competências acima listadas foram: Trabalho em Equipe, Comunicação, Proatividade, Compromisso Público, Conduta Ética, Desenvolvimento da Equipe, Gestão Participativa, Visão Estratégica e Sistêmica e Gestão de Conflitos. Nas perguntas acima, você contribuiu com a análise da relevância das mesmas e com a descrição operacional delas no contexto da Sejus. Agora, nesta seção, complementaremos o mapeamento com outras possíveis competências que são fundamentais para o trabalho da Sejus (institucionais).

Você considera que algumas das competências abaixo são relevantes para a Sejus e devem ser \* incluídas neste mapeamento de competências institucionais? Marque quantas julgar necessário.

- 1- Domínio de práticas e técnicas de informática (1-Conhece e utiliza programa de edição de planilhas, inc...
- 2 - Inteligência emocional (1- Conhece o conceito e a aplicação de inteligência emocional. 2-Domina práctic...
- 3- Autodesenvolvimento (1- Conhece suas potencialidades e limitações; 2 - Identifica pontos de melhoria e...
- 4- Segurança e saúde no Trabalho (1- Conhece a base legal e normativa sobre saúde e segurança no traba...
- 5- Articulação (1- Estabelece redes de parcerias internas e externas, visando atender às necessidades da ...
- 6- Direito e legislação aplicados ao trabalho (1-Capacidade de atuar profissionalmente pautado no direito ...
- 7- Adaptabilidade (1- Aplicar seus conhecimentos técnicos para a resolução das situações expostas em s...
- 8 - Administrativa (1- Tem domínio das práticas administrativas fundamentais para o trabalho que realiza.
- 9- Excelência na prestação de serviços públicos (1- Presta serviços de qualidade superior, demandados n...
- 10 - Foco em resultados (1 - Realiza atividades com eficiência , alinhadas com o plano de trabalho de cada...
- 11 - Cidadania (1 - Conhece e entende a abrangência do termo cidadania. 2 - Age em suas atividades com ...

Caso tenha selecionado alguma(s) das opções acima, contribua inserindo mais descrições que \* representem a competência sugerida. Recomendamos inserir o número correspondente, acrescido das descrições adicionais sugeridas.

Texto de resposta longa

Quais competências (conhecimentos/habilidades/atitudes) para o trabalho na Sejus precisam \* ser incluídas neste mapeamento e ainda não foram mencionadas? Lembre-se que estamos buscando competências transversais institucionais, ou seja, comuns a todos os servidores da Sejus.

Texto de resposta longa

## Anexo B – Segundo Questionário para Mapeamento de Competências

Governo do Distrito Federal • Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania do Distrito Federal  
Coordenação de Gestão de Pessoas • Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas • Gerência de Capacitação e Desenvolvimento

# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Seção 1 de 6

## Segundo formulário

✕
⋮

**Orientações iniciais:**

Este novo formulário foi construído com base no que foi avaliado e proposto pelo grupo de trabalho (GT).

Por meio dele, você avaliará se as descrições arroladas estão compatíveis com a realidade de trabalho da Secretaria. Ou seja, se de fato representam as competências necessárias para o trabalho na Sejus.

Atente-se ao fato de que não estamos mapeando as competências individuais (aquelas que são específicas a determinados setores). Este trabalho será realizado em um outro momento. Estamos mapeando as competências institucionais (comuns a todos os servidores da Sejus) e complementando as competências transversais e gerenciais, já mapeadas pelo Governo do Distrito Federal.

**Para facilitar o entendimento deste questionário, recordemos algumas definições:**

- **Competência:** desempenho expresso pela pessoa no ambiente de trabalho em termos de comportamento, entregas e realizações decorrentes da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes. (Decreto 39.468/2018)
- **Descrição operacional:** comportamentos observáveis que definem a competência. Geralmente, é apresentada utilizando-se de um verbo + critério + contexto (facultativo).
- **Conhecimento (C):** diz respeito às informações adquiridas ao longo da vida do indivíduo, caracterizando-se como o know-how, "saber o que e porque fazer";
- **Habilidades (H):** é a capacidade do indivíduo de colocar em prática o conhecimento, visando a alcançar um propósito específico, seria o "saber como fazer";
- **Atitudes (A):** disponibilidade para agir ou querer fazer, relaciona-se a comportamentos e/ou iniciativas.

**Caso tenha dúvidas:** entre em contato pelo e-mail [gecap@sejus.df.gov.br](mailto:gecap@sejus.df.gov.br) ou por meio dos telefones (61) 99680-4545 (Aline), (61) 98110-5729 (Paulo), (61) 99180-6031 (Danuta).

O prazo para resposta deste formulário é de 3 dias úteis.

**Nome Completo: \***

Texto de resposta curta

---

**Matricula: \***

Texto de resposta curta

---

**Lotação: \***

Texto de resposta longa

---

**Cargo Efetivo: \***

Texto de resposta curta

---

**Possui cargo em comissão? \***

Texto de resposta curta

---

**Você sentiu alguma dificuldade em responder o primeiro formulário? Qual?**

Texto de resposta longa

---

Título da imagem

ENTENDENDO O QUE VOCÊ VAI ENCONTRAR NESTE FORMULÁRIO:				
Na seção 2 você encontra conteúdo sobre:	Na seção 3 você encontra conteúdo sobre:	Na seção 4 você encontra conteúdo sobre:	Na seção 5 você encontra conteúdo sobre:	Na seção 6 você encontra conteúdo sobre:
Competências transversais	Competências Gerenciais	Competências Institucionais	Sugestões de inclusão de competência Institucional	Informações sobre o(s) próximo(s) formulários
Apenas para conhecimento.	16 questões para que você possa se manifestar.	25 questões para que você possa se manifestar.	1 questão para que você possa se manifestar.	Apenas para conhecimento.

Secretaria de  
Justiça e Cidadania

Após a seção 1 Continuar para a próxima seção

Seção 2 de 6

## Competências transversais



Seguem abaixo, somente para leitura, as cinco competências transversais. Elas são comuns a todos os servidores do GDF e foram mapeadas pela Secretaria de Economia. Conhecê-las é essencial para a construção das competências institucionais.

No formulário anterior, os integrantes do grupo de trabalho conheceram tais competências e fizeram considerações a respeito. Tais considerações foram incluídas dentro das competências institucionais e gerenciais. Algumas delas já estavam previstas no detalhamento, conforme explicitado logo adiante por meio dos comportamentos observáveis, dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes de cada competência.

(Caso queira facilitar a leitura, aumentando o tamanho, clique com o botão direito do mouse nas imagens e abra em nova guia).

## Trabalho em Equipe

TRABALHO EM EQUIPE		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolve suas atividades em equipe de forma respeitosa, cooperando para o alcance dos resultados almejados;</li> <li>Relaciona-se bem com seus pares e chefias inclusive em situações de discordância;</li> <li>Oferece ajuda sempre que um de seus pares ou chefias necessitam.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ATTITUDES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de comunicação não violenta;</li> <li>Técnicas de comunicação assertiva;</li> <li>Técnicas de escuta ativa;</li> <li>Técnicas de oratória;</li> <li>Técnicas de gestão do tempo;</li> <li>Técnicas de autoconhecimento;</li> <li>Técnicas de gestão das emoções no ambiente de trabalho;</li> <li>Noções de Psicologia dos grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de negociação;</li> <li>Habilidade de manter bons relacionamentos interpessoais;</li> <li>Habilidade de se analisar em relação às suas capacidades e limitações (autoconhecimento);</li> <li>Capacidade de utilizar ferramentas digitais de comunicação;</li> <li>Capacidade de identificar o potencial e limitação dos servidores;</li> <li>Inteligência emocional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predisposição para ouvir o outro;</li> <li>Predisposição para se colocar no lugar do outro;</li> <li>Respeito às diferenças;</li> <li>Respeito às lideranças;</li> <li>Predisposição para o diálogo;</li> <li>Predisposição para aceitar críticas e sugestões;</li> <li>Flexibilidade às ideias apresentadas;</li> <li>Atuação orientada a resultados;</li> <li>Senso coletivo;</li> <li>Humildade.</li> </ul>

## Conduta Ética

CONDUTA ÉTICA		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza suas atividades de acordo com o Código de Ética dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo e demais normativos relevantes;</li> <li>Posiciona-se publicamente contra qualquer situação com indícios de irregularidade sempre que as encontra.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ATTITUDES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Código de Ética dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo e demais normativos relevantes (Decreto 37.292/2016);</li> <li>Conhecimento de governança;</li> <li>Conhecimento de cidadania e papel do servidor público;</li> <li>Atribuições dos órgãos de controle, fiscalização e canais competentes para efetuar denúncias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de se desenvolver de acordo com os princípios éticos;</li> <li>Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência);</li> <li>Capacidade de apontar irregularidades corretamente e tecnicamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respeito a hierarquia, colegas e missão institucional;</li> <li>Honestidade;</li> <li>Iniciativa para denunciar irregularidades quando encontradas;</li> <li>Transparência em todas as decisões;</li> <li>Compromisso com os colegas e população.</li> </ul>

## Proatividade

PROATIVIDADE		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Propõe e executa soluções de forma proativa para potenciais problemas e desafios baseadas em análises críticas da situação interna e externa ao órgão;</li> <li>Aprimora-se constantemente por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades em função dos feedbacks recebidos e desafios encontrados.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ATTITUDES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento de resolução de problemas;</li> <li>Conhecimento de gestão de riscos;</li> <li>Conhecimento de gestão de projetos;</li> <li>Conhecimento de gestão por processos;</li> <li>Conhecimento de gestão pública;</li> <li>Técnicas de autoconhecimento;</li> <li>Conhecimento de gestão de riscos em Saúde e Segurança do Trabalho;</li> <li>Conhecimento do negócio da área;</li> <li>Missão, visão e valores do órgão de lotação do servidor;</li> <li>Contexto social, político e econômico do DF;</li> <li>Conhecimento de análise organizacional e situacional (diagnóstico e prognóstico);</li> <li>Conhecimento do design thinking;</li> <li>Técnicas de motivação pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade analítica;</li> <li>Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência);</li> <li>Capacidade de se analisar em relação às suas capacidades e limitações (autoconhecimento);</li> <li>Capacidade de negociação;</li> <li>Capacidade crítica;</li> <li>Capacidade criativa;</li> <li>Capacidade de aprender de forma autônoma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interesse em buscar soluções criativas para os problemas;</li> <li>Predisposição para aprender conteúdos novos;</li> <li>Predisposição para questionar padrões;</li> <li>Predisposição para se colocar no lugar do outro;</li> <li>Predisposição para o diálogo construtivo;</li> <li>Predisposição para buscar auxílio com outros servidores e com outros órgãos do GDF com mais experiência;</li> <li>Predisposição para a mudança.</li> </ul>



## Comunicação

COMUNICAÇÃO		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmite conhecimentos para demandantes internos e externos de forma eficaz e sempre que necessário;</li> <li>• Escreve os documentos sob sua responsabilidade de forma clara e gramaticalmente correta;</li> <li>• Dialoga com educação e argumenta de forma não violenta, respeitando opiniões divergentes.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gramática;</li> <li>• Interpretação de texto;</li> <li>• Técnicas de escuta ativa;</li> <li>• Técnicas de oratória e apresentação;</li> <li>• Media Training;</li> <li>• Técnicas de treinamento e desenvolvimento;</li> <li>• Técnicas de redação oficial;</li> <li>• Técnicas de comunicação não violenta;</li> <li>• Técnicas de comunicação não verbal;</li> <li>• Técnicas de atendimento ao público.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de utilizar ferramentas de comunicação necessárias para a área;</li> <li>• Capacidade de argumentação;</li> <li>• Habilidade de manter bons relacionamentos interpessoais;</li> <li>• Habilidade para operar o SEI;</li> <li>• Habilidade para operar o Pacote Office;</li> <li>• Capacidade de expressar ideias com clareza;</li> <li>• Inteligência emocional;</li> <li>• Capacidade de adequar a linguagem conforme o público alvo;</li> <li>• Habilidade de compreender linguagem corporal</li> <li>• Capacidade de síntese;</li> <li>• Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência).</li> </ul>	<b>ATTITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para se colocar no lugar do outro;</li> <li>• Predisposição para o diálogo;</li> <li>• Disposição para ajudar o outro;</li> <li>• Predisposição para ouvir o outro;</li> <li>• Predisposição para aderir a novas ferramentas de comunicação;</li> <li>• Respeito a argumentos diferentes e/ou divergentes.</li> </ul>

## Compromisso Público

COMPROMISSO PÚBLICO		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atua nas atividades diárias com empatia e foco na solução da demanda do público alvo;</li> <li>• Participa de projetos que causam impacto na realidade do público alvo e em consonância com o Plano Estratégico do órgão e Governo.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento da realidade de onde atua;</li> <li>• Conhecimento de ferramentas de participação do público alvo;</li> <li>• Missão, visão e valores do órgão de lotação do servidor;</li> <li>• Plano estratégico do órgão de lotação do servidor;</li> <li>• Plano estratégico do Distrito Federal;</li> <li>• Contexto social, político e econômico do DF.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de se sensibilizar com as causas públicas;</li> <li>• Capacidade de convergir interesses (políticos, sociais, ambientais e econômicos);</li> <li>• Capacidade analisar problemas públicos;</li> <li>• Capacidade de analisar os planos estratégicos de governo.</li> </ul>	<b>ATTITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito às diversidades;</li> <li>• Atuação orientada a resultados.</li> </ul>

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção



## Competências Gerenciais



Nesta parte do formulário, logo abaixo, estão sendo apresentadas as 4 competências gerenciais.

As competências gerenciais apresentam parte das informações mapeadas pelo GDF (em amarelo) e parte construída com as informações obtidas com o formulário anterior (em verde). Precisamos que, com sua experiência de trabalho na Sejus, avalie o conteúdo das competências gerenciais propostas pelos membros do GT. O que deve ser avaliado é o que está em verde.

(Caso queira facilitar a leitura, aumentando o tamanho, clique com o botão direito do mouse nas imagens e abra em nova guia).

### Desenvolvimento da Equipe

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE			
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhece o desempenho dos servidores por meio de feedbacks positivos, considerando suas habilidades individuais;</li> <li>Acompanha o trabalho dos servidores e intervém quando o nível de qualidade não estiver adequado;</li> <li>Estabelece planos de melhoria de desempenho para a equipe.</li> </ul>			
Gerencial GDF Institucional GDF	<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de feedback e feedforward;</li> <li>Conhecimento de gestão de desempenho;</li> <li>Conhecimento de gestão de equipes;</li> <li>Teorias de motivação/aprendizagem;</li> <li>Teorias da personalidade;</li> <li>Técnicas de comunicação não violenta;</li> <li>Técnicas de mediação e conciliação;</li> <li>Técnicas de gestão do tempo;</li> <li>Técnicas de produtividade.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de identificar o potencial e limitação dos servidores;</li> <li>Capacidade de identificação e utilização dos sistemas de incentivos disponíveis;</li> <li>Capacidade de conduzir reuniões.</li> </ul>	<b>ATITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Predisposição para se colocar no lugar do outro;</li> <li>Predisposição ao diálogo;</li> <li>Respeito às diversidades;</li> <li>Paciência ao lidar com os servidores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teorias, técnicas e ferramentas de Gestão de Pessoas;</li> <li>Técnicas de planejamento;</li> <li>Conhecimento sobre as metas da sua equipe;</li> <li>Noções de desenvolvimento humano e seus estágios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de atribuir tarefas considerando os perfis de competência dos servidores, as possibilidades de aprendizagem continuada e as necessidades do órgão;</li> <li>Capacidade de promover a aprendizagem na equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abertura à participação dos servidores em eventos de treinamento e desenvolvimento;</li> <li>Atitude positiva em relação a uma cultura organizacional orientada a resultados.</li> </ul>

Em relação à competência gerencial "Desenvolvimento da Equipe", qual o seu nível de concordância com as descrições acima apresentadas? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação dos **CONHECIMENTOS** mapeados pela Sejus em relação à competência "Desenvolvimento da Equipe"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **HABILIDADES** mapeadas pela Sejus em relação à competência "Desenvolvimento da Equipe"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **ATTITUDES** mapeadas pela Sejus em relação à competência "Desenvolvimento da Equipe"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

## Gestão Participativa

GESTÃO PARTICIPATIVA		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega responsabilidades com orientações precisas, considerando as habilidades dos servidores;</li> <li>• Promove debates em conjunto com a equipe para definição de metas, melhorias e indicadores de desempenho para a área;</li> <li>• Permite que os colaboradores desenvolvam projetos por iniciativa própria.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de gestão de equipes;</li> <li>• Conhecimento sobre liderança;</li> <li>• Conhecimento de definição de metas e indicadores;</li> <li>• Conhecimento de resolução de problemas;</li> <li>• Conhecimento de gestão de riscos em Saúde e Segurança do Trabalho;</li> <li>• Conhecimento de gestão do tempo;</li> <li>• Conhecimento de planejamento;</li> <li>• Técnicas de negociação;</li> <li>• Conhecimento sobre o contexto de trabalho dos indivíduos.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de identificar as habilidades dos servidores;</li> <li>• Habilidade de síntese;</li> <li>• Capacidade analítica;</li> <li>• Capacidade de priorização;</li> <li>• Capacidade de lidar com as diferenças;</li> <li>• Capacidade de construir relação de confiança com a equipe;</li> <li>• Capacidade de conduzir reuniões;</li> <li>• Capacidade de citar, utilizar e disseminar o uso dos espaços de comunicação da organização;</li> <li>• Capacidade de fomentar a atuação de forma multidisciplinar.</li> </ul>	<b>ATTITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para ouvir o outro;</li> <li>• Predisposição para descentralizar o trabalho;</li> <li>• Predisposição para se colocar no lugar do outro;</li> <li>• Predisposição ao diálogo;</li> <li>• Respeito às diversidades;</li> <li>• Flexibilidade às ideias apresentadas;</li> <li>• Humildade;</li> <li>• Paciência ao lidar com os servidores;</li> <li>• Abertura à participação dos servidores no processo de decisão;</li> <li>• Predisposição para permitir que os colaboradores desenvolvam projetos por iniciativa própria dentro de sua área de atuação.</li> </ul>

Em relação à competência gerencial "Gestão Participativa", qual o seu nível de concordância com as descrições acima apresentadas? \*

1                      2                      3                      4                      5

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação dos **CONHECIMENTOS** mapeados pela Sejus em relação à competência “Gestão Participativa”? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **HABILIDADES** mapeadas pela Sejus em relação à competência “Gestão Participativa”? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

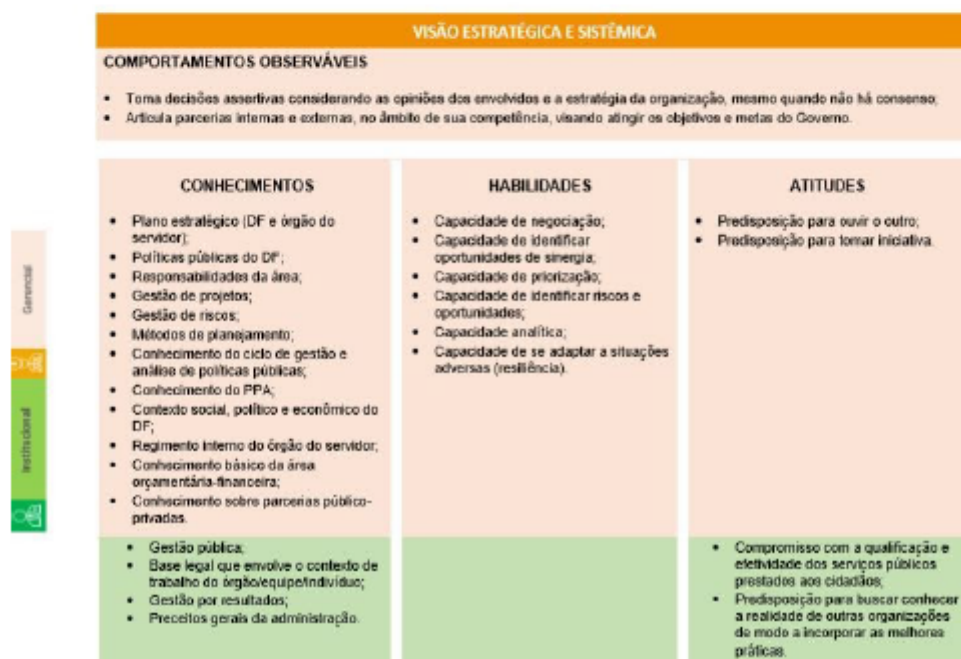
---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **ATTITUDES** mapeadas pela Sejus em relação à competência “Gestão Participativa”? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

## Visão Estratégica e Sistêmica



Em relação à competência gerencial "Visão Estratégica e Sistêmica", qual o seu nível de concordância com as descrições acima apresentadas? \*

1                      2                      3                      4                      5

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação dos **CONHECIMENTOS** mapeados pela Sejus em relação à competência "Visão Estratégica e Sistêmica"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **HABILIDADES** mapeadas pela Sejus em relação à competência "Visão Estratégica e Sistêmica"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **ATITUDES** mapeadas pela Sejus em relação à competência "Visão Estratégica e Sistêmica"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

## Gestão de Conflitos

GESTÃO DE CONFLITOS		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intervém em situações de conflito contraprodutivo entre servidores da equipe de forma eficaz;</li> <li>Age de forma a prevenir situações de conflito que possam ser contraprodutivas para a equipe.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento de gestão de equipes;</li> <li>Técnicas de escuta ativa;</li> <li>Técnicas de mediação e conciliação;</li> <li>Técnicas de negociação;</li> <li>Técnicas de comunicação não violenta.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de argumentação;</li> <li>Capacidade analítica;</li> <li>Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência).</li> </ul>	<b>ATITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Paciência ao lidar com os servidores;</li> <li>Imparcialidade nas intervenções;</li> <li>Respeito às diferenças;</li> <li>Humildade.</li> </ul>
Instrução normativa nº 02, de 25 de julho de 2016 (Dispõe sobre mediação de conflitos entre agentes públicos como meio de solução de controvérsias).	Capacidade de identificar conflitos e situações potenciais geradoras de conflitos; Capacidade de intervir de forma eficaz na mediação de conflito, quando dois ou mais agentes públicos têm interesses e atitudes divergentes.	Imparcialidade; Predisposição para intervir em situações de conflito.

Em relação a competência gerencial "Gestão de Conflitos", qual o seu nível de concordância com as descrições acima apresentadas? \*

1                      2                      3                      4                      5

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação dos **CONHECIMENTOS** mapeados pela Sejus em relação à competência "Gestão de Conflitos"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **HABILIDADES** mapeadas pela Sejus em relação à competência "Gestão de Conflitos"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **ATTITUDES** mapeadas pela Sejus em relação à competência "Gestão de Conflitos"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção

Seção 4 de 6

## Competências Institucionais

Agora chegou a hora de contribuir com o mapeamento das competências institucionais (comuns a todos os servidores da Sejus). Avalie abaixo as competências e suas descrições que foram sugeridas no questionário anterior.

### Excelência Administrativo-Operacional

EXCELÊNCIA ADMINISTRATIVO-OPERACIONAL		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza suas atividades administrativas de acordo com os preceitos da instituição;</li> <li>• Trata, consolida e disponibiliza informações de forma clara, objetiva e segura por meio dos canais eletrônicos adequados;</li> <li>• Demonstra conhecimento sobre normas e sistemas informatizados requeridos para atuação na Sejus.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorias, técnicas e ferramentas administrativas;</li> <li>• Conhecimento sobre regras e normativos internos relacionados a atividades administrativas;</li> <li>• Sistema eletrônico de informação - SEI;</li> <li>• Pacote Office;</li> <li>• Soluções de tecnologia da informação e comunicação disponíveis na organização;</li> <li>• Noções de administração financeira e orçamentária;</li> <li>• Conhecimento sobre execução de contrato e convênios;</li> <li>• Procedimento licitatório;</li> <li>• Mapeamento de processos.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de utilizar ferramentas administrativas da Sejus;</li> <li>• Capacidade de organizar documentos e materiais de forma a facilitar sua localização e conservação;</li> <li>• Capacidade de utilizar o mapeamento de processos de forma a identificar o fluxo a ser obedecido para a satisfação das demandas;</li> <li>• Habilidade de utilizar as técnicas de comunicação oficial adequadamente;</li> <li>• Capacidade de manusear adequadamente hardwares e softwares para a realização das atividades de trabalho;</li> <li>• Habilidade de reconhecer as principais partes interessadas da organização e compreender seus interesses e suas necessidades.</li> </ul>	<b>ATTITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para acompanhar normativos e orientações administrativas;</li> <li>• Predisposição para assumir responsabilidades em relação a seus atos;</li> <li>• Predisposição para buscar conhecimento administrativo necessário para suas atividades.</li> </ul>



Considerando sua experiência de trabalho na Sejus, você entende que a competência "Excelência Administrativo-Operacional" deve ser incluída neste mapeamento como competência institucional? \*

Sim

Não

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação dos **COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS** da competência "Excelência Administrativo-Operacional"? Se possível, justifique sua resposta.

Texto de resposta longa

---

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação dos **CONHECIMENTOS** mapeados pela Sejus em relação à competência "Excelência Administrativo-Operacional"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **HABILIDADES** mapeadas pela Sejus em relação à competência "Excelência Administrativo-Operacional"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **ATITUDES** mapeadas pela Sejus em relação à competência "Excelência Administrativo-Operacional"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

## Cidadania e Responsabilidade

CIDADANIA E RESPONSABILIDADE		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Age pessoal e coletivamente com responsabilidade e empatia perante os problemas dos cidadãos;</li> <li>• Presta atendimento ao cidadão procurando satisfazer às suas expectativas e de acordo com as políticas desenvolvidas pelo poder público;</li> <li>• Demonstra cuidado com o patrimônio público e compromisso com o trabalho que desempenha.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ATTITUDES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento sobre a utilização de feedback e indicadores de satisfação do cidadão para nortear ações de atendimento e melhoria contínua;</li> <li>• Conhecimento sobre normativos internos relacionados a cidadania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para se colocar no contexto do cidadão, entender suas necessidades e empenhar-se para atendê-lo de modo a superar suas expectativas;</li> <li>• Capacidade de agir em suas atividades com respeito ao próximo, integridade, honestidade e imparcialidade, observando as normas e princípios da Instituição, o conceito de cidadania e do bem público;</li> <li>• Capacidade de comunicar-se com clareza e objetividade na resolução de problemas com cidadãos, mantendo relacionamento cordial, mesmo em situações de conflito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para tratar os conflitos com os cidadãos de maneira assertiva, estimulando através do exemplo, o relacionamento cordial e a postura de parceria;</li> <li>• Sensibilidade para perceber e antecipar oportunidades que agreguem valor ao cidadão;</li> <li>• Predisposição para agir proativamente, criando condições para uma relação duradoura baseada em confiança, ética e parceria;</li> <li>• Empatia.</li> </ul>

Considerando sua experiência de trabalho na Sejus, você entende que a competência "Cidadania e Responsabilidade" deve ser incluída neste mapeamento como competência institucional? \*

- Sim
- Não

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação dos **COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS** da competência "Cidadania e Responsabilidade"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação dos **CONHECIMENTOS** mapeados pela Sejus em relação à competência "Cidadania e Responsabilidade"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **HABILIDADES** mapeadas pela Sejus em relação à competência “Cidadania e Responsabilidade”? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **ATTITUDES** mapeadas pela Sejus em relação à competência “Cidadania e Responsabilidade”? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

## Autodesenvolvimento

AUTODESENVOLVIMENTO		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca, continuamente, o desenvolvimento de suas competências para atualização e aprimoramento dos seus métodos de trabalho;</li> <li>• Toma iniciativas assumindo responsabilidades na tomada de decisões com o objetivo de concretizar ideias;</li> <li>• Demonstra capacidade de resolver crises e capitalizar oportunidades;</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento sobre o conceito de autodesenvolvimento e formas de aplicação dentro do contexto de trabalho;</li> <li>• Conhecimento sobre suas potencialidades e limitações;</li> <li>• Conhecimento sobre gestão de tempo;</li> <li>• Articulação;</li> <li>• Inovação;</li> <li>• Inteligência emocional;</li> <li>• Bases do relacionamento interpessoal (Autoconhecimento, Empatia, Assertividade, Cordialidade e Ética);</li> <li>• Qualidade de Vida no Trabalho;</li> <li>• Conhecimento de técnicas e práticas para evitar o adocimento no trabalho.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de aproveitar sugestões de melhoria recebidas;</li> <li>• Capacidade de aprender com a experiência do outro;</li> <li>• Capacidade de conceber diferentes alternativas de formas de trabalho e aprendizagem em resposta a problemas e necessidades da organização;</li> <li>• Capacidade de adaptar-se às situações adversas com resiliência lidando de forma criativa com os problemas e obstáculos, buscando sempre resolvê-los;</li> <li>• Capacidade de utilizar práticas e técnicas de inteligência emocional voltadas para o contexto de trabalho;</li> <li>• Capacidade de definir curso de ação mais adequado em determinada situação a partir da identificação, análise e avaliação dos variados fatores envolvidos, considerando dificuldades e oportunidades.</li> </ul>	<b>ATTITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para identificar pontos de melhoria;</li> <li>• Predisposição para buscar, interna e externamente a Sejus, as informações necessárias à execução de suas atividades e ao seu desenvolvimento;</li> <li>• Predisposição para o desenvolvimento e adequação de competências;</li> <li>• Predisposição para buscar aproximação e contato com as pessoas, demonstrando engajamento;</li> <li>• Predisposição para aprender e para ensinar;</li> <li>• Interesse em desenvolver habilidades socioemocionais;</li> <li>• Flexibilidade;</li> <li>• Predisposição para respeitar as opiniões diversas.</li> </ul>

Considerando sua experiência de trabalho na Sejus, você entende que a competência “Autodesenvolvimento” deve ser incluída neste mapeamento como competência institucional? \*

Sim

Não

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação dos **COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS** da competência “Autodesenvolvimento”? Se possível, justifique a sua resposta.

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação dos **CONHECIMENTOS** mapeados pela Sejus em relação à competência “Autodesenvolvimento”? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---



Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **HABILIDADES** mapeadas pela Sejus em relação à competência "Autodesenvolvimento"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **ATTITUDES** mapeadas pela Sejus em relação à competência "Autodesenvolvimento"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

### Aptidão Jurídica e Legislativa

APTIDÃO JURÍDICA E LEGISLATIVA		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Respeita e cumpre as normas e procedimentos de aplicação geral no âmbito da organização;</li> <li>Demonstra capacidade de entender as funções e papéis do Estado.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento jurídico e humanizado a respeito das principais competências da Sejus;</li> <li>Compreensão da atuação pautada por leis, além do conhecimento dos direitos trabalhistas;</li> <li>Conhecimento sobre a responsabilização a qual pode ser submetido, em caso de não cumprimento das atividades;</li> <li>Lei 840/2011;</li> <li>Conhecimento da base legal e normativa sobre saúde e segurança no trabalho;</li> <li>Direitos trabalhistas;</li> <li>Direito administrativo;</li> <li>Responsabilização a qual pode ser submetido, em caso de não cumprimento das atividades;</li> <li>Ouvidoria e das leis de acesso à informação.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de atuar profissionalmente pautado no direito público;</li> <li>Capacidade de realizar as atividades em consonância com a legislação;</li> <li>Capacidade de entender o macrofuncionamento da administração pública;</li> <li>Capacidade de entender as funções e papéis do Estado.</li> </ul>	<b>ATTITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Predisposição para seguir prazos e trâmites legais;</li> <li>Predisposição em posiciona-se contra qualquer situação com indícios de irregularidade sempre que as encontra.</li> </ul>

Considerando sua experiência de trabalho na Sejus, você entende que a competência "Aptidão Jurídica e Legislativa" deve ser incluída neste mapeamento como competência institucional? \*

Sim

Não

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação dos **COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS** da competência "Aptidão Jurídica e Legislativa"? Se possível, justifique a sua resposta.

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação dos **CONHECIMENTOS** mapeados pela Sejus em relação à competência "Aptidão Jurídica e Legislativa"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **HABILIDADES** mapeadas pela Sejus em relação à competência "Aptidão Jurídica e Legislativa"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **ATTITUDES** mapeadas pela Sejus em relação à competência "Aptidão Jurídica e Legislativa"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

#### Excelência na Prestação de Serviços Públicos

EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presta serviços de qualidade superior, demandados no âmbito interno e externo, fornecendo entregas adequadas e tempestivas;</li> <li>• Mobiliza esforços para o desempenho de excelência e para o atingimento de metas;</li> <li>• Demonstra um forte senso de urgência para encaminhar as atividades e os projetos para a sua conclusão.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento sobre os conceitos de excelência e qualidade aplicados ao contexto de trabalho;</li> <li>• Conhecimento sobre competências transversais, institucionais, gerenciais e individuais;</li> <li>• Conhecimento sobre eficácia, eficiência e efetividade;</li> <li>• Responsabilidade socioambiental.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de associar processos de trabalho ao serviço público prestado à sociedade;</li> <li>• Capacidade de estabelecer relações de confiança e de credibilidade;</li> <li>• Capacidade de reconhecer a importância da intersectorialidade das políticas públicas;</li> <li>• Capacidade de reconhecer a interrelação entre os processos de trabalho de sua unidade e as demais unidades da Sejus, e órgãos vinculados;</li> <li>• Capacidade de apoiar, indicando correções se necessário, em processos comuns.</li> </ul>	<b>ATTITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para realizar atendimentos de excelência ao cidadão, procurando satisfazer suas expectativas;</li> <li>• Predisposição para estabelecer redes de parcerias internas e externas, visando atender às necessidades da área;</li> <li>• Clareza dos resultados que deseja alcançar na sua área de atuação e sob sua responsabilidade;</li> <li>• Predisposição para trabalhar com prioridades;</li> <li>• Predisposição para o aprimoramento contínuo.</li> <li>• Comprometimento.</li> </ul>

Considerando sua experiência de trabalho na Sejus, você entende que a competência "Excelência na Prestação de Serviços Públicos" deve ser incluída neste mapeamento como competência institucional? \*

Sim

Não

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação dos **COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS** da competência "Excelência na Prestação de Serviços Públicos"? Se possível, justifique a sua resposta.

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação dos **CONHECIMENTOS** mapeados pela Sejus em relação à competência "Excelência na Prestação de Serviços Públicos"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **HABILIDADES** mapeadas pela Sejus em relação à competência "Excelência na Prestação de Serviços Públicos"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

Você tem alguma sugestão em relação à inclusão, exclusão e/ou alteração de redação das **ATTITUDES** mapeadas pela Sejus em relação à competência "Excelência na Prestação de Serviços Públicos"? Se possível, justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

---

Após a seção 4 Continuar para a próxima seção

## Seção 5 de 6

## Sugestões: competências institucionais



Descrição (opcional)

Você tem alguma sugestão de **competência institucional** que deva ser incluída neste mapeamento e **que ainda não tenha sido contemplada**? Se sim, qual? Justifique a sua resposta. Se possível, apresente comportamentos observáveis, conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados à sua proposta. \*

Texto de resposta longa

Você tem alguma sugestão de fusão entre as **competências institucionais**? Se sim, qual? Justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

Você tem alguma sugestão de exclusão de **competência institucional**? Se sim, qual? Justifique a sua resposta. \*

Texto de resposta longa

Após a seção 5 Continuar para a próxima seção

## Seção 6 de 6

## Próximos formulários



Agora, todas as informações serão compiladas e analisadas. Se houver consenso nas respostas deste formulário, o próximo questionário será o de validação final. Se não, teremos mais um questionário para promover a integração das percepções dos participantes do grupo de trabalho.

**Agradecemos a sua participação. Sua contribuição é muito importante!**

## Anexo C – Terceiro Questionário para Mapeamento de Competências

Governo do Distrito Federal • Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania do Distrito Federal  
 Coordenação de Gestão de Pessoas • Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas • Gerência de Capacitação e Desenvolvimento

# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Secretaria de Justiça e Cidadania

Seção 1 de 5

## Terceiro formulário ✕ ⋮

**Orientações iniciais:**

Chegamos ao terceiro formulário. Agora, o objetivo é a validação das competências e descrições construídas colaborativamente pelo grupo. Caso haja divergência em algum ponto, este instrumento servirá, também, para levantar sugestões e subsidiar a construção de um quarto formulário.

Suas respostas só serão compartilhadas com o grupo de forma não identificada. Fique tranquilo(a) e, por favor, seja franco(a) ao registrá-las neste questionário.

**Entenda o que você encontrará neste formulário:**

Apenas para leitura, apresentamos novamente as competências transversais (mapeadas pelo GDF). Assim, garantimos que o grupo compartilhará da mesma visão geral das competências. Na seção seguinte, apresentamos as competências gerenciais. O complemento destas competências foi alterado de acordo com as sugestões dos formulários anteriores. Por fim, na seção 4, expomos as competências institucionais.

São apenas seis questões, que servem à validação do trabalho, à proposição de correções e/ou à manifestação da necessidade de aplicarmos mais formulários até alcançarmos consenso.

**Caso tenha dúvidas**, entre em contato pelo e-mail [gecap@sejus.df.gov.br](mailto:gecap@sejus.df.gov.br) ou pelos telefones (61) 99680-4545 (Aline), (61) 98110-5729 (Paulo) e (61) 99180-6031 (Danuta).

O prazo para resposta deste formulário é de 3 dias úteis.

---

**Nome Completo: \***

Texto de resposta curta

---

**Matrícula: \***

Texto de resposta curta

---

**Cargo Efetivo \***

Texto de resposta curta

---

**Possui cargo em comissão? \***

Texto de resposta curta

---

**Você sentiu alguma dificuldade em responder o segundo formulário? Qual? \***

Texto de resposta longa

---

A figura abaixo é uma representação de todas as competências. Em azul, estão discriminadas as 5 competência transversais (mapeadas pelo GDF). Em amarelo, as 4 competências gerenciais (mapeadas pelo GDF e complementadas pela Sejus). Em verde, estão listadas as 5 competências institucionais (mapeadas pela Sejus). Dessa forma, é possível visualizar e relembrar os resultados do trabalho colaborativo do GT e do GDF.





## Competências transversais



Abaixo, listamos as competências transversais (aquelas que foram mapeadas pelo GDF). Não haverá questões a respeito dessas competências. Porém, assim como no formulário anterior, é importante a leitura para melhor entendimento do trabalho. Desse modo, evitaremos sugestões que já estejam abrangidas nessa categoria de competências.

### Título da imagem

TRABALHO EM EQUIPE		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolve suas atividades em equipe de forma respeitosa, cooperando para o alcance dos resultados almejados;</li> <li>Relaciona-se bem com seus pares e chefias inclusive em situações de discordância;</li> <li>Oferce ajuda sempre que um de seus pares ou chefias necessitam.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de comunicação não violenta;</li> <li>Técnicas de comunicação assertiva;</li> <li>Técnicas de escuta ativa;</li> <li>Técnicas de oratória;</li> <li>Técnicas de gestão do tempo;</li> <li>Técnicas de autoconhecimento;</li> <li>Técnicas de gestão das emoções no ambiente de trabalho;</li> <li>Noções de Psicologia dos grupos.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de negociação;</li> <li>Habilidade de manter bons relacionamentos interpessoais;</li> <li>Habilidade de se analisar em relação às suas capacidades e limitações (autoconhecimento);</li> <li>Capacidade de utilizar ferramentas digitais de comunicação;</li> <li>Capacidade de identificar o potencial e limitação dos servidores;</li> <li>Inteligência emocional.</li> </ul>	<b>ATTITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Predisposição para ouvir o outro;</li> <li>Predisposição para se colocar no lugar do outro;</li> <li>Respeito às diferenças;</li> <li>Respeito às lideranças;</li> <li>Predisposição para o diálogo;</li> <li>Predisposição para aceitar críticas e sugestões;</li> <li>Flexibilidade às ideias apresentadas;</li> <li>Atuação orientada a resultados;</li> <li>Senso coletivo;</li> <li>Humildade.</li> </ul>

### Título da imagem

CONDUTA ÉTICA		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza suas atividades de acordo com o Código de Ética dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo e demais normativos relevantes;</li> <li>Posiciona-se publicamente contra qualquer situação com indícios de irregularidade sempre que as encontra.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Código de Ética dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo e demais normativos relevantes (<a href="#">Decreto 37.297/2016</a>);</li> <li>Conhecimento de governança;</li> <li>Conhecimento de cidadania e papel do servidor público;</li> <li>Atribuições dos órgãos de controle, fiscalização e canais competentes para efetuar denúncias.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de se desenvolver de acordo com os princípios éticos;</li> <li>Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência);</li> <li>Capacidade de apontar irregularidades corretamente e tecnicamente.</li> </ul>	<b>ATTITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Respeito a hierarquia, colegas e missão institucional;</li> <li>Honestidade;</li> <li>Iniciativa para denunciar irregularidades quando encontradas;</li> <li>Transparência em todas as decisões;</li> <li>Compromisso com os colegas e população.</li> </ul>

## Título da imagem

PROATIVIDADE		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propõe e executa soluções de forma proativa para potenciais problemas e desafios baseadas em análises críticas da situação interna e externa ao órgão;</li> <li>• Aprimora-se constantemente por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades em função dos feedbacks recebidos e desafios encontrados.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de resolução de problemas;</li> <li>• Conhecimento de gestão de riscos;</li> <li>• Conhecimento de gestão de projetos;</li> <li>• Conhecimento de gestão por processos;</li> <li>• Conhecimento de gestão pública;</li> <li>• Técnicas de autoconhecimento;</li> <li>• Conhecimento de gestão de riscos em Saúde e Segurança do Trabalho;</li> <li>• Conhecimento do negócio da área;</li> <li>• Missão, visão e valores do órgão de lotação do servidor;</li> <li>• Contexto social, político e econômico do DF;</li> <li>• Conhecimento de análise organizacional e situacional (diagnóstico e prognóstico);</li> <li>• Conhecimento de design thinking;</li> <li>• Técnicas de motivação pessoal.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade analítica;</li> <li>• Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência);</li> <li>• Capacidade de se analisar em relação às suas capacidades e limitações (autoconhecimento);</li> <li>• Capacidade de negociação;</li> <li>• Capacidade crítica;</li> <li>• Capacidade criativa;</li> <li>• Capacidade de aprender de forma autônoma.</li> </ul>	<b>ATTITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse em buscar soluções criativas para os problemas;</li> <li>• Predisposição para aprender conteúdos novos;</li> <li>• Predisposição para questionar padrões;</li> <li>• Predisposição para se colocar no lugar do outro;</li> <li>• Predisposição para o diálogo construtivo;</li> <li>• Predisposição para buscar auxílio com outros servidores e com outros órgãos do QDF com mais experiência;</li> <li>• Predisposição para a mudança.</li> </ul>

## Título da imagem

COMUNICAÇÃO		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmite conhecimentos para demandantes internos e externos de forma eficaz e sempre que necessário;</li> <li>• Escreve os documentos sob sua responsabilidade de forma clara e gramaticalmente correta ;</li> <li>• Dialoga com educação e argumenta de forma não violenta, respeitando opiniões divergentes.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gramática;</li> <li>• Interpretação de texto;</li> <li>• Técnicas de escuta ativa;</li> <li>• Técnicas de oratória e apresentação;</li> <li>• Media Training;</li> <li>• Técnicas de treinamento e desenvolvimento;</li> <li>• Técnicas de redação oficial;</li> <li>• Técnicas de comunicação não violenta;</li> <li>• Técnicas de comunicação não verbal;</li> <li>• Técnicas de atendimento ao público.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de utilizar ferramentas de comunicação necessárias para a área;</li> <li>• Capacidade de argumentação;</li> <li>• Habilidade de manter bons relacionamentos interpessoais;</li> <li>• Habilidade para operar o SEI;</li> <li>• Habilidade para operar o Pacote Office;</li> <li>• Capacidade de expressar ideias com clareza;</li> <li>• Inteligência emocional;</li> <li>• Capacidade de adequar a linguagem conforme o público alvo;</li> <li>• Habilidade de compreender linguagem corporal;</li> <li>• Capacidade de síntese;</li> <li>• Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência).</li> </ul>	<b>ATTITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para se colocar no lugar do outro;</li> <li>• Predisposição para o diálogo;</li> <li>• Disposição para ajudar o outro;</li> <li>• Predisposição para ouvir o outro;</li> <li>• Predisposição para aderir a novas ferramentas de comunicação;</li> <li>• Respeito a argumentos diferentes e/ou divergentes.</li> </ul>



## Título da imagem

COMPROMISSO PÚBLICO		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atua nas atividades diárias com empatia e foco na solução da demanda do público alvo;</li> <li>Participa de projetos que causam impacto na realidade do público alvo e em consonância com o Plano Estratégico do órgão e Governo.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento da realidade de onde atua;</li> <li>Conhecimento de ferramentas de participação do público alvo;</li> <li>Missão, visão e valores do órgão de lotação do servidor;</li> <li>Plano estratégico do órgão de lotação do servidor;</li> <li>Plano estratégico do Distrito Federal;</li> <li>Contexto social, político e econômico do DF.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de se sensibilizar com as causas públicas;</li> <li>Capacidade de convergir interesses (políticos, sociais, ambientais e econômicos);</li> <li>Capacidade de analisar problemas públicos;</li> <li>Capacidade de analisar os planos estratégicos de governo.</li> </ul>	<b>ATTITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Respeito às diversidades;</li> <li>Atuação orientada a resultados.</li> </ul>

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção

## Seção 3 de 5

## Competências gerenciais

Abaixo, listamos as **competências gerenciais**. Elas foram apresentadas de acordo com as sugestões propostas pelo GT nos formulários anteriores. As perguntas seguintes servem para que você demonstre concordância (validação final) ou sugira modificações que serão avaliadas pelo grupo em um próximo formulário.

Sobre as figuras:

A parte laranja refere-se ao mapeamento realizado pelo GDF e será mantida. A parte verde identifica as contribuições feitas nos questionários anteriores pelo GT, visando a complementação e a adequação das competências às singularidades da Sejus.

## Título da imagem

PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhece o desempenho dos servidores por meio de feedbacks positivos, considerando suas habilidades individuais;</li> <li>Acompanha o trabalho dos servidores e intervém quando o nível de qualidade não estiver adequado;</li> <li>Estabelece planos de melhoria de desempenho para a equipe.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de feedback e feedforward;</li> <li>Conhecimento de gestão do desempenho;</li> <li>Conhecimento de gestão de equipes;</li> <li>Teorias de motivação/aprendizagem;</li> <li>Teorias da personalidade;</li> <li>Técnicas de comunicação não violenta;</li> <li>Técnicas de mediação e conciliação;</li> <li>Técnicas de gestão do tempo;</li> <li>Técnicas de produtividade.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de identificar o potencial e a limitação dos servidores;</li> <li>Capacidade de identificação e utilização dos sistemas de incentivos disponíveis;</li> <li>Capacidade de conduzir reuniões.</li> </ul>	<b>ATTITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Predisposição para se colocar no lugar de outro;</li> <li>Predisposição ao diálogo;</li> <li>Respeito às diversidades;</li> <li>Paciência ao lidar com os servidores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Teorias, técnicas e ferramentas de Gestão de Pessoas;</li> <li>Técnicas de planejamento;</li> <li>Conhecimento das metas da sua equipe;</li> <li>Noções de desenvolvimento humano e seus estágios;</li> <li>Inteligência emocional;</li> <li>Técnicas de escuta ativa;</li> <li>Psicologia positiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de atribuir tarefas considerando os perfis de competência dos servidores, as possibilidades de aprendizagem continuada e as necessidades do órgão;</li> <li>Capacidade de promover a aprendizagem na equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abertura à participação dos servidores em eventos de treinamento e desenvolvimento;</li> <li>Atitude positiva em relação a uma cultura organizacional orientada a processos ou resultados;</li> <li>Predisposição para confiar na equipe;</li> <li>Respeito à diversidade de pensamento.</li> </ul>

## Título da imagem

GESTÃO PARTICIPATIVA		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega responsabilidades com orientações precisas, considerando as habilidades dos servidores;</li> <li>• Promove debates em conjunto com a equipe para definição de metas, melhorias e Indicadores de desempenho para a área;</li> <li>• Permite que os colaboradores desenvolvam projetos por iniciativa própria.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de gestão de equipes;</li> <li>• Conhecimento sobre liderança;</li> <li>• Conhecimento de definição de metas e indicadores;</li> <li>• Conhecimento de resolução de problemas;</li> <li>• Conhecimento de gestão de riscos em Saúde e Segurança do Trabalho;</li> <li>• Conhecimento de gestão do tempo;</li> <li>• Conhecimento de planejamento;</li> <li>• Técnicas de negociação.</li> <li>• Conhecimento do contexto de trabalho dos servidores;</li> <li>• Conhecimento específico das atribuições setoriais;</li> <li>• Conhecimento sobre o provável tempo de resposta de cada indivíduo;</li> <li>• Conhecimento das regulamentações das categorias profissionais que compõem a equipe profissional.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de identificar as habilidades dos servidores;</li> <li>• Habilidade de síntese;</li> <li>• Capacidade analítica;</li> <li>• Capacidade de priorização;</li> <li>• Capacidade de lidar com as diferenças;</li> <li>• Capacidade de construir relação de confiança com a equipe;</li> <li>• Capacidade de conduzir reuniões.</li> <li>• Capacidade de criar, utilizar e disseminar o uso dos espaços de comunicação da organização;</li> <li>• Capacidade de fomentar a atuação de forma multidisciplinar.</li> </ul>	<b>ATTITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para ouvir o outro;</li> <li>• Predisposição para descentralizar o trabalho;</li> <li>• Predisposição para se colocar no lugar do outro;</li> <li>• Predisposição ao diálogo;</li> <li>• Respeito às diversidades;</li> <li>• Flexibilidade às ideias apresentadas;</li> <li>• Humildade;</li> <li>• Paciência ao lidar com os servidores.</li> </ul>

## Título da imagem

GESTÃO ESTRATÉGICA E SISTÊMICA		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisões assertivas considerando as opiniões dos envolvidos e a estratégia da organização, mesmo quando não há consenso;</li> <li>• Articula parcerias internas e externas, no âmbito de sua competência, visando atingir os objetivos e metas do Governo.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano estratégico (DF e órgão do servidor);</li> <li>• Políticas públicas do DF e RIDE;</li> <li>• Responsabilidades da área;</li> <li>• Gestão de projetos;</li> <li>• Gestão de riscos;</li> <li>• Métodos de planejamento;</li> <li>• Conhecimento do ciclo de gestão e análise de políticas públicas;</li> <li>• Conhecimento do PPA, LDO e LOA;</li> <li>• Contexto social, político e econômico do DF;</li> <li>• Regimento interno do órgão do servidor;</li> <li>• Conhecimento básico da área orçamentária-financeira;</li> <li>• Conhecimento sobre parcerias do setor público e com entes privados</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de negociação;</li> <li>• Capacidade de identificar oportunidades de sinergia;</li> <li>• Capacidade de priorização;</li> <li>• Capacidade de identificar riscos e oportunidades;</li> <li>• Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência).</li> </ul>	<b>ATITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para ouvir o outro;</li> <li>• Predisposição para tomar iniciativa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão pública;</li> <li>• Base legal que envolve o contexto de trabalho do órgão/equipe/indivíduo;</li> <li>• Gestão por resultados;</li> <li>• Preceitos gerais da administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de identificar fraquezas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso com a qualificação e efetividade dos serviços públicos prestados aos cidadãos;</li> <li>• Predisposição para buscar conhecer a realidade de outras organizações de modo a incorporar as melhores práticas.</li> </ul>

## Título da imagem

GESTÃO DE CONFLITOS		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervém em situações de conflito contraprodutivo entre servidores da equipe de forma eficaz;</li> <li>• Age de forma a prevenir situações de conflito que possam ser contraprodutivas para a equipe.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de gestão de equipes;</li> <li>• Técnicas de escuta ativa;</li> <li>• Técnicas de mediação e conciliação;</li> <li>• Técnicas de negociação;</li> <li>• Técnicas de comunicação não violenta.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de argumentação;</li> <li>• Capacidade analítica;</li> <li>• Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência).</li> </ul>	<b>ATITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paciência ao lidar com os servidores;</li> <li>• Imparcialidade nas intervenções;</li> <li>• Respeito às diferenças;</li> <li>• Humildade.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrução normativa nº 02, de 25 de julho de 2016 (Dispõe sobre mediação de conflitos entre agentes públicos como meio de solução de controvérsias);</li> <li>• Técnicas de gerenciamento e intervenção em crise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de identificar conflitos e situações potenciais geradoras de conflitos;</li> <li>• Capacidade de intervir de forma eficaz na mediação de conflito, quando dois ou mais agentes públicos têm interesses e atitudes divergentes;</li> <li>• Capacidade de ouvir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imparcialidade;</li> <li>• Predisposição para intervir em situações de conflito;</li> <li>• Empatia.</li> </ul>

Você está de acordo com o complemento realizado nas **competências gerenciais**, destacado em verde? \*

- Sim Estou de acordo com as competências gerenciais mapeadas.
- Não. Tenho sugestões de alteração e/ou correção.

Caso tenha marcado a segunda opção, apresente nesse espaço suas sugestões de alterações do complemento das **competências gerenciais**. Lembre-se de justificar e especificar a competência a que se refere.

Texto de resposta longa

---

Você acredita que é necessário mais um formulário para que sejam discutidas alterações no complemento das **competências gerenciais**?

- Não. Por mim, o material está validado.
- Sim. Acredito que novos formulários são necessários.

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção

## Competências institucionais

Abaixo, listamos as competências institucionais. Elas foram apresentadas de acordo com as sugestões propostas pelo GT nos formulários anteriores.

A exemplo da seção anterior, as perguntas seguintes servem para que você demonstre concordância (validação final) ou sugira modificações que serão avaliadas pelo grupo em um próximo formulário.

### Título da imagem

REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES ADMINISTRATIVO-OPERACIONAIS COM EXCELÊNCIA		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza suas atividades administrativas com eficiência de acordo com os preceitos da instituição;</li> <li>• Trata, consolida e disponibiliza informações de forma clara, objetiva e segura;</li> <li>• Demonstra conhecimento sobre normas e sistemas informatizados requeridos para atuação na Sejus.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorias, técnicas e ferramentas administrativas;</li> <li>• Regras e normativos internos relacionados a atividades administrativas;</li> <li>• Soluções de tecnologia da informação e comunicação disponíveis na organização (Exemplo: Sesi e pacote office);</li> <li>• Noções de administração financeira e orçamentária;</li> <li>• Conhecimento sobre execução de contrato e convênios;</li> <li>• Procedimento licitatório;</li> <li>• Mapeamento de processos;</li> <li>• Gestão de processos;</li> <li>• Gerenciamento de projetos;</li> <li>• Produção de documentos oficiais;</li> <li>• Gestão do conhecimento;</li> <li>• Lei de acesso à informação (Lei nº 12.527/2011).</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de utilizar ferramentas administrativas da Sejus;</li> <li>• Capacidade de organizar documentos e materiais de forma a facilitar sua localização e conservação;</li> <li>• Capacidade de utilizar o mapeamento de processos de forma a identificar o fluxo a ser obedecido para a satisfação das demandas;</li> <li>• Habilidade de utilizar as técnicas de comunicação oficial adequadamente;</li> <li>• Capacidade de manusear adequadamente hardwares e softwares para a realização das atividades de trabalho;</li> <li>• Habilidade de reconhecer as principais partes interessadas da organização e compreender seus interesses e suas necessidades.</li> <li>• Capacidade de utilizar as técnicas e ferramentas da gestão de projetos e de processos para atender às demandas da instituição;</li> <li>• Capacidade de utilizar as técnicas e ferramentas da gestão do conhecimento para otimização dos processos e serviços prestados;</li> <li>• Capacidade de interpretar textos.</li> </ul>	<b>ATITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para atualizar-se a respeito de normativos e orientações administrativas;</li> <li>• Predisposição para assumir responsabilidades em relação a seus atos;</li> <li>• Predisposição para buscar conhecimento administrativo necessário para suas atividades.</li> </ul>

### Título da imagem

REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES COM BASE EM PRINCÍPIOS DE CIDADANIA E RESPONSABILIDADE		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Age pessoal e coletivamente com responsabilidade e empatia perante os problemas dos cidadãos;</li> <li>• Presta atendimento ao cidadão procurando satisfazer às suas expectativas e de acordo com as políticas desenvolvidas pelo poder público;</li> <li>• Demonstra cuidado com o patrimônio público e compromisso com o trabalho que desempenha.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento sobre a utilização de feedback e indicadores de satisfação do cidadão para nortear ações de atendimento e melhoria contínua;</li> <li>• Conhecimento sobre normativos internos relacionados à cidadania;</li> <li>• Conhecimento sobre a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e de outras práticas de sustentabilidade;</li> <li>• Conhecimento dos direitos dos cidadãos que recorrem à determinada política pública;</li> <li>• Código de Ética.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para se colocar no contexto do cidadão, entender suas necessidades e empenhar-se para atendê-lo de modo a superar suas expectativas;</li> <li>• Capacidade de agir em suas atividades com respeito ao próximo, integridade, honestidade e impessoalidade, observando as normas e princípios da instituição, o conceito de cidadania e do bem público;</li> <li>• Capacidade de comunicar-se com clareza e objetividade na resolução de problemas com cidadãos, mantendo relacionamento cordial, mesmo em situações de conflito;</li> <li>• Capacidade de comunicar-se de forma eficaz.</li> </ul>	<b>ATITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para tratar os conflitos com os cidadãos de maneira assertiva, estimulando através do exemplo, o relacionamento cordial e a postura de parceria;</li> <li>• Sensibilidade para perceber e antecipar oportunidades que agreguem valor ao cidadão;</li> <li>• Predisposição para agir proativamente, criando condições para uma relação duradoura baseada em confiança, ética e parceria;</li> <li>• Empatia;</li> <li>• Predisposição para a gestão racional dos recursos disponibilizados pela instituição e a manutenção da qualidade socioambiental no ambiente de trabalho;</li> <li>• Respeito à diversidade de classe social, raça, etnia, gênero e religiosidade;</li> <li>• Honestidade;</li> <li>• Integridade.</li> </ul>

## Título da imagem

PROMOÇÃO DO AUTODESENVOLVIMENTO		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca, continuamente, o desenvolvimento de suas competências para atualização e aprimoramento dos seus métodos de trabalho;</li> <li>• Toma iniciativas assumindo responsabilidades na tomada de decisões com o objetivo de concretizar ideias;</li> <li>• Demonstra capacidade de resolver crises e capitalizar oportunidades.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento sobre o conceito de autodesenvolvimento e formas de aplicação dentro do contexto de trabalho;</li> <li>• Conhecimento sobre suas potencialidades e limitações;</li> <li>• Conhecimento sobre gestão de tempo;</li> <li>• Articulção;</li> <li>• Inovação;</li> <li>• Inteligência emocional;</li> <li>• Bases do relacionamento interpessoal (Autoconhecimento, Empatia, Assertividade, Cordialidade e Ética);</li> <li>• Qualidade de Vida no Trabalho;</li> <li>• Conhecimento de técnicas e práticas para evitar o adoecimento no trabalho;</li> <li>• Autoconhecimento.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de aproveitar sugestões de melhoria recebidas;</li> <li>• Capacidade de aprender com a experiência do outro;</li> <li>• Capacidade de conceber diferentes alternativas de formas de trabalho e aprendizagem em resposta a problemas e necessidades da organização;</li> <li>• Capacidade de adaptar-se às situações adversas com resiliência lidando de forma criativa com os problemas e obstáculos, buscando sempre resolvê-los;</li> <li>• Capacidade de utilizar práticas e técnicas de inteligência emocional voltadas para o contexto de trabalho;</li> <li>• Capacidade de definir curso de ação mais adequado em determinada situação a partir da identificação, análise e avaliação dos variados fatores envolvidos, considerando dificuldades e oportunidades;</li> <li>• Habilidade de manter bons relacionamentos interpessoais.</li> </ul>	<b>ATITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para identificar pontos de melhoria;</li> <li>• Predisposição para buscar, internamente e externamente a Sejus, as informações necessárias à execução de suas atividades e ao seu desenvolvimento;</li> <li>• Predisposição para o desenvolvimento e adequação de competências;</li> <li>• Predisposição para buscar aproximação e contato com as pessoas, demonstrando engajamento;</li> <li>• Predisposição para aprender e para ensinar;</li> <li>• Interesse em desenvolver habilidades socioemocionais;</li> <li>• Flexibilidade;</li> <li>• Predisposição para respeitar as opiniões diversas;</li> <li>• Predisposição para escuta ativa.</li> </ul>

## Título da imagem

REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES COM EMBASAMENTO JURÍDICO E LEGISLATIVO		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeita e cumpre as normas e os procedimentos de aplicação geral no âmbito da organização;</li> <li>• Demonstra capacidade de entender as funções e os papéis do Estado.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento jurídico e humanizado a respeito das principais competências da Sejus;</li> <li>• Compreensão da atuação pautada por leis, além do conhecimento dos direitos trabalhistas;</li> <li>• Conhecimento sobre a responsabilização a qual pode ser submetido, em caso de não cumprimento das atividades;</li> <li>• Lei 840/2011;</li> <li>• Conhecimento da base legal e normativa sobre saúde e segurança no trabalho;</li> <li>• Direitos trabalhistas;</li> <li>• Direito administrativo;</li> <li>• Ouvidoria;</li> <li>• Leis de acesso à informação;</li> <li>• Conhecimento da estrutura administrativa do GDF e da Sejus;</li> <li>• Conhecimento sobre direitos humanos;</li> <li>• Conhecimento dos princípios e das regras estabelecidos na Constituição Federal e na Lei Orgânica do DF.</li> </ul>	<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de atuar profissionalmente pautado no direito público;</li> <li>• Capacidade de realizar as atividades em consonância com a legislação;</li> <li>• Capacidade de entender o macrofuncionamento da administração pública;</li> <li>• Capacidade de entender as funções e os papéis do Estado.</li> </ul>	<b>ATITUDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para seguir prazos e trâmites legais;</li> <li>• Predisposição em posicionar-se contra qualquer situação com indícios de irregularidade sempre que os encontrar;</li> <li>• Predisposição para manter-se atualizado quanto às leis e aos normativos;</li> <li>• Predisposição para acompanhar o Diário Oficial.</li> </ul>

## Título da imagem

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS COM EXCELÊNCIA		
<b>COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presta serviços de qualidade superior, demandados no âmbito interno e externo, fornecendo entregas adequadas e tempestivas;</li> <li>• Mobiliza esforços para o desempenho de excelência e para o atingimento das metas;</li> <li>• Demonstra um forte senso de urgência para encaminhar as atividades e os projetos para a sua conclusão.</li> </ul>		
<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ATITUDES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento sobre os conceitos de excelência e qualidade aplicados ao contexto de trabalho;</li> <li>• Conhecimento sobre competências transversais, institucionais, gerenciais e individuais;</li> <li>• Conhecimento sobre eficácia, eficiência e efetividade;</li> <li>• Responsabilidade socioambiental;</li> <li>• Decreto nº 36.419/2015 – Institui a Carta de Serviços ao Cidadão;</li> <li>• Lei dos Usuários dos Serviços Públicos (Lei nº 13.460/2017);</li> <li>• Lei de acesso à informação (Lei nº 12.527/2011);</li> <li>• Lei nº 4.990/2012 – Lei de Acesso à Informações no DF;</li> <li>• Sistema de Gestão de Ouvidoria do Distrito Federal (Decreto nº 39.723/2019);</li> <li>• Carta de Serviços ao Cidadão (Decreto nº 36.419/2015).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de associar processos de trabalho ao serviço público prestado à sociedade;</li> <li>• Capacidade de estabelecer relações de confiança e de credibilidade;</li> <li>• Capacidade de reconhecer a importância da intersetorialidade das políticas públicas;</li> <li>• Capacidade de reconhecer a interação entre os processos de trabalho de sua unidade, das demais unidades da Sejus e dos órgãos vinculadas;</li> <li>• Capacidade de apoiar, indicando correções, se necessário, em processos comuns.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para realizar atendimentos de excelência ao cidadão, procurando satisfazer suas expectativas;</li> <li>• Predisposição para estabelecer redes de parcerias internas e externas, visando a atender as necessidades da área;</li> <li>• Clareza dos resultados que deseja alcançar na sua área de atuação e sob sua responsabilidade;</li> <li>• Predisposição para trabalhar com prioridades;</li> <li>• Predisposição para o aprimoramento contínuo;</li> <li>• Comprometimento.</li> </ul>

Você está de acordo com as **competências institucionais** mapeadas? \*

- Sim.** Estou de acordo com as competências institucionais mapeadas.
- Não.** Tenho sugestões de alteração e/ou correção.

Caso tenha marcado a segunda opção, apresente nesse espaço suas sugestões de alterações nas **competências institucionais**. Lembre-se de justificar e especificar a competência a que se refere.

Texto de resposta longa

---

Você acredita que é necessário mais um formulário para que sejam discutidas alterações no complemento das **competências institucionais**?

- Não.** Por mim, o material está validado.
- Sim.** Acredito que novos formulários são necessários.

Após a seção 4 Continuar para a próxima seção

## Seção 5 de 5

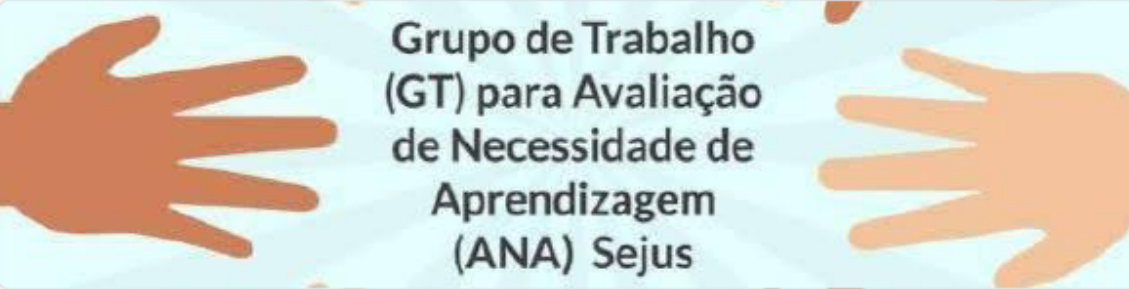
## Orientações sobre as próximas etapas

Mais uma vez, agradecemos a participação e o empenho de todos os integrantes do grupo de trabalho.

A depender das respostas deste formulário, um novo formulário será construído e submetido ao grupo de trabalho. Caso haja consenso nas respostas, este será o último. Desta forma, aguarde. Em breve, você receberá informações sobre o próximo formulário ou sobre o encerramento desta etapa e as seguintes.

*O prazo para resposta deste formulário é de 3 dias úteis.*



**Anexo D – Formulário para Seleção de Itens do Questionário de Desenho do Trabalho**

Grupo de Trabalho (GT) para Avaliação de Necessidade de Aprendizagem (ANA) Sejus

Seção 1 de 4

## Desenho do Trabalho

**INFORMAÇÕES INICIAIS**

Quais são os fatores que mais influenciam na transferência de conhecimentos e habilidades para o trabalho?

Com a resposta dos integrantes do GT à essa pergunta, iremos refinar a Avaliação de Necessidades de Aprendizagem.

**O QUE VOCÊ PRECISA FAZER NESTE FORMULÁRIO?**

Preencher a apenas uma questão: das 18 categorias de desenho do trabalho que serão apresentadas, marque as que julga mais relevantes para promover um bom desempenho dos servidores da Sejus.

Recomendamos que sejam marcados entre 5 e 9 itens.

**O prazo de respostas deste formulário é de 7 dias úteis, sendo assim, encerra-se no dia 03/09/2020.**

Após a seção 1 Continuar para a próxima seção



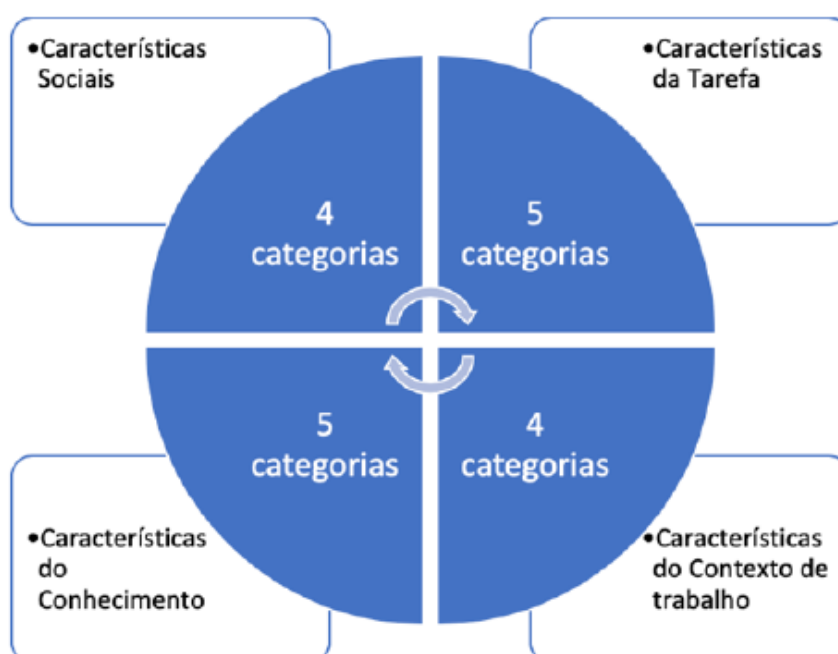
## Seção 2 de 4

## Quer saber mais sobre esta etapa?



Descrição (opcional)

Para elaborar este formulário, partimos de um questionário sobre desenho do trabalho com 4 dimensões, divididas em 18 categorias. Essas categorias totalizam 72 questões. - Como não poderemos utilizar todas elas na avaliação de necessidades de aprendizagem, os integrantes do GT, nesta etapa, vão definir quais dos 18 fatores consideram mais importantes para a Sejus. Se desejar mais informações, baixe o texto deste link: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v19n3/v19n3a11.pdf>



## Seção 3 de 4

Das 18 categorias de desenho do trabalho que serão apresentadas, marque as que julga mais relevantes para promover um bom desempenho dos servidores da Sejus.



Marque de 5 (mínimo) a 9 (máximo) itens.

**Pergunta \***

- Suporte Social - Abrange as oportunidades, existentes no trabalho, de receber aconselhamento e assistên...
- Interdependência - Abarca o quanto o trabalhador depende de outros e estes dependem dele para complet...
- Interação fora da organização - Representa a comunicação com indivíduos externos à organização
- Feedback de outros que pertençam a organização - Considera as informações recebidas, de outras pesso...
- Autonomia - Reflete a medida em que um trabalho permite liberdade, independência e a discricionariadad...
- Variabilidade - Refere-se à exigência de uma ampla gama de tarefas no trabalho.
- Significância ou relevância - Reflete o grau em que um trabalho influencia a vida, o bem-estar físico e psic...
- Identidade - Reflete quanto os resultados do trabalho podem ser facilmente identificados por quem o faz.
- Feedback - Reflete o grau em que essas tarefas fornecem informações diretas e claras sobre sua realizaç...
- Complexidade - Refere-se à dificuldade de execução de tarefas que requerem o uso de numerosas compet...
- Processamento de Informações - Concerne a quantidade de transformações de informações necessárias ...
- Resolução de problemas - Descreve o quanto um trabalho requer ideias ou soluções únicas.
- Habilidades variadas - Considera o grau em que o trabalho requer uma variedade de diferentes habilidad...
- Especialização - Diz respeito à execução de tarefas que demandam conhecimentos e habilidades especial...
- Ergonomia - Reflete o grau em que um trabalho permite uma postura e movimento corretos ou apropriados.
- Demandas físicas - Nível de atividade física ou esforço exigido.
- Condições de trabalho - Refletem a ausência de riscos para a saúde, ausência de ruídos e temperatura e li...
- Uso de Equipamentos - Reflete a variedade e a complexidade da tecnologia e dos equipamentos utilizados.

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção

Seção 4 de 4

## Agradecemos o seu empenho e participação!



E até a próxima fase, em que faremos a validação semântica do instrumento.

## Anexo E – Instrumento de ANA

### Questionnaire

#### 1 Avaliação de necessidades de aprendizagem na Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania do Distrito Federal

Este formulário tem como objetivo identificar necessidades de aprendizagem dos servidores da Sejus e informações para a execução dos programas de capacitação da Secretaria. Por enquanto, estamos tratando dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários a todos os servidores. As necessidades de cada Subsecretaria serão trabalhadas em momento futuro.

É fundamental saber no que investir esforços para alcançar melhores resultados e oferecer um serviço público de qualidade.

*A participação de todos os servidores da Sejus é muito importante*

*A estimativa de tempo para o preenchimento é de até 30 minutos*

#### 2 Cuidados éticos da pesquisa

Media Player

##### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa "avaliação de necessidade de aprendizagem para o trabalho", da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas Coordenação de Gestão de Pessoas. Assim, gostaríamos de consultá-lo/a sobre seu interesse e disponibilidade de cooperar com a pesquisa. Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa. Seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante omissão total de informações que permitam identificá-lo(a). Os dados provenientes de sua participação ficarão sob a guarda da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas. Sua participação na pesquisa não implica nenhum prejuízo para a sua vida funcional.

Espera-se com este estudo identificar necessidades de aprendizagem dos servidores da Sejus e informações para a execução dos programas de capacitação da Secretaria. A coleta de dados será realizada por meio de questionários com escalas de importância, domínio e percepção de possibilidades de aprendizagem sobre as competências necessárias para o trabalho na Sejus, assim como, percepções sobre o contexto de trabalho. É para estes procedimentos que você está sendo convidado(a) a participar.

O tempo total para preenchimento será de aproximadamente 30 minutos. Sua participação na pesquisa é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode fazer contato pelo e-mail: gecap@sejus.df.gov.br.

Objetiva-se divulgar os resultados encontrados por meio de processo no Sei, respeitando-se o sigilo de suas informações pessoais. A equipe de pesquisa garante que os resultados do estudo divulgados por estes canais serão devolvidos a você, mediante sua solicitação no e-mail acima.

Caso concorde em participar da pesquisa, confirme que compreende as condições envolvidas na opção abaixo:

Compreendo e estou de acordo.

#### 3 PARTE I – COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

##### Orientações gerais:

- Responda de forma sincera. Não existem respostas certas ou erradas.
- Em todas as partes da pesquisa, você terá orientações para o preenchimento.
- Você não será identificado ao responder este questionário. Todas as informações serão tratadas e apresentadas de forma agrupada.
- Sua participação ao responder este questionário é fundamental para o sucesso deste diagnóstico de necessidades de aprendizagem.

##### Escolaridade completa:

Ensino fundamental     Ensino médio     Ensino superior     Especialização     Mestrado     Doutorado ou pós-doutorado

##### Lotação:

Marque a opção correspondente à lotação que você atualmente está trabalhando.

- Subsecretaria de Administração Geral
- Subsecretaria de Apoio a Vítimas de Violência
- Subsecretaria de Enfrentamento às Drogas
- Subsecretaria de Assuntos Funerários
- Subsecretaria de Políticas para o Idoso
- Subsecretaria do Sistema Socioeducativo
- Subsecretaria de Políticas para Crianças e Adolescentes
- Subsecretaria de Política de Direitos Humanos e de Igualdade Racial
  
- Subsecretaria de Segurança Institucional
- Subsecretaria de Modernização do Atendimento Imediato ao Cidadão Na Hora
- Conselho Tutelar
- Controladoria Setorial
- Gabinete
- Outros

PARTE I – COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

**Competência** é desempenho expresso pela pessoa no ambiente de trabalho em termos de comportamento, entregas e realizações decorrentes da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes (Decreto 39.468 de 21 de novembro de 2018).

Abaixo, constam competências esperadas de servidoras da Sejus. Por favor, leia atentamente cada uma e opine sobre o quanto ela é **importante** para sua atuação na Sejus e o quanto você a **domina** atualmente (já aprendeu tudo o que é necessário). Para opinar, utilize escalas de 0 (zero) a 10 (dez), correspondentes:

<p>à <b>importância</b> que cada competência tem para sua <b>atuação</b>, sendo que 0 = "sem importância para minha atuação profissional" e 10 = "muito importante para minha atuação profissional". Caso a competência não se aplique à sua atuação profissional, marque zero (0); e</p>	<p>ao <b>domínio</b> de cada competência (leia os conhecimentos, habilidades e atitudes que a integram, antes de responder), sendo que 0 = "não tenho domínio dessa competência" e 10 = "domino completamente essa competência".</p>
<p><b>ESCALA DE IMPORTÂNCIA</b></p> <p>Sem importância para minha atuação profissional      Totalmente importante para minha atuação profissional</p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p><b>ESCALA DE DOMÍNIO</b></p> <p>Não tenho domínio desta competência      Domino completamente esta competência</p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>

Após responder sobre a importância e o domínio de cada competência, marque sua preferência por aprendê-la por meio de uma das seguintes duas opções a) **aprendizagem formal** (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) ou b) **aprendizagem informal** (perguntando sobre o que precisa fazer ou observando colegas fazendo, lendo materiais sobre o que fazer, tentando fazer, repetindo mentalmente o que precisa fazer, refletindo sobre o porquê ou para quem precisa fazer algo, ou associando mentalmente a situações similares pelas quais já passou).

TRABALHO EM EQUIPE			
<p>Para facilitar seu julgamento sobre esta competência, você encontra ao lado a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes a ela associadas. Abaixo, por favor avalie (de 0 a 10) a importância e o domínio dos itens abaixo. Depois, opte se prefere aprender, cada um deles, por meio formal ou informal.</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONHECIMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de comunicação não violenta;</li> <li>• Técnicas de comunicação assertiva;</li> <li>• Técnicas de escuta ativa;</li> <li>• Técnicas de oratória;</li> <li>• Técnicas de gestão do tempo;</li> <li>• Técnicas de autoconhecimento;</li> <li>• Técnicas de gestão das emoções no ambiente de trabalho;</li> <li>• Noções de Psicologia dos grupos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de negociação;</li> <li>• Habilidade de manter bons relacionamentos interpessoais;</li> <li>• Habilidade de se analisar em relação às suas capacidades e limitações (autoconhecimento);</li> <li>• Capacidade de utilizar ferramentas digitais de comunicação;</li> <li>• Capacidade de identificar o potencial e limitação dos servidores;</li> <li>• Inteligência emocional.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ATTITUDES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para ouvir o outro;</li> <li>• Predisposição para se colocar no lugar do outro;</li> <li>• Respeito às diferenças;</li> <li>• Respeito às lideranças;</li> <li>• Predisposição para o diálogo;</li> <li>• Predisposição para aceitar críticas e sugestões;</li> <li>• Flexibilidade às ideias apresentadas;</li> <li>• Atuação orientada a resultados;</li> <li>• Senso coletivo;</li> <li>• Humildade.</li> </ul>

Lembrete:

Para **importância** (o quanto você precisa para o seu trabalho) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **domínio** (o quanto você sabe a respeito) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **preferência por aprendê-lo** - referente a cada item listado: escolha entre aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) ou aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.).

	Importância (0 a 10)	Domínio (0 a 10)	Preferência por aprendê-lo (Formal ou Informal)
Desenvolve suas atividades em equipe de forma respeitosa, cooperando para o alcance dos resultados almejados.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
Relaciona-se bem com seus pares e chefias inclusive em situações de discordância.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
Oferece ajuda sempre que um de seus pares ou chefias necessita.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)

CONDUTA ÉTICA			
<p>Para facilitar seu julgamento sobre esta competência, você encontra ao lado a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes a ela associadas. Abaixo, por favor avalie (de 0 a 10) a <b>importância</b> e o <b>domínio</b> dos itens abaixo. Depois, opte se prefere aprender, cada um deles, por meio formal ou informal.</p>	<p><b>CONHECIMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Ética dos Servidores e Empregados Executivos Públicos Cíveis do Poder e demais normativos relevantes (Decreto 37.297/2016);</li> <li>• Conhecimento de governança;</li> <li>• Conhecimento de cidadania e papel do servidor público;</li> <li>• Atribuições dos órgãos de controle, fiscalização e canais competentes para efetuar denúncias.</li> </ul>	<p><b>HABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de se desenvolver de acordo com os princípios éticos;</li> <li>• Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência);</li> <li>• Capacidade de apontar corretamente irregularidades e tecnicamente.</li> </ul>	<p><b>ATTITUDES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito a hierarquia, colegas e missão institucional;</li> <li>• Honestidade;</li> <li>• Iniciativa para denunciar irregularidades quando encontradas;</li> <li>• Transparência em todas as decisões;</li> <li>• Compromisso com os colegas e população.</li> </ul>

Lembrete:

Para **importância** (o quanto você precisa para o seu trabalho) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **domínio** (o quanto você sabe a respeito) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **preferência por aprendê-lo** - referente a cada item listado: escolha entre aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) ou aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.).

	Importância (De 0 a 10)	Domínio (De 0 a 10)	Preferência por aprendê-lo (Formal ou Informal)
Realiza suas atividades de acordo com o Código de Ética dos Servidores e Empregados Públicos Cíveis do Poder Executivo e demais normativos relevantes.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
Posiciona-se publicamente contra qualquer situação com indícios de irregularidade sempre que os encontra.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)

## PROATIVIDADE

Para facilitar seu julgamento sobre esta competência, você encontra ao lado a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes a ela associadas. Abaixo, por favor avalie (de 0 a 10) a **importância** e o **domínio** dos itens abaixo. Depois, opte se **prefere aprender**, cada um deles, por meio formal ou informal.

## CONHECIMENTOS

- Conhecimento de resolução de problemas;
- Conhecimento de gestão de riscos;
- Conhecimento de gestão de projetos;
- Conhecimento de gestão por processos;
- Conhecimento de gestão pública;
- Técnicas de autoconhecimento;
- Conhecimento de gestão de riscos em Saúde e Segurança do Trabalho;
- Conhecimento do negócio da área;
- Missão, visão e valores do órgão de lotação do servidor;
- Contexto social, político e econômico do DF;
- Conhecimento de análise organizacional e situacional (diagnóstico e prognóstico);
- Conhecimento de design thinking;
- Técnicas de motivação pessoal.

## HABILIDADES

- Capacidade analítica;
- Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência);
- Capacidade de se analisar em relação às suas capacidades e limitações (autoconhecimento);
- Capacidade de negociação;
- Capacidade crítica;
- Capacidade criativa;
- Capacidade de aprender de forma autônoma.

## ATTITUDES

- Interesse em buscar soluções criativas para os problemas;
- Predisposição para aprender conteúdos novos;
- Predisposição para questionar padrões;
- Predisposição para se colocar no lugar do outro;
- Predisposição para o diálogo construtivo;
- Predisposição para buscar auxílio com outros servidores e com outros órgãos do GDF com mais experiência;
- Predisposição para mudança.

Lembrete:

Para **importância** (o quanto você precisa para o seu trabalho) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **domínio** (o quanto você sabe a respeito) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **preferência por aprendê-lo** - referente a cada item listado: escolha entre aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) ou aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.).

	Importância (De 0 a 10)	Domínio (De 0 a 10)	Preferência por aprendê-lo (Formal ou Informal)
	-	-	-
	0	0	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	9	9	
	10	10	
Propõe e executa soluções de forma proativa para potenciais problemas e desafios, baseadas em análises críticas da situação interna e externa ao órgão.	-	-	-
	0	0	1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.)
	1	1	2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	9	9	
	10	10	
Aprimora-se constantemente por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades em função dos feedbacks recebidos e desafios encontrados.	-	-	-
	0	0	1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.)
	1	1	2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	9	9	
	10	10	

## COMUNICAÇÃO

Para facilitar seu julgamento sobre esta competência, você encontra ao lado a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes a ela associadas. Abaixo, por favor avalie (de 0 a 10) a **importância** e o **domínio** dos itens abaixo. Depois, opte se prefere aprender, cada um deles, por meio formal ou informal.

## CONHECIMENTOS

- Gramática;
- Interpretação de texto;
- Técnicas de escuta ativa;
- Técnicas de oratória e apresentação;
- Media Training;
- Técnicas de treinamento e desenvolvimento;
- Técnicas de redação oficial;
- Técnicas de comunicação não violenta;
- Técnicas de comunicação não verbal;
- Técnicas de atendimento ao público.

## HABILIDADES

- Capacidade de utilizar ferramentas de comunicação necessárias para a área;
- Capacidade de argumentação;
- Habilidade de manter bons relacionamentos interpessoais;
- Habilidade para operar o SEI;
- Habilidade para operar o Pacote Office;
- Capacidade de expressar ideias com clareza;
- Inteligência emocional;
- Capacidade de adequar a linguagem público alvo;
- Habilidade de compreender linguagem corporal
- Capacidade de síntese;
- Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência).

## ATITUDES

- Predisposição para se colocar no lugar do outro;
- Predisposição para o diálogo;
- Disposição para ajudar o outro;
- Predisposição para ouvir o outro;
- Predisposição para aderir a novas ferramentas de comunicação;
- Respeito a argumentos diferentes e/ou divergentes.

Lembrete:

Para **importância** (o quanto você precisa para o seu trabalho) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **domínio** (o quanto você sabe a respeito) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **preferência por aprendê-lo** - referente a cada item listado: escolha entre aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) ou aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.).

	Importância (De 0 a 10)	Domínio (De 0 a 10)	Preferência por aprendê-lo (Formal ou Informal)
Transmite conhecimentos para demandantes internos e externos de forma eficaz e sempre que necessário.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
Escreve os documentos sob sua responsabilidade de forma clara e gramaticalmente correta.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
Dialoga com educação e argumenta de forma não violenta, respeitando opiniões divergentes.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)



## COMPROMISSO PÚBLICO

Para facilitar seu julgamento sobre esta competência, você encontra ao lado a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes a ela associadas. Abaixo, por favor avalie (de 0 a 10) a **importância** e o **domínio** dos itens abaixo. Depois, opte se prefere aprender, cada um deles, por meio formal ou informal.

## CONHECIMENTOS

- Conhecimento da realidade de onde atua;
- Conhecimento de ferramentas de participação do público alvo;
- Missão, visão e valores do órgão de lotação do servidor;
- Plano estratégico do órgão de lotação do servidor;
- Plano estratégico do Distrito Federal;
- Contexto social, político e econômico do DF.

## HABILIDADES

- Capacidade de se sensibilizar com as causas públicas;
- Capacidade de convergir interesses (políticos, sociais, ambientais e econômicos);
- Capacidade de analisar problemas públicos;
- Capacidade de analisar os planos estratégicos de governo.

## ATITUDES

- Respeito às diversidades;
- Atuação orientada a resultados.

Lembrete:

Para **importância** (o quanto você precisa para o seu trabalho) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **domínio** (o quanto você sabe a respeito) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **preferência por aprendê-lo** - referente a cada item listado: escolha entre aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) ou aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.).

	Importância (De 0 a 10)	Domínio (De 0 a 10)	Preferência por aprendê-lo (Formal ou Informal)
	-	-	
	0	0	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	9	9	
	10	10	
Atua nas atividades diárias com empatia e foco na solução da demanda do público alvo.	-	-	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
	0	0	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	9	9	
	10	10	
Participa de projetos que causam impacto na realidade do público alvo e em consonância com o Plano Estratégico do Órgão e Governo.	-	-	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
	0	0	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	9	9	
	10	10	



#### 4 Competências institucionais

##### REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES ADMINISTRATIVO-OPERACIONAIS COM EXCELÊNCIA

<p>Para facilitar seu julgamento sobre esta competência, você encontra ao lado a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes a ela associadas. Abaixo, por favor avaleie (de 0 a 10) a importância e o domínio dos itens abaixo. Depois, opte se prefere aprender, cada um deles, por meio formal ou informal.</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONHECIMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorias, técnicas e ferramentas administrativas;</li> <li>• Regras e normativos internos relacionados a atividades administrativas;</li> <li>• Soluções de tecnologia da Informação e comunicação disponíveis na organização (Exemplo: Sei e pacote office);</li> <li>• Noções de administração financeira e orçamentária;</li> <li>• Conhecimento sobre execução de contrato e convênios;</li> <li>• Procedimentos licitatórios;</li> <li>• Mapeamento de processos;</li> <li>• Gestão de processos;</li> <li>• Gerenciamento de projetos;</li> <li>• Produção de documentos oficiais;</li> <li>• Gestão do conhecimento;</li> <li>• Lei de acesso à informação (Lei nº 12.527/2011).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de utilizar ferramentas administrativas da Sejus;</li> <li>• Capacidade de organizar documentos e materiais de forma a facilitar sua localização e conservação;</li> <li>• Capacidade de utilizar o mapeamento de processos de forma a identificar o fluxo a ser obedecido para a satisfação das demandas;</li> <li>• Habilidade de utilizar as técnicas de comunicação oficial adequadamente;</li> <li>• Capacidade de manusear adequadamente hardwares e softwares para a realização das atividades de trabalho;</li> <li>• Habilidade de reconhecer as principais partes interessadas da organização e compreender seus interesses e suas necessidades.</li> <li>• Capacidade de utilizar as técnicas e ferramentas da gestão de projetos e de processos para atender às demandas da instituição;</li> <li>• Capacidade de utilizar as técnicas e ferramentas da gestão do conhecimento para otimização dos processos e serviços prestados;</li> <li>• Capacidade de interpretar textos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ATITUDES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para buscar conhecimento e atualizar-se a respeito de normativos e orientações administrativas;</li> <li>• Predisposição para assumir responsabilidades em relação a seus atos.</li> </ul>
--	--	--	--

Lembrete:

Para **importância** (o quanto você precisa para o seu trabalho) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **domínio** (o quanto você sabe a respeito) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **preferência por aprendê-lo** - referente a cada item listado: escolha entre aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) ou aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.).

	Importância (De 0 a 10)	Domínio (De 0 a 10)	Preferência por aprendê-lo (Formal ou Informal)
Realiza suas atividades administrativas com eficiência, de acordo com os preceitos da instituição.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
Trata, consolida e disponibiliza informações de forma clara, objetiva e segura.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
Demonstra conhecimento sobre normas e sistemas informatizados requeridos para atuação na Sejus.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)

#### REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES COM BASE EM PRINCÍPIOS DE CIDADANIA E RESPONSABILIDADE

Para facilitar seu julgamento sobre esta competência, você encontra ao lado a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes a ela associadas. Abaixo, por favor avalie (de 0 a 10) a **importância** e o **domínio** dos itens abaixo. Depois, opte se prefere aprender, cada um deles, por meio formal ou informal.

##### CONHECIMENTOS

- Conhecimento sobre a utilização de feedback e indicadores de satisfação do cidadão para nortear ações de atendimento e melhoria contínua;
- Conhecimento sobre normativos internos relacionados à cidadania;
- Conhecimento sobre a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e de outras práticas de sustentabilidade;
- Conhecimento dos direitos dos cidadãos que recorrem à determinada política pública;
- Código de Ética.

##### HABILIDADES

- Capacidade para se colocar no contexto do cidadão, entender suas necessidades e empenhar-se para atendê-lo de modo a superar suas expectativas;
- Capacidade de agir em suas atividades com respeito ao próximo, integridade, honestidade e impessoalidade, observando as normas e princípios da instituição, o conceito de cidadania e do bem público;
- Capacidade de comunicar-se com clareza e objetividade na resolução de problemas com cidadãos, mantendo relacionamento cordial, mesmo em situações de conflito;
- Capacidade de comunicar-se de forma eficaz;
- Capacidade para perceber e antecipar oportunidades que agreguem valor ao cidadão.

##### ATTITUDES

- Predisposição para tratar os conflitos com os cidadãos de maneira assertiva, estimulando através do exemplo, o relacionamento cordial e a postura de parceria;
- Predisposição para agir proativamente, criando condições para uma relação duradoura baseada em confiança, ética e parceria;
- Empatia;
- Predisposição para a gestão racional dos recursos disponibilizados pela instituição e a manutenção da qualidade socioambiental no ambiente de trabalho;
- Respeito à diversidade de classe social, raça, etnia, gênero e religiosidade;
- Honestidade;
- Integridade.

Lembrete:

Para **importância** (o quanto você precisa para o seu trabalho) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **domínio** (o quanto você sabe a respeito) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **preferência por aprendê-lo** - referente a cada item listado: escolha entre aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) ou aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.).

	Importância (De 0 a 10)	Domínio (De 0 a 10)	Preferência por aprendê-lo (Formal ou Informal)
Age pessoal e coletivamente com responsabilidade e empatia perante os problemas dos cidadãos.	-	-	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
	0	0	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	9	9	
10	10		
Presta atendimento ao cidadão procurando satisfazer às suas expectativas e de acordo com as políticas desenvolvidas pelo poder público.	-	-	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
	0	0	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	9	9	
10	10		
Demonstra cuidado com o patrimônio público e compromisso com o trabalho que desempenha.	-	-	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
	0	0	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	9	9	
10	10		

#### PROMOÇÃO DO AUTODESENVOLVIMENTO

<p>Para facilitar seu julgamento sobre esta competência, você encontra ao lado a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes a ela associadas. Abaixo, por favor avalie (de 0 a 10) a <b>importância</b> e o <b>domínio</b> dos itens abaixo. Depois, opte se prefere aprender, cada um deles, por meio formal ou informal.</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONHECIMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento sobre o conceito de autodesenvolvimento e formas de aplicação dentro do contexto de trabalho;</li> <li>• Conhecimento sobre suas potencialidades e limitações;</li> <li>• Conhecimento sobre gestão de tempo;</li> <li>• Articulação;</li> <li>• Inovação;</li> <li>• Inteligência emocional;</li> <li>• Bases do relacionamento interpessoal (Autoconhecimento, Empatia, Assertividade, Cordialidade e Ética);</li> <li>• Qualidade de Vida no Trabalho;</li> <li>• Conhecimento de técnicas e práticas para evitar o adoecimento no trabalho;</li> <li>• Autoconhecimento.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de aproveitar sugestões de melhoria recebidas;</li> <li>• Capacidade de aprender com a experiência do outro;</li> <li>• Capacidade de conceber diferentes alternativas de formas de trabalho e aprendizagem em resposta a problemas e necessidades da organização;</li> <li>• Capacidade de adaptar-se às situações adversas com resiliência, lidando de forma criativa com os problemas e obstáculos, buscando sempre resolvê-los;</li> <li>• Capacidade de utilizar práticas e técnicas de inteligência emocional voltadas para o contexto de trabalho;</li> <li>• Capacidade de definir curso de ação mais adequado em determinada situação a partir da identificação, análise e avaliação dos variados fatores envolvidos, considerando dificuldades e oportunidades;</li> <li>• Habilidade de manter bons relacionamentos interpessoais.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ATITUDES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para identificar pontos de melhoria;</li> <li>• Predisposição para buscar, interna e externamente a Sejus, as informações necessárias à execução de suas atividades e ao seu desenvolvimento;</li> <li>• Predisposição para o desenvolvimento e adequação de competências;</li> <li>• Predisposição para buscar aproximação e contato com as pessoas, demonstrando engajamento;</li> <li>• Predisposição para aprender e para ensinar;</li> <li>• Interesse em desenvolver habilidades socioemocionais;</li> <li>• Flexibilidade;</li> <li>• Predisposição para respeitar as opiniões diversas;</li> <li>• Predisposição para escuta ativa.</li> </ul>
---	---	--	--

Lembrete:

Para **importância** (o quanto você precisa para o seu trabalho) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **domínio** (o quanto você sabe a respeito) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **preferência por aprendê-lo** - referente a cada item listado: escolha entre aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) ou aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.).

	Importância (De 0 a 10)	Domínio (De 0 a 10)	Preferência por aprendê-lo (Formal ou Informal)
Busca, continuamente, o desenvolvimento de suas competências e o aprimoramento dos seus métodos de trabalho.	-	-	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
	0	0	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	9	9	
10	10		
Toma iniciativas assumindo responsabilidades na tomada de decisões com o objetivo de concretizar ideias.	-	-	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
	0	0	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	9	9	
10	10		
Demonstra capacidade de resolver crises e capitalizar oportunidades.	-	-	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
	0	0	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	9	9	
10	10		

**REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES COM EMBASAMENTO JURÍDICO E LEGISLATIVO**

Para facilitar seu julgamento sobre esta competência, você encontra ao lado a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes a ela associadas. Abaixo, por favor avalie (de 0 a 10) a **importância** e o **domínio** dos itens abaixo. Depois, opte se prefere aprender, cada um deles, por meio formal ou informal.

**CONHECIMENTOS**

- Conhecimento jurídico e humanizado a respeito das principais competências da Sejus;
- Compreensão da atuação pautada por leis, além do conhecimento dos direitos trabalhistas;
- Conhecimento sobre a responsabilização a qual pode ser submetido, em caso do não cumprimento das atividades;
- Lei 840/2011;
- Conhecimento da base legal e normativa sobre saúde e segurança no trabalho;
- Direitos trabalhistas;
- Direito administrativo;
- Ouvidoria
- Leis de acesso à informação;
- Conhecimento da estrutura administrativa do GDF e da Sejus;
- Conhecimento sobre direitos humanos;
- Conhecimento dos princípios e das regras estabelecidos na Constituição Federal e na Lei Orgânica do DF.

**HABILIDADES**

- Capacidade de atuar profissionalmente pautado no direito público;
- Capacidade de realizar as atividades em consonância com a legislação;
- Capacidade de entender o macrofuncionamento da administração pública e as funções e os papéis do Estado.

**ATTITUDES**

- Predisposição para seguir prazos e trâmites legais;
- Predisposição em posicionar-se contra qualquer situação com indícios de irregularidade sempre que as encontrar;
- Predisposição para manter-se atualizado quanto às leis e aos normativos;
- Predisposição para acompanhar o Diário Oficial.

Lembrete:

Para **importância** (o quanto você precisa para o seu trabalho) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **domínio** (o quanto você sabe a respeito) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **preferência por aprendê-lo** - referente a cada item listado: escolha entre aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) ou aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.).

	Importância (De 0 a 10)	Domínio (De 0 a 10)	Preferência por aprendê-lo (Formal ou Informal)
Respeita e cumpre as normas e os procedimentos de aplicação geral no âmbito da organização.	-	-	-
	0	0	1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	9	9	
Demonstra capacidade de entender as funções e os papéis do Estado.	10	10	
	-	-	-
	0	0	1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
9	9		
10	10		

### PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS COM EXCELÊNCIA

<p>Para facilitar seu julgamento sobre esta competência, você encontra ao lado a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes a ela associadas. Abaixo, por favor avalie (de 0 a 10) a importância e o domínio dos itens abaixo. Depois, opte se prefere aprender, cada um deles, por meio formal ou informal.</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONHECIMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento sobre os conceitos de excelência e qualidade aplicados ao contexto de trabalho;</li> <li>• Conhecimento sobre competências transversais, institucionais, gerenciais e individuais;</li> <li>• Conhecimento sobre eficácia, eficiência e efetividade;</li> <li>• Responsabilidade socioambiental;</li> <li>• Decreto nº 36.419/2015 – Institut a Carta de Serviços ao Cidadão;</li> <li>• Lei dos Usuários dos Serviços Públicos (Lei n° 13.460/2017);</li> <li>• Lei de acesso à informação (Lei nº 12.527/2011);</li> <li>• Lei de Acesso à Informações no DF (Lei nº 4.990/2012);</li> <li>• Sistema de Gestão de Ouvidoria do Distrito Federal (Decreto n° 39.723/2019).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de associar processos de trabalho ao serviço público prestado à sociedade;</li> <li>• Capacidade de estabelecer relações de confiança e de credibilidade;</li> <li>• Capacidade de reconhecer a importância da intersectorialidade das políticas públicas;</li> <li>• Capacidade de reconhecer a interrelação entre os processos de trabalho de sua unidade, das demais unidades da Sejus e dos órgãos vinculados;</li> <li>• Capacidade de apoiar, indicando correções, se necessário, em processos comuns.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ATITUDES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para realizar atendimentos de excelência ao cidadão, procurando satisfazer suas expectativas;</li> <li>• Predisposição para estabelecer redes de parcerias internas e externas, visando a atender as necessidades da área;</li> <li>• Clareza dos resultados que deseja alcançar na sua área de atuação e sob sua responsabilidade;</li> <li>• Predisposição para trabalhar com prioridades;</li> <li>• Predisposição para o aprimoramento contínuo;</li> <li>• Comprometimento.</li> </ul>
---	--	---	---

Lembrete:

Para **importância** (o quanto você precisa para o seu trabalho) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **domínio** (o quanto você sabe a respeito) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **preferência por aprendê-lo** - referente a cada item listado: escolha entre aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) ou aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.).

	Importância (De 0 a 10)	Domínio (De 0 a 10)	Preferência por aprendê-lo (Formal ou Informal)
Presta serviços de qualidade superior, demandados no âmbito interno e externo, fornecendo entregas adequadas e oportunas.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
Mobiliza esforços para o desempenho de excelência e para o atingimento de metas.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
Demonstra um forte senso de urgência para encaminhar as atividades e os projetos para a sua conclusão.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)

## 5 Competências Gerenciais

### Você ocupa cargo de gestão?

Marque sim caso tenha servidor(es) subordinado(s) a você.

Sim  Não

#### Atenção:

As competências promoção do desenvolvimento da equipe, gestão participativa, gestão estratégica e sistêmica e gestão de conflitos são competências gerenciais, ou seja, necessárias a todos os gestores do GDF.

Caso você não seja gestor, poderá decidir atribuir menor importância aos itens relacionados a tais competências. Continue avaliando os itens de acordo com a sua atuação profissional atual.

### PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

Para facilitar seu julgamento sobre esta competência, você encontra ao lado a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes a ela associadas. Abaixo, por favor avalie (de 0 a 10) a importância e o domínio dos itens abaixo. Depois, opte se prefere aprender, cada um deles, por meio formal ou informal.

**CONHECIMENTOS**

- Técnicas de feedback e feedforward;
- Conhecimento de gestão do desempenho;
- Conhecimento de gestão de equipes;
- Teorias de motivação/aprendizagem;
- Teorias da personalidade;
- Técnicas de comunicação não violenta;
- Técnicas de mediação e conciliação;
- Técnicas de gestão do tempo;
- Técnicas de produtividade.
- Teorias, técnicas e ferramentas de Gestão de Pessoas;
- Técnicas de planejamento;
- Conhecimento das metas da sua equipe;
- Noções de desenvolvimento humano e seus estágios;
- Inteligência emocional;
- Técnicas de escuta ativa. Psicologia positiva.

**HABILIDADES**

- Capacidade de identificar o potencial e a limitação dos servidores;
- Capacidade de identificação e utilização dos sistemas de incentivos disponíveis;
- Capacidade de conduzir reuniões.
- Capacidade de atribuir tarefas considerando os perfis de competência dos servidores, as possibilidades de aprendizagem continuada e as necessidades do órgão;
- Capacidade de promover a aprendizagem na equipe.

**ATTITUDES**

- Predisposição para se colocar no lugar do outro;
- Predisposição ao diálogo;
- Respeito às diversidades;
- Paciência ao lidar com os servidores.
- Abertura à participação dos servidores em eventos de treinamento e desenvolvimento;
- Atitude positiva em relação a uma cultura organizacional orientada a processos ou resultados;
- Predisposição para confiar na equipe;
- Respeito à diversidade de pensamento.

Lembrete:

Para **importância** (o quanto você precisa para o seu trabalho) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **domínio** (o quanto você sabe a respeito) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **preferência por aprendê-lo** - referente a cada item listado: escolha entre aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) ou aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.).

	<b>Importância (De 0 a 10)</b>	<b>Domínio (De 0 a 10)</b>	<b>Preferência por aprendê-lo (Formal ou Informal)</b>
Reconhece o desempenho dos servidores por meio de feedbacks positivos, considerando suas habilidades individuais.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
Acompanha o trabalho dos servidores e intervém quando o nível de qualidade não estiver adequado.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
Estabelece planos de melhoria de desempenho para a equipe.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)



## GESTÃO PARTICIPATIVA

<p>Para facilitar seu julgamento sobre esta competência, você encontra ao lado a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes a ela associadas. Abaixo, por favor avalie (de 0 a 10) a importância e o domínio dos itens abaixo. Depois, opte se prefere aprender, cada um deles, por meio formal ou informal.</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONHECIMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de gestão de equipes;</li> <li>• Conhecimento sobre liderança;</li> <li>• Conhecimento de definição de metas e indicadores;</li> <li>• Conhecimento de resolução de problemas;</li> <li>• Conhecimento de gestão de riscos em Saúde e Segurança do Trabalho;</li> <li>• Conhecimento de gestão do tempo;</li> <li>• Conhecimento de planejamento;</li> <li>• Técnicas de negociação.</li> <li>• Conhecimento do contexto de trabalho dos servidores;</li> <li>• Conhecimento específico das atribuições setoriais;</li> <li>• Conhecimento sobre o provável tempo de resposta de cada indivíduo;</li> <li>• Conhecimento das regulamentações das categorias profissionais que compõem a equipe profissional.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de identificar as habilidades dos servidores;</li> <li>• Habilidade de síntese;</li> <li>• Capacidade analítica;</li> <li>• Capacidade de priorização;</li> <li>• Capacidade de lidar com as diferenças;</li> <li>• Capacidade de construir relação de confiança com a equipe;</li> <li>• Capacidade de conduzir reuniões.</li> <li>• Capacidade de criar, utilizar e disseminar o uso dos espaços de comunicação da organização;</li> <li>• Capacidade de fomentar a atuação de forma multidisciplinar.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ATTITUDES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para ouvir o outro;</li> <li>• Predisposição para descentralizar o trabalho;</li> <li>• Predisposição para se colocar no lugar do outro;</li> <li>• Predisposição ao diálogo;</li> <li>• Respeito às diversidades;</li> <li>• Flexibilidade às ideias apresentadas;</li> <li>• Humildade;</li> <li>• Paciência ao lidar com os servidores.</li> </ul>
---	---	---	--

Lembrete:

Para **importância** (o quanto você precisa para o seu trabalho) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **domínio** (o quanto você sabe a respeito) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **preferência por aprendê-lo** - referente a cada item listado: escolha entre aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) ou aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.).

	<b>Importância (De 0 a 10)</b>	<b>Domínio (De 0 a 10)</b>	<b>Preferência por aprendê-lo (Formal ou Informal)</b>
Delega responsabilidades com orientações precisas, considerando as habilidades dos servidores.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
Promove debates em conjunto com a equipe para definição de metas, melhorias e indicadores de desempenho para a área.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
Permite que os colaboradores desenvolvam projetos por iniciativa própria.	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- 1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)



## GESTÃO ESTRATÉGICA E SISTÊMICA

Para facilitar seu julgamento sobre esta competência, você encontra ao lado a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes a ela associadas. Abaixo, por favor avalie (de 0 a 10) a **importância** e o **domínio** dos itens abaixo. Depois, opte se prefere aprender, cada um deles, por meio formal ou informal.

**CONHECIMENTOS**

- Plano estratégico (DF e órgão do servidor);
- Políticas públicas do DF e RIDE;
- Responsabilidades da área;
- Gestão de projetos;
- Gestão de riscos;
- Métodos de planejamento;
- Conhecimento do ciclo de gestão e análise de políticas públicas;
- Conhecimento do PPA, LDO e LOA;
- Contexto social, político e econômico do DF;
- Regimento Interno do órgão do servidor;
- Conhecimento básico da área orçamentária-financeira;
- Conhecimento sobre parcerias do setor público e com entes privados;
- Gestão pública;
- Base legal que envolve o contexto de trabalho do órgão/empresa/instituição;
- Gestão por resultados;
- Preceitos gerais da administração.

**HABILIDADES**

- Capacidade de negociação;
- Capacidade de identificar oportunidades de sinergia;
- Capacidade de priorização;
- Capacidade de identificar riscos e oportunidades;
- Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência);
- Capacidade de identificar forças e fraquezas.

**ATTITUDES**

- Predisposição para ouvir o outro;
- Predisposição para tomar iniciativa;
- Compromisso com a qualificação e efetividade dos serviços públicos prestados aos cidadãos;
- Predisposição para buscar conhecer a realidade de outras organizações de modo a incorporar as melhores práticas.

Lembrete:

Para **importância** (o quanto você precisa para o seu trabalho) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **domínio** (o quanto você sabe a respeito) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **preferência por aprendê-lo** - referente a cada item listado: escolha entre aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) ou aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.).

	Importância (De 0 a 10)	Domínio (De 0 a 10)	Preferência por aprendê-lo (Formal ou Informal)
Toma decisões assertivas considerando as opiniões dos envolvidos e a estratégia da organização, mesmo quando não há consenso.	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">-</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">0</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">5</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">7</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">8</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">9</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">10</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">-</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">0</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">5</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">7</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">8</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">9</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">10</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 100px;">-</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 100px;">1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)</div>
Articula parcerias internas e externas, no âmbito de sua competência, visando a atingir os objetivos e as metas do Governo.	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">-</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">0</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">5</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">7</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">8</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">9</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">10</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">-</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">0</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">5</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">7</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">8</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">9</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">10</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 100px;">-</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 100px;">1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)</div>

## GESTÃO DE CONFLITOS

Para facilitar seu julgamento sobre esta competência, você encontra ao lado a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes a ela associadas. Abaixo, por favor avalie (de 0 a 10) a **importância** e o **domínio** dos itens abaixo. Depois, opte se prefere aprender, cada um deles, por meio formal ou informal.

## CONHECIMENTOS

- Conhecimento de gestão de equipes;
- Técnicas de escuta ativa;
- Técnicas de mediação e conciliação;
- Técnicas de negociação;
- Técnicas de comunicação não violenta;
- Instrução normativa nº 02, de 25 de julho de 2016 (dispõe sobre mediação de conflitos entre agentes públicos como meio de solução de controvérsias);
- Técnicas de gerenciamento e intervenção em crise.

## HABILIDADES

- Capacidade de argumentação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência).
- Capacidade de identificar conflitos e situações potenciais geradoras de conflitos;
- Capacidade de intervir de forma eficaz na mediação de conflito, quando dois ou mais agentes públicos têm interesses e atitudes divergentes;
- Capacidade de escuta ativa.

## ATTITUDES

- Paciência ao lidar com os servidores;
- Imparcialidade nas intervenções;
- Respeito às diferenças;
- Humildade.
- Imparcialidade;
- Predisposição para intervir em situações de conflito;
- Empatia.

Lembrete:

Para **importância** (o quanto você precisa para o seu trabalho) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **domínio** (o quanto você sabe a respeito) de cada item abaixo listado: escolha uma opção de 0 a 10.

Para **preferência por aprendê-lo** - referente a cada item listado: escolha entre aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) ou aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.).

	Importância (De 0 a 10)	Domínio (De 0 a 10)	Preferência por aprendê-lo (Formal ou Informal)
	-	-	
	0	0	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
Intervém em situações de conflito contraprodutivo entre servidores da equipe de forma eficaz.	4	4	-
	5	5	1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	9	9	
	10	10	
	-	-	
	0	0	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
Previne situações de conflito que possam ser contra produtivas para a equipe.	4	4	-
	5	5	1 - Aprendizagem formal (cursos, treinamentos, palestras, seminários etc.) 2 - Aprendizagem informal (perguntando, lendo, refletindo etc.)
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	9	9	
	10	10	

---

**6 PARTE II – CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO**

---

**PARTE II – CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO**

Nos próximos itens, há afirmativas sobre o seu trabalho. Responda se concorda ou discorda, utilizando um dos números abaixo:

1. Discordo totalmente

2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

#### Interdependência

- O trabalho dos meus colegas depende diretamente do meu.  1  2  3  4  5
- Se o meu trabalho não for feito, outros trabalhos não poderão ser concluídos.  1  2  3  4  5
- As minhas atividades são muito afetadas pelo trabalho dos meus colegas.  1  2  3  4  5
- A conclusão do meu trabalho depende do trabalho de muitas pessoas diferentes.  1  2  3  4  5
- O meu trabalho não pode ser feito a menos que outras pessoas façam o seu.  1  2  3  4  5

#### Autonomia

- O meu trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na sua realização.  1  2  3  4  5
- O meu trabalho me permite tomar muitas decisões por conta própria.  1  2  3  4  5
- O meu trabalho me proporciona autonomia para tomar decisões.  1  2  3  4  5
- O meu trabalho me permite tomar decisões sobre os métodos que uso para realizá-lo.  1  2  3  4  5
- O meu trabalho me dá independência e liberdade de escolher como realizá-lo.  1  2  3  4  5
- O meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria como executá-lo.  1  2  3  4  5

#### Significado da tarefa

- É provável que os resultados do meu trabalho afetem de forma significativa a vida de outras pessoas.  1  2  3  4  5
- O meu trabalho em si é muito significativo e importante em um contexto mais amplo.  1  2  3  4  5
- O meu trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da organização.  1  2  3  4  5
- O meu trabalho tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.  1  2  3  4  5

#### Habilidades Variadas

- O meu trabalho exige uma variedade de habilidades.  1  2  3  4  5
- O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades diferentes para a sua realização.  1  2  3  4  5
- O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.  1  2  3  4  5
- O meu trabalho exige o uso de uma variedade de habilidades.  1  2  3  4  5

---

**7 PARTE III - DADOS DEMOGRÁFICOS**

---

**PARTE III - DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

Chegamos à parte final do questionário. Os dados solicitados a seguir descreverão as características dos participantes como um todo e não individualmente.

**Faixa etária:**

- menos de 26 anos     de 26 a 35 anos     de 36 a 45 anos     de 46 a 55 anos     acima de 55 anos

**Cargo efetivo/eletivo:**

- Agente Socioeducativo  
 Analista em Políticas Públicas e Gestão Governamental  
 Conselheiro Tutelar  
 Especialista em Assistência Social  
 Especialista Socioeducativo
- Gestor em Políticas Públicas e Gestão Governamental  
 Técnico em Assistência Social  
 Técnico em Políticas Públicas e Gestão Governamental  
 Técnico Socioeducativo  
 Outros

**Cargo comissionado:**

- Assessor  
 Assessor especial  
 Assessor técnico  
 Chefe  
 Coordenador  
 Diretor  
 Gerente  
 Subsecretário  
 Outros

**Há quanto tempo trabalha na Sejus:**

- Menos de 1 ano     De 1 a 5 anos     De 6 a 10 anos     De 11 a 15 anos     De 16 a 20 anos     Mais de 20 anos

**Há quanto tempo participou pela última vez de um evento de capacitação (treinamento) no GDF ou patrocinado pelo GDF?**

- Menos de 3 meses     Entre 3 e 5 meses     Entre 6 e 8 meses     Entre 9 e 11 meses     Há mais 11 meses     Nunca participei

---

**8 Final page**

---

**Agradecemos a sua participação!**

Em caso de dúvidas, favor entrar em contato com [gecap@sejus.df.gov.br](mailto:gecap@sejus.df.gov.br)

---

## Anexo F – Necessidades de Competências Identificadas

Competências	Comportamentos Observáveis	Prioridade/Magnitude	Taxonomia: Domínios e níveis	Preferência por Aprendizagem	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Trabalho em Equipe	Desenvolve suas atividades em equipe de forma respeitosa, cooperando para o alcance dos resultados almejados.	15/Média	Afetivo/Cognitivo (Aplicação/Valorização)	Informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de comunicação não violenta; • Técnicas de comunicação assertiva; • Técnicas de escuta ativa; • Técnicas de oratória; • Técnicas de gestão do tempo; • Técnicas de autoconhecimento; • Técnicas de gestão das emoções no ambiente de trabalho; • Noções de Psicologia dos grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de negociação; • Habilidade de manter bons relacionamentos interpessoais; • Habilidade de se analisar em relação às suas capacidades e limitações (autoconhecimento); • Capacidade de utilizar ferramentas digitais de comunicação; • Capacidade de identificar o potencial e limitação dos servidores; • Inteligência emocional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para ouvir o outro; • Predisposição para se colocar no lugar do outro; • Respeito às diferenças; • Respeito às lideranças; • Predisposição para o diálogo; • Predisposição para aceitar críticas e sugestões; • Flexibilidade às ideias apresentadas; • Atuação orientada a resultados; • Senso coletivo; • Humildade.</li> </ul>
	Relaciona-se bem com seus pares e chefias inclusive em situações de discordância.	12/Média	Afetivo/Cognitivo (Compreensão/Valorização)	Informal			
	Oferece ajuda sempre que um de seus pares ou chefias necessita.	25/Baixa	Afetivo/Cognitivo (Compreensão / Resposta)	Informal			
Conduta Ética	Realiza suas atividades de acordo com o Código de Ética dos Servidores e Empregados Públicos Cíveis do Poder Executivo e demais normativos relevantes.	22/Média	Cognitivo/Afetivo (Aplicação / Valorização)	Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Ética dos Servidores e Empregados Executivo Públicos Cíveis do Poder e demais normativos relevantes (Decreto 37.297/2016); • Conhecimento de governança; • Conhecimento de cidadania e papel do servidor público; • Atribuições dos órgãos de controle, fiscalização e canais competentes para efetuar denúncias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de se desenvolver de acordo com os princípios éticos; • Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência); • Capacidade de apontar corretamente irregularidades e tecnicamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito a hierarquia, colegas e missão institucional; • Honestidade; • Iniciativa para denunciar irregularidades quando encontradas; • Transparência em todas as decisões; • Compromisso com os colegas e população</li> </ul>
	Posiciona-se publicamente contra qualquer situação com indícios de irregularidade sempre que os encontra.	9/Alta	Afetivo/Cognitivo (Avaliação / Resposta)	Formal			
Proatividade	Propõe e executa soluções de forma proativa para potenciais problemas e desafios, baseadas em análises críticas da situação interna e externa ao órgão.	3/Alta	Cognitivo (Síntese)	Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de resolução de problemas; • Conhecimento de gestão de riscos; • Conhecimento de gestão de projetos; • Conhecimento de gestão por processos; • Conhecimento de gestão pública; • Técnicas de autoconhecimento; • Conhecimento de gestão de riscos em Saúde e Segurança do Trabalho; • Conhecimento do negócio da área; • Missão, visão e valores do órgão de lotação do servidor; • Contexto social, político e econômico do DF; • Conhecimento de análise organizacional e situacional (diagnóstico e prognóstico); • Conhecimento de design thinking; • Técnicas de motivação pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade analítica; • Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência); • Capacidade de se analisar em relação às suas capacidades e limitações (autoconhecimento); • Capacidade de negociação; • Capacidade crítica; • Capacidade criativa; • Capacidade de aprender de forma autônoma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse em buscar soluções criativas para os problemas; • Predisposição para aprender conteúdos novos; • Predisposição para questionar padrões; • Predisposição para se colocar no lugar do outro; • Predisposição para o diálogo construtivo; • Predisposição para buscar auxílio com outros servidores e com outros órgãos do GDF com mais experiência; • Predisposição para mudança.</li> </ul>
	Aprimora-se constantemente por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades em função dos feedbacks recebidos e desafios encontrados.	5/Alta	Cognitivo/Afetivo (Avaliação / Internalização de valores)	Formal			
Comunicação	Transmite conhecimentos para demandantes internos e externos de forma eficaz e sempre que necessário.	8/Alta	Cognitivo (Aplicação)	Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gramática; • Interpretação de texto; • Técnicas de escuta ativa; • Técnicas de oratória e apresentação; • Media Training; • Técnicas de treinamento e desenvolvimento; • Técnicas de redação oficial; • Técnicas de comunicação não violenta; • Técnicas de comunicação não verbal; • Técnicas de atendimento ao público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de utilizar ferramentas de comunicação necessárias para a área; • Capacidade de argumentação; • Habilidade de manter bons relacionamentos interpessoais; • Habilidade para operar o SEI; • Habilidade para operar o Pacote Office; • Capacidade de expressar ideias com clareza; • Inteligência emocional; • Capacidade de adequar a linguagem público alvo; • Habilidade de compreender linguagem corporal • Capacidade de síntese; • Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para se colocar no lugar do outro; • Predisposição para o diálogo; • Disposição para ajudar o outro; • Predisposição para ouvir o outro; • Predisposição para aderir a novas ferramentas de comunicação; • Respeito a argumentos diferentes e/ou divergentes.</li> </ul>
	Escreve os documentos sob sua responsabilidade de forma clara e gramaticalmente correta.	10/Média	Cognitivo (Aplicação)	Formal			
	Dialoga com educação e argumenta de forma não violenta, respeitando opiniões divergentes.	20/Média	Afetivo/ Cognitivo (Análise / Valorização)	Formal			
Compromisso Público	Atua nas atividades diárias com empatia e foco na solução da demanda do público alvo.	23/Baixa	Afetivo/Cognitivo (Síntese / Valorização)	Informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento da realidade de onde atua; • Conhecimento de ferramentas de participação do público alvo; • Missão, visão e valores do órgão de lotação do servidor; • Plano estratégico do órgão de lotação do servidor; • Plano estratégico do Distrito Federal; • Contexto social, político e econômico do DF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de se sensibilizar com as causas públicas; • Capacidade de convergir interesses (políticos, sociais, ambientais e econômicos); • Capacidade de analisar problemas públicos; • Capacidade de analisar os planos estratégicos de governo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito às diversidades; • Atuação orientada a resultados.</li> </ul>
	Participa de projetos que causam impacto na realidade do público alvo e em consonância com o Plano Estratégico do Órgão e Governo.	1/Alta	Cognitivo (Síntese)	Formal			



Competências	Comportamentos Observáveis	Prioridade/Magnitude	Taxonomia: Domínios e níveis	Preferência por Aprendizagem	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Realização de Atividades Administrativo-Operacionais Com Excelência	Realiza suas atividades administrativas com eficiência, de acordo com os preceitos da Instituição.	16/Média	Cognitivo (Aplicação)	Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teorias, técnicas e ferramentas administrativas;</li> <li>Regras e normativos internos relacionados a atividades administrativas;</li> <li>Soluções de tecnologia da informação e comunicação disponíveis na organização (Exemplo: Sei e pacote office);</li> <li>Noções de administração financeira e orçamentária;</li> <li>Conhecimento sobre execução de contrato e convênios;</li> <li>Procedimentos licitatórios;</li> <li>Mapeamento de processos;</li> <li>Gestão de processos;</li> <li>Gerenciamento de projetos;</li> <li>Produção de documentos oficiais;</li> <li>Gestão do conhecimento;</li> <li>Lei de acesso à informação (Lei nº 12.527/2011).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de utilizar ferramentas administrativas da Sejus;</li> <li>Capacidade de organizar documentos e materiais de forma a facilitar sua localização e conservação;</li> <li>Capacidade de utilizar o mapeamento de processos de forma a identificar o fluxo a ser obedecido para a satisfação das demandas;</li> <li>Habilidade de utilizar as técnicas de comunicação oficial adequadamente;</li> <li>Capacidade de manusear adequadamente hardwares e softwares para a realização das atividades de trabalho;</li> <li>Habilidade de reconhecer as principais partes interessadas da organização e compreender seus interesses e suas necessidades;</li> <li>Capacidade de utilizar as técnicas e ferramentas da gestão de projetos e de processos para atender às demandas da instituição;</li> <li>Capacidade de utilizar as técnicas e ferramentas da gestão do conhecimento para otimização dos processos e serviços prestados;</li> <li>Capacidade de interpretar textos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predisposição para buscar conhecimento e atualizar-se a respeito de normativos e orientações administrativas;</li> <li>Predisposição para assumir responsabilidades em relação a seus atos.</li> </ul>
	Trata, consolida e disponibiliza informações de forma clara, objetiva e segura.	14/Média	Cognitivo (Análise)	Formal			
	Demonstra conhecimento sobre normas e sistemas informatizados requeridos para atuação na Sejus.	2/Alta	Cognitivo (Aplicação)	Formal			
Realização de Atividades Com Base em Princípios de Cidadania e Responsabilidade	Age pessoal e coletivamente com responsabilidade e empatia perante os problemas dos cidadãos.	24/Fraca	Afetivo/Cognitivo (Síntese / Valorização)	Informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento sobre a utilização de feedback e indicadores de satisfação do cidadão para nortear ações de atendimento e melhoria contínua;</li> <li>Conhecimento sobre normativos internos relacionados à cidadania;</li> <li>Conhecimento sobre a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e de outras práticas de sustentabilidade;</li> <li>Conhecimento dos direitos dos cidadãos que recorrem à determinada política pública;</li> <li>Código de Ética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade para se colocar no contexto do cidadão, entender suas necessidades e empenhar-se para atendê-lo de modo a superar suas expectativas;</li> <li>Capacidade de agir em suas atividades com respeito ao próximo, integridade, honestidade e impessoalidade, observando as normas e princípios da instituição, o conceito de cidadania e do bem público;</li> <li>Capacidade de comunicar-se com clareza e objetividade na resolução de problemas com cidadãos, mantendo relacionamento cordial, mesmo em situações de conflito;</li> <li>Capacidade de comunicar-se de forma eficaz;</li> <li>Capacidade para perceber e antecipar oportunidades que agreguem valor ao cidadão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predisposição para tratar os conflitos com os cidadãos de maneira assertiva, estimulando através do exemplo, o relacionamento cordial e a postura de parceria;</li> <li>Predisposição para agir proativamente, criando condições para uma relação duradoura baseada em confiança, ética e parceria;</li> <li>Empatia;</li> <li>Predisposição para a gestão racional dos recursos disponibilizados pela instituição e a manutenção da qualidade socioambiental no ambiente de trabalho;</li> <li>Respeito à diversidade de classe social, raça, etnia, gênero e religiosidade;</li> <li>Honestidade;</li> <li>Integridade.</li> </ul>
	Presta atendimento ao cidadão procurando satisfazer às suas expectativas e de acordo com as políticas desenvolvidas pelo poder público.	21/Média	Cognitivo/Afetivo (Aplicação / Resposta)	Formal			
	Demonstra cuidado com o patrimônio público e compromisso com o trabalho que desempenha.	26/Baixa	Afetivo/Cognitivo (Análise / Valorização)	Informal			
Promoção do Autodesenvolvimento	Busca, continuamente, o desenvolvimento de suas competências e o aprimoramento dos seus métodos de trabalho.	7/Alta	Cognitivo/Afetivo (Análise / Internalização de valores)	Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento sobre o conceito de autodesenvolvimento e formas de aplicação dentro do contexto de trabalho;</li> <li>Conhecimento sobre suas potencialidades e limitações;</li> <li>Conhecimento sobre gestão de tempo;</li> <li>Articulação;</li> <li>Inovação;</li> <li>Inteligência emocional;</li> <li>Bases do relacionamento interpessoal (Autoconhecimento, Empatia, Assertividade, Cordialidade e Ética);</li> <li>Qualidade de Vida no Trabalho;</li> <li>Conhecimento de técnicas e práticas para evitar o adoecimento no trabalho;</li> <li>Autoconhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de aproveitar sugestões de melhoria recebidas;</li> <li>Capacidade de aprender de uma experiência do outro;</li> <li>Capacidade de conceber diferentes alternativas de formas de trabalho e aprendizagem em resposta a problemas e necessidades da organização;</li> <li>Capacidade de adaptar-se às situações adversas com resiliência, lidando de forma criativa com os problemas e obstáculos, buscando sempre resolvê-los;</li> <li>Capacidade de utilizar práticas e técnicas de inteligência emocional voltadas para o contexto de trabalho;</li> <li>Capacidade de definir curso de ação mais adequado em determinada situação a partir da identificação, análise e avaliação dos variados fatores envolvidos, considerando dificuldades e oportunidades;</li> <li>Habilidade de manter bons relacionamentos interpessoais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predisposição para identificar pontos de melhoria;</li> <li>Predisposição para buscar, interna e externamente a Sejus, as informações necessárias à execução de suas atividades e ao seu desenvolvimento;</li> <li>Predisposição para o desenvolvimento e adequação de competências;</li> <li>Predisposição para buscar aproximação e contato com as pessoas, demonstrando engajamento;</li> <li>Predisposição para aprender e para ensinar;</li> <li>Interesse em desenvolver habilidades socioemocionais;</li> <li>Flexibilidade;</li> <li>Predisposição para respeitar as opiniões diversas;</li> <li>Predisposição para escuta ativa.</li> </ul>
	Toma iniciativas assumindo responsabilidades na tomada de decisões com o objetivo de concretizar ideias.	6/Alta	Cognitivo (Síntese)	Informal			
	Demonstra capacidade de resolver crises e capitalizar oportunidades.	4/Alta	Cognitivo (Avaliação)	Formal			
Realização de Atividades com Embasamento Jurídico e Legislativo	Respeita e cumpre as normas e os procedimentos de aplicação geral no âmbito da organização.	19/Média	Cognitivo (Aplicação)	Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento jurídico e humanizado a respeito das principais competências da Sejus;</li> <li>Compreensão da atuação pautada por leis, além do conhecimento dos direitos trabalhistas;</li> <li>Conhecimento sobre a responsabilização a qual pode ser submetido, em caso do não cumprimento das atividades;</li> <li>Lei 840/2011;</li> <li>Conhecimento da base legal e normativa sobre saúde e segurança no trabalho;</li> <li>Direitos trabalhistas;</li> <li>Direito administrativo;</li> <li>Ouvidoria;</li> <li>Leis de acesso à informação;</li> <li>Conhecimento da estrutura administrativa do GDF e da Sejus;</li> <li>Conhecimento sobre direitos humanos;</li> <li>Conhecimento dos princípios e das regras estabelecidas na Constituição Federal e na Lei Orgânica do DF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de atuar profissionalmente pautado no direito público;</li> <li>Capacidade de realizar as atividades em consonância com a legislação;</li> <li>Capacidade de entender o macrofuncionamento da administração pública e as funções e os papéis do Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predisposição para seguir prazos e trâmites legais;</li> <li>Predisposição para posicionar-se contra qual quer situação com indícios de irregularidade sempre que as encontra;</li> <li>Predisposição para manter-se atualizado quanto às leis e aos normativos;</li> <li>Predisposição para acompanhar o Diário Oficial.</li> </ul>
	Demonstra capacidade de entender as funções e os papéis do Estado.	13/Média	Cognitivo (Análise)	Formal			
Prestação de Serviços Públicos com Excelência	Presta serviços de qualidade superior, demandados no âmbito interno e externo, fornecendo entregas adequadas e oportunas.	11/Média	Cognitivo (Síntese)	Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento sobre os conceitos de excelência e qualidade aplicados ao contexto de trabalho;</li> <li>Conhecimento sobre competências transversais, institucionais, gerenciais e individuais;</li> <li>Conhecimento sobre eficácia, eficiência e efetividade;</li> <li>Responsabilidade socioambiental;</li> <li>Decreto nº 36.419/2015 – Institui a Carta de Serviços ao Cidadão;</li> <li>Lei dos Usuários dos Serviços Públicos (Lei nº 13.460/2017);</li> <li>Lei de acesso à informação (Lei nº 12.527/2011);</li> <li>Lei de Acesso à Informações no DF (Lei nº 4.990/2012);</li> <li>Sistema de Gestão de Ouvidoria do Distrito Federal (Decreto nº 39.723/2019).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de associar processos de trabalho ao serviço público prestado à sociedade;</li> <li>Capacidade de estabelecer relações de confiança e de credibilidade;</li> <li>Capacidade de reconhecer a importância da intersectorialidade das políticas públicas;</li> <li>Capacidade de reconhecer a interrelação entre os processos de trabalho de sua unidade, das demais unidades da Sejus e dos órgãos vinculados;</li> <li>Capacidade de apoiar, indicando correções, se necessário, em processos comuns.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predisposição para realizar atendimentos de excelência ao cidadão, procurando satisfazer suas expectativas;</li> <li>Predisposição para estabelecer redes de parcerias internas e externas, visando a atender as necessidades da área;</li> <li>Clareza dos resultados que deseja alcançar na sua área de atuação e sob sua responsabilidade;</li> <li>Predisposição para trabalhar com prioridades;</li> <li>Predisposição para o aprimoramento contínuo;</li> <li>Comprometimento.</li> </ul>
	Mobiliza esforços para o desempenho de excelência e para o atingimento de metas.	17/Média	Cognitivo/Afetivo (Síntese / Organização)	Formal			
	Demonstra um forte senso de urgência para encaminhar as atividades e os projetos para a sua conclusão.	18/Média	Afetivo/Cognitivo (Avaliação / Internalização de valores)	Formal			

Competências	Comportamentos Observáveis	Prioridade/Magnitude	Taxonomia: Domínio	Preferência por Aprendizagem	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Promoção do Desenvolvimento da Equipe	Reconhece o desempenho dos servidores por meio de feedbacks positivos, considerando suas habilidades individuais.	9/Média	Cognitivo/ Afetivo (Avaliação / Valorização)	Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de feedback e feedforward; • Conhecimento de gestão do desempenho; • Conhecimento de gestão de equipes; • Teorias de motivação/aprendizagem; • Teorias da personalidade; • Técnicas de comunicação não violenta; • Técnicas de mediação e conciliação; • Técnicas de gestão do tempo; • Técnicas de produtividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de identificar o potencial e a limitação dos servidores; • Capacidade de identificação e utilização dos sistemas de incentivos disponíveis; • Capacidade de conduzir reuniões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para se colocar no lugar do outro; • Predisposição ao diálogo; • Respeito às diversidades; • Paciência ao lidar com os servidores</li> </ul>
	Acompanha o trabalho dos servidores e intervém quando o nível de qualidade não estiver adequado.	10/Média	Cognitivo/ Afetivo (Avaliação / Valorização)	Formal			
	Estabelece planos de melhoria de desempenho para a equipe.	4/Forte	Cognitivo (Síntese)	Formal			
Gestão Participativa	Delega responsabilidades com orientações precisas, considerando as habilidades dos servidores.	5/Forte	Cognitivo/ Afetivo (Síntese / Organização)	Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de gestão de equipes; • Conhecimento sobre liderança; • Conhecimento de definição de metas e indicadores; • Conhecimento de resolução de problemas; • Conhecimento de gestão de riscos em Saúde e Segurança do Trabalho; • Conhecimento de gestão do tempo; • Conhecimento de planejamento; • Técnicas de negociação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de identificar as habilidades dos servidores; • Habilidade de síntese; • Capacidade analítica; • Capacidade de priorização; • Capacidade de lidar com as diferenças; • Capacidade de construir relação de confiança com a equipe; • Capacidade de conduzir reuniões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para ouvir o outro; • Predisposição para descentralizar o trabalho; • Predisposição para se colocar no lugar do outro; • Predisposição ao diálogo; • Respeito às diversidades; • Flexibilidade às ideias apresentadas; • Humildade; • Paciência ao lidar com os servidores</li> </ul>
	Promove debates em conjunto com a equipe para definição de metas, melhorias e indicadores de desempenho para a área.	3/Forte	Cognitivo (Análise)	Formal			
	Permite que os colaboradores desenvolvam projetos por iniciativa própria.	8/Forte	Cognitivo/ Afetivo (Síntese / Valorização)	Informal			
Gestão Estratégica e Sistêmica	Toma decisões assertivas considerando as opiniões dos envolvidos e a estratégia da organização, mesmo quando não há consenso	6/Forte	Cognitivo/ Afetivo (Aplicação / Valorização)	Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano estratégico (DF e órgão do servidor); • Políticas públicas do DF e RIDE; • Responsabilidades da área; • Gestão de projetos; • Gestão de riscos; • Métodos de planejamento; • Conhecimento do ciclo de gestão e análise de políticas públicas; • Conhecimento do PPA; LDO e LOA. • Contexto social, político e econômico do DF; • Regimento interno do órgão do servidor; • Conhecimento básico da área orçamentária-financeira; • Conhecimento sobre parcerias do setor público e com entes privados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de negociação; • Capacidade de identificar oportunidades de sinergia; • Capacidade de priorização; • Capacidade de identificar riscos e oportunidades; • Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para ouvir o outro; • Predisposição para tomar iniciativa</li> </ul>
	Articula parcerias internas e externas, no âmbito de sua competência, visando a atingir os objetivos e as metas do Governo.	1/Forte	Cognitivo/ Afetivo (Síntese / Organização)	Formal			
Gestão de Conflitos	Intervém em situações de conflito contraprodutivo entre servidores da equipe de forma eficaz.	2/Forte	Cognitivo/ Afetivo (Avaliação / Resposta)	Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de gestão de equipes; • Técnicas de escuta ativa; • Técnicas de mediação e conciliação; • Técnicas de negociação; • Técnicas de comunicação não violenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de argumentação; • Capacidade analítica; • Capacidade de se adaptar a situações adversas (resiliência).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paciência ao lidar com os servidores; • Imparcialidade nas intervenções; • Respeito às diferenças; • Humildade.</li> </ul>
	Previne situações de conflito que possam ser contra produtivas para a equipe.	7/Forte	Cognitivo/ Afetivo (Avaliação / Resposta)	Formal			