



FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE

FANESE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MONALÍSIA GABRIELA DAS VIRGENS

**MAPEAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA GESTÃO
PÚBLICA: o caso do Setor de Atendimento.**

Aracaju-Se

2017.1



FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE

MONALÍSIA GABRIELA DAS VIRGENS

Artigo apresentado à coordenação do
Curso de Administração da FANESE
como cumprimento da disciplina
Trabalho de conclusão de curso.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo César
Reis

Coordenador de Curso: Prof. Carlos
Frederico de Carvalho

Aracaju-SE

2017-1

Título: MAPEAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA GESTÃO PÚBLICA: o caso do Setor de Atendimento.

RESUMO: O mapeamento das competências proporciona à organização perceber quais as competências são necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais e compará-las com as competências que existem na organização e a partir deste comparativo desenvolvê-las. O objetivo geral da presente pesquisa foi mapear as competências para diagnosticar a existência ou não da relação entre as competências almejadas pela organização e as competências existentes no setor de atendimento da regional metropolitana da Companhia de Saneamento de Sergipe (DESO). Para contemplar tais objetivos, a pesquisa teve natureza quanti-qualitativa, esta junção fundamentou-se a partir da necessidade do estudo buscar compreender, com a devida complexidade, a realidade da organização, bem como mensurar o grau de importância, conhecimento, domínio e aplicação das competências da organização. A partir da análise dos dados constatou-se que existe alinhamento parcial entre as competências necessárias com as competências existentes. Desse modo, é necessário ampliar esse alinhamento para que possibilitem a prestação de um atendimento com incremento de qualidade para os clientes/usuários. O estudo revelou, ainda, que os funcionários percebem a importância das competências descritas no instrumento mais dos que as utilizam em suas rotinas de trabalho, prejudicando a qualidade do serviço prestado. Desta maneira, conclui-se que o alinhamento entre as competências esperadas e as competências existentes para o atendimento é superficial, de modo que a organização não possui a descrição destas competências fazendo com que os funcionários se comportem de acordo com as necessidades do dia a dia, independente de agregar ou não valor para a organização, o que impossibilita o alcance dos objetivos organizacionais, fazendo-se necessárias ações que promovam o desenvolvimento e alinhamento das competências.

Palavras Chave: Competências. Mapeamento. Desenvolvimento. Atendimento. Gestão Pública.

ABSTRACT:The mapping of competencies allows the organization to perceive which competences are necessary for the achievement of the organizational objectives and to compare them with the competences that exist in the organization and from this comparative develop them. The general objective of the present research was to map the competences to diagnose the existence or not of the relationship between the competences sought by the organization and the existing competences in the service sector of the metropolitan region of Companhia de Saneamento de Sergipe (DESO). In order to contemplate these objectives, the research was quantitative-qualitative in nature, this junction was based on the need of the study to understand, with due complexity, the reality of the organization, as well as to measure the degree of importance, knowledge, domain and application Of the organization's competencies. From the analysis of the data it was verified that there is a partial alignment between the necessary competences with the existent competences. Therefore, it is necessary to broaden this alignment to enable the provision of quality customer service. The study also revealed that employees perceive the importance of the skills described in the instrument more than those who use them in their work routines, impairing the quality of the service provided. In this way, it is concluded that the alignment between the expected competencies and the existing competences for the service is superficial, so that the organization does not have the description of these competences, making the employees behave according to the daily necessities, Regardless of whether or not it is of value to the organization, which makes it impossible to achieve the organizational goals, making necessary actions that promote the development and alignment of competencies. **Keywords: Skills, Mapping, Development, Attendance, Public Management**

1 INTRODUÇÃO

Grandes são os desafios que a área de gestão de pessoas enfrenta no dia a dia das organizações, tendo em vista o turbilhão de informações que são produzidas e em decorrência dos avanços tecnológicos. A globalização, por sua vez, pressiona a aplicação eficiente dos recursos, sejam eles financeiros, materiais ou humanos, de forma a manter competitividade. Para D'Arísbo et al. (2012, p.4), são as pessoas o recurso de maior valia para superar os efeitos da globalização e é estratégico por ser munido de conhecimento que se desenvolve por meio do aprendizado.

De acordo com Carbone (2015, p. 46), conectar as ações de desenvolvimento dos indivíduos com os objetivos organizacionais é a noção de alinhamento proposta pelo modelo de gestão de pessoas por competências, desta maneira se faz necessário o direcionamento das práticas tradicionais de gestão de pessoas para gerir competências. Pouco disseminada no setor público dentro e fora do Brasil, à gestão de pessoas por competências traz uma ótica de trabalho diferenciada, que combina conhecimentos, saber-fazer, experiências e comportamentos expressos em um determinado contexto organizacional (AMARAL, 2014, p.554).

Diante do exposto, o presente artigo discorrerá sobre o tema mapeamento e desenvolvimento de competências necessárias para atendimento ao cliente de uma empresa pública, a Companhia de Saneamento de Sergipe (DESO) cujo 99% das ações são pertencentes ao estado de Sergipe.

A companhia de Saneamento de Sergipe é composta por cinco regionais, o presente artigo elegeu os postos de atendimento da regional metropolitana, que estão subdivididos em quatro unidades, com o objetivo geral de comparar as competências existentes no setor de atendimento da DESO com as competências necessárias, conforme a expectativas da Companhia de Saneamento de Sergipe.

Para contemplar o objetivo geral deste artigo foram desenvolvidos tais objetivos específicos:

- 1- Mapear as competências esperadas pela DESO em relação aos funcionários do setor de atendimento da regional metropolitana;
- 2- Mapear as competências existentes no setor de atendimento da regional metropolitana;
- 3- Sugerir estratégias de desenvolvimento das competências necessárias ao setor de atendimento da regional metropolitana.

Em conformidade com o exposto utilizou-se a seguinte questão norteadora: **Há relação entre as competências existentes no setor de atendimento da DESO com aquelas que são necessárias, conforme a expectativas da Companhia de Saneamento de Sergipe (DESO)?**

A presente pesquisa justificou-se pela necessidade de entender e aprimorar o serviço de atendimento prestado pelo setor de atendimento da regional metropolitana da DESO, sua relevância está no fomento do mapeamento e desenvolvimento de competências na administração pública, possibilitando uma melhor prestação dos serviços aos clientes/usuários por meio do desenvolvimento das pessoas. Vale ressaltar que também poderá subsidiar ações de desenvolvimento organizacional para a empresa estudada, bem como a produção de outros trabalhos acadêmicos, pois poderá ser consultado, uma vez que não se possui uma literatura ampla sobre o escopo abordado neste artigo.

O presente artigo está estruturado em seções o que facilita o entendimento do escopo desta pesquisa, a presente seção é a introdução, que faz um breve apanhado acerca da conjuntura sobre a ótica da gestão de pessoas, bem como o problema identificado e os objetivos geral e específicos para consecução desta pesquisa. A segunda seção contempla a fundamentação teórica, que trata dos conceitos e características pertinentes ao mapeamento e desenvolvimento de pessoas na gestão pública sob a ótica da gestão por competências.

A terceira seção, por sua vez, descreve a metodologia utilizada para a confecção da pesquisa, onde descreve a caracterização da pesquisa, o tipo de abordagem, os instrumentos utilizados para a coleta de dados. A quarta seção apresenta a análise dos dados que foram angariados durante o período vigente da pesquisa, a quinta seção aborda a conclusão desta pesquisa, evidenciando suas limitações e sugestões para próximos estudos.

2 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas (GP), para Leite; Albuquerque (2013, p. 20), é a “mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano no ambiente organizacional” de forma a ressaltar as disparidades dessa gestão em distintas situações organizacionais. Devido à complexidade de atuação, gerir pessoas denota o nascer da mudança de “gestão de recursos humanos para a gestão de pessoas” fundamentada na conscientização da importância dessas pessoas para as organizações.

Tal importância consiste no pressuposto de que o fator humano pode ser lapidado, no que se diz respeito à conduta, o caminho a percorrer, o aprendizado, a cultura e avaliação do desempenho e as relações intrapessoais e interpessoais, por meio das ferramentas e práticas utilizadas na gestão de pessoas (SILVA et al 2016, p.147).

De acordo com Dutra (2014, p.17), as práticas de GP são “um conjunto de políticas e técnicas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”, proporcionando, assim, o desenvolvimento organizacional, por meio do desenvolvimento individual dos funcionários incorporados a organização.

Deste modo, as políticas da GP consistem em “princípios e diretrizes” que delimitam as deliberações e condutas da organização, bem como as práticas para os vários processos, técnicas e métodos indispensáveis à tomada de decisões e orientação das ações no domínio da organização e sua relação com o “ambiente externo” (BRAGANÇA et al, 2015, p.2).

2.1 ATUAL CONTEXTO DAGESTÃO PÚBLICA

Dentro do contexto social, as organizações públicas têm atuação fundamental, pois devem gerir os bens e os interesses da sociedade segundo as diretrizes do direito e da moral em detrimento de um bem comum a todos, disponibilizando algum bem ou serviço ao estado e a sociedade.

Assim como as organizações privadas, é indispensável que cuide do seu cliente interno para ofertar bens e serviços de boa qualidade à sociedade. Porém são regidas por regulamentos específicos, que limitam e dificultam todo o processo, desde a captação de pessoas ao desenvolvimento do potencial humano.

A sociedade atualmente exige a reformulação na forma de gerir a coisa pública, e este desenvolvimento está sendo gradativamente construído, desta maneira Pinto; Silva (2015, p. 1) elucidam dois motivos pelos quais a gestão pública deve reformar seu modelo de gestão: o primeiro se dá por meio da ampliação da consciência de cidadania dos cidadãos ou usuários e o segundo se deve ao grande volume de informações produzidas em todo mundo acerca dos mais distintos serviços e produtos, que promovem a comparação entre os diferentes agentes públicos brasileiros, bem como o aumento da exigência por melhoria da qualidade desses serviços e produtos. De fato, faz-se necessário mudar a atuação das entidades públicas.

Nesse rumo, não se pode pensar em mudança sem pensar nos provocadores de mudança, as pessoas. Nesse tocante, Bergue (2010, p. 18) afirma ser imprescindível abordar a gestão de pessoas no âmbito público como um dispêndio direcionado ao “suprimento, manutenção e desenvolvimento de pessoas”. Ainda de acordo ao autor é necessário que esta abordagem esteja em conformidade com a legalidade sem esquecer-se de observar o meio que as pessoas estão inseridas.

O modelo de gestão mais recomendado por grande parte dos autores, afirma Boog (2006, p.125), é o modelo de gestão por competências, fundamentado no desenvolvimento das pessoas, com o objetivo de melhor proporcionar as mudanças almejadas diante da conjuntura atual.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

A gestão de pessoas por competências (GPC) é conceituada por Silva; Mello (2013 p.114) como uma proposta de orientação dos esforços para “captar, desenvolver e avaliar” pessoas independentemente do nível organizacional, bem como orientá-las em sua participação na organização quanto as suas competências indispensáveis para o alcance dos objetivos por ela almejados.

O objetivo principal da gestão por competências é gerenciar os espaços ou “*gaps* de competências” que existem nas organizações com o propósito de dirimi-los. Ou seja, a diferença que existe entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que estão dispostas para a organização por meio dos seus funcionários e as competências que realmente são necessárias para a organização alcançar suas metas e objetivos (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014, p. 44).

Segundo Carbone (2015, p. 46) a proposta do modelo de gestão por competências é em suma conectar as ações de desenvolvimento dos indivíduos com os objetivos da organização, direcionando as tradicionais práticas de recursos humanos para gerir competências, conforme demonstradas no quadro 1.

Desta maneira, o autor evidencia que a eficácia do funcionário aumenta quando este é submetido a um conjunto de práticas articuladas de forma lógica e harmônica, proporciona ao indivíduo o desenvolver suas atribuições específicas de forma efetiva, bem como para que saiba lidar com situações por possam surgir no seu cotidiano.

Quadro 1: Práticas de GP vinculadas à Gestão por competências

Processos Clássicos de RH	Práticas de GP vinculadas à Gestão por competências
Seleção	Recrutamento por competências (interno e externo)
	Seleção por competências (interno e externo)
	Movimentação interna por competências.
Treinamento e Desenvolvimento	Sistematização da capacitação por competências
	Sistema de trilhas de aprendizagem por competências
	Plano de desenvolvimento por competências (PDCI)
	Certificação de conhecimentos
Remuneração e Recompensa	Remuneração por competência e desempenho
	Reconhecimento da competência
Avaliação de Desempenho	Avaliação de metas de desempenho
	Avaliação de competência com múltiplas fontes de avaliação

Fonte: Adaptado de Carbone (2015, p.47)

Com o intuito de melhorar o serviço prestado à sociedade e ciente da importância das pessoas na gestão, é promulgado o Decreto nº5707/06 em 23 de fevereiro de 2006. Assim, o Decreto, que possui um caráter inovador e ousado, institui a política e diretrizes no escopo do desenvolvimento de pessoal para formalizar a gestão de pessoas na administração pública federal (BRASIL, 2006), mas devido às mudanças na gestão pública brasileira existe uma tendência de sua aplicação nas esferas estaduais e municipais.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNPD) consiste em propor melhoraria dos serviços públicos prestados, por meio do desenvolvimento constante do funcionário público, de modo a adequar as competências exigidas dos servidores aos objetivos institucionais com base no plano plurianual. Desse modo, objetiva melhorar a eficácia, a eficiência e a qualidade dos serviços ofertados aos cidadãos (PINTO; SILVA, 2014, p.8).

De acordo com Araujo; Martins (2016, p.154), foi a partir deste decreto que a administração pública materializou a gestão por competências no Brasil, a partir de um modelo a ser aplicado nas instituições federais. Contudo Bergue (2014, p.263) elucida que existem dificuldades para a sua aplicação, devido aos seus princípios, citando o princípio da impessoalidade e o estabelecimento do concurso público, de forma que este consiste no principal desafio para a sua aplicabilidade.

Eis que se denota um impasse, de um lado o decreto determina a utilização do modelo de gestão por competências e por outro lado a legislação apresenta entraves para a sua implantação. Ainda há um grande caminho a percorrer, pois se necessita que administração pública se adeque e desenvolva o seu próprio modelo de gestão por competências para superar as barreiras que a legislação atribui (PINTO; SILVA, 2015, p.16).

2.2.1 COMPETÊNCIAS

No que se diz respeito ao conceito de competências, existem várias correntes teóricas, para Dalmolin (2010, p.13), “os conhecimentos, habilidades e atitudes” são componentes das competências e que de forma sinérgica e se constitui a matriz CHA. O significado de cada componente está disposto no quadro 2.

Quadro 2: Componentes da Competência (CHA)

CONHECIMENTOS (C)	HABILIDADES (H)	ATITUDES (A)
-------------------	-----------------	--------------

É relacionado ao somatório de conhecimento absorvido e organizado pelo indivíduo em toda sua trajetória, que de alguma forma traz uma relevância, tradução e entendimento ao ambiente que está exposto.	Trata-se da aptidão do indivíduo de fazer uso dos conhecimentos adquiridos de forma produtiva e satisfatória ao desenvolver uma ação, com o intuito de alcançar um resultado específico.	É relacionado ao relacionamento social e afetivo no ambiente do trabalho. É através das atitudes que se julgam a ação desenvolvida, ao aferir se foi ética ou não, quais são os valores do indivíduo e a criatividade no desempenhar das ações.
SABER, SABER O QUE e PORQUE FAZER.	SABER COMO FAZER	SABER AGIR ou QUERER FAZER.

Fonte: Adaptado de Durand, 2000 apud Dalmolin (2010, p. 13-14).

Porém, Zarifian (1994) apud Schikmann (2015, p.6) diverge do conceito apresentado por Dalmolin quando afirma que a matriz de CHA é insuficiente caso esta matriz não se converta em produção e em entrega. O autor vai além e afirma que as mudanças do teor do trabalho são fatores mutacionais das competências necessárias para a realização do próprio trabalho.

Tais mudanças podem estar condicionadas por imprevistos, diante disto o autor enumera três tipos de imprevistos: Eventos: mostram a instabilidade do cenário trabalhista, de forma que para resolver tais eventos se faz necessário a troca de experiências por meio da comunicação. Comunicação: permite a elaboração de soluções sobre determinadas situações que decorram da atividade do trabalho. Serviço: trata-se do resultado percebido e entregue a organização (ZARIFIAN, 1994 apud SCHIKMANN, 2015, p.6).

De acordo com Picchiai (2011, p.77-78), as competências dividem-se em dois tipos: as competências organizacionais que são aptidões especiais (diferenciadas) de uma organização em prol do alcance dos objetivos estratégicos, geralmente são conquistadas ao longo do tempo e são compostas de várias competências individuais e ações de desenvolvimento organizacional. Já as competências individuais são as aptidões do indivíduo que denota seu diferencial tornando-o único no mundo por meio da flexibilidade, da adesão de ideias novas, foco no amanhã, capacidade de romper paradigmas e transformar ideias em resultados percebidos pela organização.

O conceito de competências essenciais inicialmente é tratado por Peter Drucker “como a análise de força” e ao longo do tempo tornou-se conhecido por “análise das competências” (*core competence*) no âmbito organizacional, a partir do trabalho de Prahalad; Hamel; Ao traduzir “*core competence*”, encontram-se várias formas: Competências Estratégicas, Essenciais ou Organizacionais. Desta forma, o foco principal são as disposições que as organizações têm para desenvolver ou ampliar seu escopo de atuação com o propósito de se diferenciar no mercado em que atua, promovendo assim vantagens competitivas (ASSUMPCÃO, 2012, p.13).

Segundo Schikmann (2015, p.6), as competências organizacionais devem ser compostas por um conjunto de competências individuais que tornem possível a realização da missão e visão em conformidade com os valores pré-definidos pela organização. O mesmo autor complementa ao afirmar que para cada organização os componentes deste conjunto sofrem variações, tendo em vista que, depende diretamente das diretrizes estabelecidas, do compartilhamento de informações a respeito da organização e de como são formados os ambientes de trabalho, ou seja, da cultura organizacional pertinente a cada organização.

A competência individual, por sua vez, vinculada aos saberes obtidos pela sociedade ou pela profissão exercida em um determinado tempo e ambiente, de forma que sempre se faz necessário contextualiza-la. Porém, os conhecimentos e o *knowhowsó* serão considerados competências se forem informados e aplicados à realidade do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 184).

Desta maneira, quanto melhor for à “rede de conhecimento” ao qual o indivíduo estará inserido, melhor será comunicação, tornando-a eficiente, gerando assim a competência, sendo esta de fundamental importância. As competências individuais foram encontradas na literatura como competências funcionais, sob a ótica de Fleury; Fleury (2004, pg.184) que vinculam as competências funcionais á alguns verbos, que podem ser observados no quadro 3.

Quadro 3: Competências Profissionais

Saber Agir	Ter consciência do que está fazendo algo e porque está a fazer, saber e fazer julgamentos, escolhas e tomadas de decisão.
Saber Mobilizar	Desenvolver métodos de distribuição dos recursos humanos, financeiros e materiais, proporcionando sinergia e unicidade entre eles.
Saber comunicar	Saber assimilar, tratar e disseminar as informações e conhecimentos com intuito de obter o entendimento de todos que estão a ouvir.
Saber aprender	Aprimorar o conhecimento e a vivência, revisar os processos mentais e saber se desenvolver e proporcionar desenvolvimento aos que te cercam.
Saber comprometer-se	Saber e estar engajado e comprometido com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Chamar para si a responsabilidade, assumindo riscos e consequências por suas ações, e por isso ser reconhecido.
Ter visão estratégica	Estar a par do ambiente que te cerca, de maneira a conhecer e entender o negócio da organização, buscando sempre identificar alternativas e oportunidades.

Fonte: Adaptado de Fleury; Fleury (2000, p.21).

Diante do exposto entende-se que nem sempre as competências individuais são consideradas funcionais depende da maneira que o autor classifica as competências, pois para Picchai (2011, p, 77-78) a competência individual é um diferencial exclusivo, que o torna único, já as competências funcionais são o mesmo diferencial exclusivo devendo ser aplicados e percebidos no contexto organizacional.

Para cada organização ou realidade de trabalho as competências poderão ser caracterizadas de formas diferentes, não havendo então um padrão a ser seguido e sim um estudo de cada contexto para descrevê-las, este estudo pode ser feito por meio do mapeamento de competências, podendo ser desenvolvido em todas as esferas da organização.

2.3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Conforme Ienaga (1998) apud Brandão; Bahry (2005, p.182), não se encontra uma literatura rica em conceituar e detalhar o mapeamento em competências, porém, o mapeamento de competências tem o intuito de levantar “o *gap* ou lacuna de competências”, em outras palavras, a desconexão entre as competências indispensáveis para alcançar a tática organizacional com as existentes na organização. Tal caracterização evidencia a pauta do presente trabalho em que buscará identificar tal *gap*, também refletido no que aqui se afirma como alinhamento de competências.

Brandão; Bahry (2005, p.181) corroboram quando afirmam que por meio do mapeamento de competências se identifica a diferenças entre as competências imprescindíveis para a execução do cargo ou função e as competências internas existentes. Pode-se observar, também, qual o grau de importância e domínio das competências internas da organização que foram evidenciadas pelo mapeamento. Em seu artigo publicado na revista do serviço público traz algumas sugestões de métodos para desenvolver o mapeamento, disposto no quadro 10, sua sugestão está dividida em três etapas e fora baseada em outros autores que estão devidamente citados.

A maioria dos autores segue a mesma direção quando se trata de mapeamento de competências, nesse tocante Torres; Ziviani; Silva (2012, p.197) citam Behr (2010) ao atestar que se deve avaliar as competências existentes na organização e as competências necessárias para o seu desenvolver, enxerga-se também grandes vantagens de se fazer o mapeamento, com ele é possível designar os funcionários de forma adequada, elencar as competências em potencial e em carência, de forma a desenvolver ações para selecionar e ampliar as competências que contribuam para o melhor desempenho das estratégias organizacionais.

Quadro 4: Etapas do mapeamento de competências

Etapas	Descrição	Autores
1- Pesquisa Documental	Análise do conteúdo que compõe o planejamento estratégico da organização, bem como as publicações em portarias, políticas institucionais e decretos governamentais. Com o objetivo de identificar categorias, descrever o conteúdo das mensagens de forma objetiva e identificar indicadores que subsidie as deduções acerca das competências relevantes para a materialização dos objetivos organizacionais.	Carbone et al, 2005, Guimarães et al (2001).
	Os dados são coletados com os gestores da organização e pessoas-chave de maneira que estes dados possam ser separados em cotas e em conformidade com os dados da análise documental.	Bruno-Faria; Brandão (2003), Guimarães et al (2001), Santos (2001),

2- Coletas de dados	Esta etapa pode ser feita por meio de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas, observação participante ou não participante, grupo focal, questionários estruturados e com escala de avaliação, com o intuito de identificar as competências importantes para a organização.	Brandão e Bahry (2005).
3- Descrições das competências	Considerada a parte mais delicada do mapeamento, pois a descrição tem que ser clara e objetiva para que não haja interpretações equivocadas. Deste modo o mais recomendado é que as competências profissionais tenham a forma de referenciais de desempenho, isso quer dizer, que possam ser observadas no contexto do trabalho e com comportamentos objetivos. Esta descrição deve conceber uma desempenho ou conduta esperada, bem como deve-se sinalizar qual é o procedimento que o profissional seja capaz de fazer.	Carbone et al (2005)

Fonte: Adaptado de Brandão; Bahry (2005, p.182-183)

Por se tratar de um processo, o mapeamento de competências tem passos definidos: elucidar, avaliar, elaborar conclusões e catalogar os resultados. Tais passos foram mencionados por Behr (2010) apud Torres; Ziviani; Silva (2012, p.198):

- A). Identificar competências: consiste em formular uma classificação das competências que são relevantes para determinada área ou função específica. Geralmente é nesta fase que se faz uma análise documental, entrevistas, grupos focais e aplicação de questionários.
- B). Avaliação: nesta fase se observa e julga a sinergia das competências em relação ao desenvolvimento organizacional, com o objetivo de elucidar pontos fortes e fracos das competências aferidas na fase anterior.
- C). Formulação de conclusões e registro de resultados: aqui os dados coletados serão decifrados para relevar os pontos críticos e extrair conclusões, de maneira que os pontos críticos devem ser avaliados com maior intensidade.

Não se encontra a fórmula padrão para desenvolver o mapeamento, mas existem métodos que facilitam o mapeamento das competências, de maneira que a metodologia com mais utilidade são as qualitativas. Entretanto, as combinações das abordagens qualitativas e quantitativas proporcionam um melhor resultado, uma vez que a qualitativa traz de forma descritiva a compreensão de um acontecimento sob a ótica do partícipe e a quantitativa auxilia a superação de algumas dificuldades na identificação das discrepâncias de competências, proporcionando mais agilidade ao processo e com menor custo para as organizações (CARVALHO et al, 2009, p.50).

Alguns tipos de metodologias para mapear competências e suas características estão dispostas no quadro 5.

Quadro 5: Tipos de metodologias mais utilizadas para mapear competências.

Tipos	Descrição	Características
	Análise de documentos diversos, ou seja, qualquer tipo material seja ele impresso ou não, que contenham informações importantes	

Pesquisa Documental	sobre a organização que podem ser estatutos, decretos, portarias, ofícios, relatórios, etc. Tem o objetivo de conhecer as atividades da organização para mapear as competências alinhando a missão e as estratégias.	
Entrevistas	É a obtenção de informações de maneira direta e profunda de um respondente que geralmente são estimulados a manifestar-se quanto suas motivações, opiniões, crenças e sentimentos acerca de um tema apontado e que são determinados a partir dos objetivos da pesquisa. Estas entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas. As mais usuais são as semiestruturadas ou não estruturadas por conseguir a exposição do pensamento do entrevistado.	Entrevistas individuais. Duração entre 30 minutos e duas horas. Registro em áudio. Roteiro prévio das informações desejadas, mas a ordem de formulação das perguntas e a linguagem são influenciadas pelas respostas do entrevistado. Busca de respostas mais elaboradas, estimulando a reflexão do entrevistado. Contribuição do conjunto de entrevistados (cada um com seu ponto de vista) para a obtenção das informações desejadas. Manuseio das informações pelo entrevistador, que busca conexões entre elas.
Grupo Focal	Trata-se de entrevista em grupo, ou seja, com várias pessoas ao mesmo tempo, com reuniões com foco em uma proposta pré-determinada e incitadas com explanações ou questões preconizadas por um moderador. Em casos que sejam abordados assuntos constrangedores não são possíveis evidenciar a criticidade da pesquisa, se faz indispensável dados estatísticos são algumas situações que não se é recomendado a sua aplicação.	O grupo deve ser composto por oito a 10 participantes. Os entrevistados são pré-selecionados, de forma a garantir a homogeneidade de determinadas características. A atmosfera de debate deve ser descontraída. O encontro dura entre uma e três horas. Deve ser feito registro em áudio e/ou vídeo. O moderador deve ter habilidades de observação e de comunicação interpessoal
Questionários	Composto de questões encadeadas com alternativas de respostas fixas ou de múltiplas escolhas de acordo com o tema pesquisado, mas também podem ser inclusas questões abertas, pessoais e sociodemográficas para um melhor entendimento acerca do respondente que são anônimos na sua maioria.	Podem atingir um grande número de pessoas. As respostas são individuais. Os entrevistados podem ser pré-selecionados ou não, permitindo variadas composições no grupo de respondentes. Os questionários podem ser preenchidos pelo pesquisador ou entrevistador ou pelo próprio respondente (formulários autoaplicáveis). No caso de preenchimento pelo respondente ou entrevistado, o prazo de devolução é informado com antecedência. Registro escrito das respostas, que são posteriormente trabalhadas em uma base de dados.

Fonte: Adaptado de Carvalho et al (2009, p.51-56)

Com base nas informações adquiridas por meio do mapeamento de competências é possível definir quais as competências organizacionais e funcionais são fundamentais para a organização, bem como traçar ações para alavancar as competências por meio do seu desenvolvimento.

2.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Existe uma variedade de autores que se dedicaram a conceituar o desenvolvimento de pessoas, para facilitar o entendimento Froehlich; Scherer (2013, p.140) elaboraram um quadro para comparar os conceitos defendidos por cada autor. O quadro 6 traz o conteúdo do quadro elaborado por eles, conteúdo este de grande relevância para o entendimento e comparação entre os conceitos relacionados.

Quadro 6: Conceitos de Desenvolvimento.

Autores	Conceitos de desenvolvimento	Pontos-chave
Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007)	Entende-se por desenvolvimento a capacitação do funcionário para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a	Capacitar para assumir novos

	obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. O desenvolvimento tem como finalidade o aperfeiçoamento do potencial das pessoas para um desempenho superior no futuro.	cargos e/ou posições nas empresas.
Eboli (2004)	O desenvolvimento objetiva trabalhar as habilidades, o poder fazer, isto é, prepara para novos desafios na carreira, em médio prazo.	Focar no poder fazer.
Dutra (2002)	Define o desenvolvimento da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.	Capacitar para assumir novos cargos com maior complexidade.
Milkovich e Boudreau (2000)	Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui, além do treinamento, a carreira e outras experiências.	Focar na carreira profissional em longo prazo.

Fonte: Elaborado por Froedhlich; Scherer (2013, p.140).

Para Carbone (2015, p.48), não é possível desenvolver competências sem planejar as práticas de gestão de pessoas, pois existe uma grande quantidade e diversidade de competências específicas para cada processo e anormalidades decorrentes das atividades de trabalho. Desta maneira, deve-se organizar a capacitação do desenvolvimento de competências com o foco de incentivar a evolução das competências que dão apoio direto ao negócio bem como contemplar os processos-chave organizacionais.

Dividida em cinco partes, a sistematização defendida por Carbone (2015), apresentada no quadro 7, evidencia suas características nas quais é possível observar de que maneira pode-se organizar ou definir o caminho a ser seguido pela organização.

Quadro 7: Sistematização da Capacitação por competências

Sistematização da Capacitação por competências	
Por área	Capacitação direcionada ao desenvolver das competências solicitadas em áreas gerenciais ou esferas laborais.
Por cargo	Capacitação direcionada ao desenvolver das competências solicitadas ao “cargo ou funções da organização”.
Por competências comportamentais universais	Capacitação direcionada ao desenvolver das competências de relacionamento almejadas para todos os funcionários.
Por competências gerenciais	Capacitação direcionada ao desenvolver das competências solicitadas ao exercício dos cargos gerenciais da organização.
Por processo ou resultado	Capacitação direcionada ao desenvolver das competências solicitadas para exercer os processos chaves e resultados almejados.

Fonte: Adaptado de Carbone (2015, p.48)

Só é possível desenvolver competências por intermédio da aprendizagem, que proporciona a obtenção de “conhecimentos, habilidades e atitudes”. A aprendizagem é entendida como uma mudança geralmente permanente na capacidade e comportamento do indivíduo, que pode e deve ser transferida para as situações do cotidiano ou ser esporádica quando se deparam no dia-a-dia (BRANDÃO; BORGES – ANDRADE; GUIMARÃES, 2012, p. 525).

O desenvolvimento de competências no tocante da administração pública brasileira teve sua relevância e fundamentação ampliada a partir da promulgação do Decreto 5.707/2006 que

entende a “capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais”.

A capacitação dos servidores brasileiros é de responsabilidade dos governos federais, estaduais e municipais, de maneira que engloba entes públicos como “escolas de governo com regime jurídico, infraestrutura e orçamentos próprios, até unidades de recursos humanos dependentes de secretarias de administração e planejamento de governos estaduais e municipais” (AMARAL, 2014, P.555).

Em nível de governo federal, por exemplo, cabe a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) fomentar o desenvolvimento dos dirigentes, com o intuito de capacitar estes indivíduos a serem propagadores de conhecimento e que assumam a responsabilidade exigida pelo cargo ou função que ocupam.

Contudo, apesar dos avanços acerca do desenvolvimento das competências no âmbito público, muitos são os desafios, pois não se encontra na literatura estudos específicos que contemplem a realidade das organizações públicas, bem como metodologias apropriadas a propiciar aprendizagem por meio de reflexão, criatividade e inovação. Essas ações têm como intuito aperfeiçoar a capacidade dos servidores ao agir e tomar decisões para subsidiar o atendimento ao cliente e a prestação de serviço com a qualidade almejada pela sociedade (AMARAL, 2014, p.559).

2.5 COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO

O atendimento ao público é um procedimento que resulta da sinergia de múltiplas variáveis, a conduta do usuário, a conduta dos servidores envolvidos, sejam eles diretos ou indiretos, “a organização do trabalho bem como as condições físicas, ambientais e instrumentais”. É um serviço complexo, engana-se quem pensa que é simples atender, pois atendimento é uma atividade social que media a interação de diferentes indivíduos dentro de um contexto específico (FERREIRA, 2000, p.4).

Para Roman (2014, p.8), o atendimento ao público decorre a partir da disponibilização das informações acerca das atividades das organizações expostas pelos atendentes mediante solicitação do cliente/cidadão. Sua qualidade está atrelada a maneira como são executados os serviços, se estão dentro do prazo, com informações precisas, de modo que não se devem ultrapassar os prazos estipulados pela instituição nem tão pouco passar a informação equivocada, muitos menos permitir que alguma fase do processo não seja contemplada.

Só se consegue perceber a qualidade do atendimento quando a organização por meio de seus funcionários e servidores atendem as expectativas dos seus usuários, que na

especificação do seguimento das organizações públicas geralmente são “clientes externos”. É prioridade da administração pública oferecer um serviço de atendimento de excelência aos seus “clientes externos”, clientes estes que pagam seus impostos viabilizando a manutenção das instituições governamentais (FERREIRA, 2000, p.10).

De acordo com Monteiro (2013, p. 10), faz-se necessário estreitar a relação entre os cidadãos, órgãos e servidores do governo. Desse modo, devem ser priorizadas necessidades reais dos usuários, em detrimento dos procedimentos internos, desta maneira os indivíduos perceberam que seus anseios são importantes para a organização.

A partir do momento que o servidor não esquece que faz parte da sua obrigação e meta, solucionar o problema ou serviço, que fez o indivíduo ir à busca de atendimento, torna-se evidente que tal atendimento será considerado de qualidade ou um bom atendimento. Para tanto, se faz necessário que algumas características sejam adotadas pelos atendentes (MONTEIRO, 2013, p. 11), estas características estão expostas no quadro 8, que descreve o modo de agir do atendente para proporcionar um atendimento de qualidade ao público.

Quadro 8: Características de um bom atendimento.

Características	Descrição
Competência	São os conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a resolução de problemas do usuário de maneira prática e rápida.
Presteza	Referida ao atendimento no momento correto, na hora que se faz necessário.
Credibilidade	Decorre da percepção dos usuários acerca da organização quanto a prestação de serviços sérios e honestos,
Organização	Engloba toda estrutura da organização, percebida pelo cliente. Ex. Ambiente limpo e claro, atendentes preparados e com todos subsídios o relevante.
Boa comunicação	É imprescindível, facilita o entendimento e a diminuição dos conflitos.
Iniciativa	Percebida pela flexibilidade do atendente, muito relevante, para contemplar novas demandas.
Cortesia	A gentileza é sempre bem-vinda no atendimento, dispor de as pessoas com delicadeza facilita a percepção do cliente quanto ao seu trabalho, bem como torna muito mais agradável o ambiente laboral.

Fonte: Adaptado de Monteiro (2013, p. 11).

Para promover a melhoria do serviço de atendimento brasileiro, precisam-se desenvolver as competências dos indivíduos que desempenham esta função, se faz necessário também que o mesmo desenvolva uma “visão sistêmica do atendimento”, de forma que conheça suas funções e enxerguem todo o procedimento que abrange o atendimento, além disso, viabilizar uma ação preventiva, impedindo retornos desnecessários. Quando se percebe o escopo maior que está por trás dos “papéis, carimbos, protocolos” e processos administrativos considera-se que há um “serviço público de qualidade” (ROMAN, 2014, p.11).

Para que o serviço público tenha qualidade, é imprescindível a reformulação do formato que os serviços de atendimento ao público são prestados, procurando realizá-lo de maneira mais eficiente. Dessa forma é possível contemplar a alteração da cultura organizacional

presente nas organizações públicas em busca de direcionar o foco para o cidadão (MATIAS-PEREIRA, 2007, p.42).

De acordo com Roman (2014, p.5), existe por parte do serviço público a necessidade em modificar a percepção do cidadão sobre o atendimento que oferecem a sociedade. Afirma, ainda, que para exercer um bom atendimento, e alcançar essa modificação se faz imprescindível a ampliação das competências funcionais para os indivíduos que ocupem a função de atendente e que estes reconheçam a relevância do cidadão para o serviço público. Tais competências são explanadas no quadro 9, e demonstra que com ações simples e boa vontade, os funcionários podem sim conquistar a satisfação do cliente/usuário ou cidadão.

Quadro 9: Competências funcionais dos servidores públicos

Competências	Descrição
Conhecimentos Saber o que fazer	Conhecer a instituição e o setor ou órgão que trabalha.
	Levantar as informações necessárias à sua atividade (instruções, normativos, rotinas, regimento interno).
	Saber localizar as informações com agilidade.
	Acompanhar a atualização das informações
Habilidades Saber como fazer	Ser poliglota da própria língua – compreender os diversos dialetos ou diferentes fala do cidadão.
	Chamar a pessoa pelo nome – anotar o nome e tem que ser precedido por Senhor ou Senhora
	Evitar o uso de siglas – apesar de facilitar a comunicação interna não deve ser utilizada no diálogo com o cidadão e caso seja estritamente necessário deve ser traduzida ou explicada.
	Evitar o uso de palavras difíceis.
	Explicar os termos técnicos utilizados.
	Ajudar o cidadão a entender o que ele quer.
	Assegurar que você está se fazendo entendível.
	Ter cuidado na hora de dizer não
Demonstrar atenção ao ouvir o que o cidadão deseja.	
Atitudes Querer fazer	Prontidão – facilitar o acesso dos cidadãos as informações.
	Cortesia – dispor de educação, polidez, respeito e cordialidade.
	Credibilidade – demonstrar segurança nas orientações e informações oferecidas aos cidadãos.
	Responsabilidade – fazer o que é certo, se não dispõe de alguma informação ou das ferramentas para solucionar a solicitação do cidadão, o mesmo deverá ser encaminhado para o servidor que possa resolver.
	Motivação – condicionante para uma atitude proativa e dinâmica.
	Apresentar-se de maneira organizada com seu material de trabalho e aparência.

Fonte: Adaptado de Roman (2014, p. 7-15)

Pode-se considerar que o servidor público é competente quando contempla a todas as competências exigidas por seu cargo ou função e que suas ações sejam fundamentadas na ética e no princípio da moralidade pública. Que é referido por este autor como o comportamento honesto, legal e justo (ROMAN, 2014, p.5).

É sabido que por meio do aprimoramento das competências funcionais é possível estimular os funcionários promovendo seu desenvolvimento pessoal e profissional, de maneira se faz necessário que as organizações “assumam um papel qualificante”, pois a detenção de certas competências promove a agregação de valor econômico para a organização, conseqüentemente tais esforços contribuem para que a “qualidade do

atendimento prestado ao cliente” seja incorporada como uma competência organizacional, garantindo assim a competitividade da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001, p. 73-76).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é considerada a exploratório-descritiva. Pesquisas Exploratórias geralmente são utilizadas para evidenciar variáveis para compor o escopo da pesquisa, e segundo Malhotra (2004, p.156) “a pesquisa exploratória proporciona a formação de ideias para o entendimento do conjunto do problema”. Descritiva porque “descrevem as características de uma população ou de um fomento, ou ainda estabelece relação entre fenômenos”. Desta maneira a pesquisa em andamento encaixou-se devido à elucidação das competências esperadas e existentes de uma organização pública, de maneira que proporcionou um melhor entendimento e descrição dos fatos decorrentes da atuação dos funcionários do setor de atendimento.

Destaca-se que se fez uso do estudo de caso, que para Yin (2001, p.32) é uma pesquisa empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos”, a investigação abordada neste artigo não tem precedentes, a organização estudada foi a Companhia de Saneamento de Sergipe (DESO), mais especificamente o setor de atendimento da regional metropolitana, composto por 09 gestores e 45 funcionários, entre atendentes e coordenadores, distribuídos em 04 postos de atendimento, destes 03 em pontos estratégicos da cidade de Aracaju e 01 na cidade de Nossa Senhora do Socorro.

Sempre com um grande quantitativo de clientes/usuários, as reclamações acerca dos serviços prestados pela DESO são recorrentes. De acordo com o seus documentos institucionais os centro de resultados são os clientes e a sociedade, finanças, processos internos, aprendizado e conhecimento, porém na prática não é bem assim que funciona. Os documentos também afirmam que a gestão é compartilhada, porém não foi possível identificar tal atuação.

A organização é departamentalizada, é possível observar que existem capacitações, que geralmente são solicitadas pelos gestores responsáveis de cada setor para posterior aprovação ou não do diretor, estes deferimentos são baseados no orçamento financeiro anual, com isto ha uma má distribuição da capacitação, alguns setores tem capacitação alem do necessário e outros ficam sem.

Quanto ao setor estudado nesta pesquisa, com o pressuposto de não poder reduzir o quadro de funcionários, nem fechar os postos de atendimento o investimento para a capacitação destes funcionários geralmente são muito baixos. Sem contar que se faz necessário uma consultoria para desenvolver um treinamento específico para a realidade por eles vivenciada, sendo estes fatores considerados empecilhos para que os treinamentos ocorram.

Porém mesmo com ações de desenvolvimento dos funcionários não é possível considerar tal gestão como gestão de pessoas por competências, pois a organização não possui a descrição das competências pra promover capacitações a partir delas, bem como não é corriqueiro avaliar o desempenho e os resultados destes treinamentos.

Os dados, por sua vez, estão classificados em qualitativos e quantitativos, esta junção decorreu do somatório da necessidade da autora de quantificar as opiniões de um grande número de variáveis em uma pequena amostra. De acordo com Carvalho (2009, p.50), a junção das duas abordagens, quanti-qualitativas, proporcionam celeridade e combinam o uso de questionários, entrevistas, grupos focais, entre outros, o que contribui para que o pesquisador supere algumas dificuldades quanto à análise da pesquisa.

As coletas dos dados ocorrem por meio de pesquisa documental, entrevistas e questionário. A pesquisa documental trata-se da “análise de documentos diversos, ou seja, qualquer tipo material seja ele impresso ou não, que contenham informações importantes sobre a organização” (CARVALHO et al. 2009, p.51-56). Desta forma a presente pesquisa analisou a política institucional, perfil organizacional (2015-2018), descrição e especificação do cargo e o regimento interno da Companhia de Saneamento de Sergipe, que auxiliaram no entendimento da organização, importante para elucidar as competências esperadas pela organização para os funcionários dos postos de atendimento.

A entrevista foi semi-estruturada e se fez necessária para elencar as competências relevantes para atuação da organização pauta desta pesquisa, esta pesquisa baseada no modelo contido no artigo de Brandão: Bahry (2005, p.185), que tratou dos métodos para desenvolvimento do mapeamento sob a ótica de vários autores. Desta maneira o roteiro possuía 7 questões abertas, foi aplicado junto aos nove gestores da regional metropolitana da DESO, ligados aos postos de atendimento. Posteriormente, foram transcritas e separadas as respostas de acordo com as questões, de forma que para cada questão foram apresentadas todas as respostas, facilitando a análise. Contudo para uma melhor organização foram categorizadas de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Após a elucidação das competências através da pesquisa documental e por meio da entrevista aplicada aos gestores, devido ao curto prazo para o desenvolvimento e aplicação desta pesquisa, a autora foi em busca de métodos para a descrição das competências elencadas chegando ao artigo de Brandão; Guimarães; Borges-Andrade (2001, p. 73-76), este fez uma pesquisa aplicada no Banco do Brasil, ao todo os autores elencaram 46 competências. Desta forma a autora deste artigo utilizou as descrições das competências de Brandão; Guimarães; Borges-Andrade (2001, p. 73-76) que foram adaptadas de acordo com o contexto da organização pesquisada por este artigo, bem como algumas foram retidas por não ter alinhamento, assim sendo foram utilizados 40 descrições que fizeram parte dos questionários aplicados aos funcionários.

O questionário decorreu da necessidade de entender e mensurar, quantitativamente, a atuação e o conhecimento da equipe de funcionários designada a atender os clientes/usuários da DESO acerca do desenvolvimento de competências. Este foi desenvolvido a partir das orientações contidas no artigo de Brandão: Bahry (2005, p.185), somado aos dados coletados na pesquisa documental e entrevista. Composto por 10 questões, 5 questões (1 á 5) para identificar o perfil do respondente.

Outras 3 (6 á 8) questões foram para avaliar o grau de importância, conhecimento, domínio e aplicabilidade das competências descritas, e possuíam duas escalas constituídas de 6 pontos (1- Nenhum pouco importante/ Não conheço) e (6-Extremamente importante/ Conheço totalmente), uma para medir o grau de importância e outra para medir o grau de conhecimento, domínio e aplicabilidade. De modo que a escala de importância também foi utilizada por Brandão; Guimarães; Borges-Andrade (2001, p. 73-76),o que possibilitará uma comparação na análise de dados. A escala de que mensurou o grau de conhecimento, domínio e aplicabilidade foi adaptada de Bruno-Faria; Brandão (2003, p.45), porém a escala original eram de 5 pontos, impossibilitando comparações.

Por fim, 2 (9 e10) questões foram abertas, que possibilitam o entendimento da percepção dos respondentes acerca das competências que consideram importante para seu cargo/função e sugestão de melhorias para o atendimento ao público da DESO. Desta maneira o questionário foi submetido a procedimento de validação por especialistas, que denotaram a necessidade de alguns ajustes para refinamento do instrumento, que foram de extrema relevância para imprimir qualidade aos dados coletados.

Feitas as devidas alterações, o mesmo foi aplicado em forma de pré-teste a alguns voluntários para que o pesquisador pudesse avaliar a viabilidade ou não do instrumento. O último passo foi à aplicação aos funcionários dos Postos de Atendimento da DESO. Para o

registro dos dados quantitativos utilizou-se o programa SPSS para tabular os dados e gerar seus respectivos gráficos, a versão gratuita do programa SPSS foi adquirida por meio da internet válida por 15 dias.

De acordo com Marconi; Lakatos (2009, p. 225) “o universo corresponde ao conjunto de seres vivos ou não, que apresentem ao menos uma característica igual entre eles. A amostra por sua vez, é uma parte do universo que se define por meio de um método ou plano, que pode ser probabilística ou não probabilística”. Deste modo esta pesquisa utilizou-se da amostra por acessibilidade.

Assim, o universo foi a DESO, onde são os 54 funcionários, sendo 1 gerente, 8 coordenadores e 45 atendentes, dos postos de atendimento da regional metropolitana, que são ligados a Gerência de Atendimento (GATE). Após diversos contatos feitos junto aos gestores e atendentes, foi obtida amostra de 30 funcionários para a etapa de aplicação do questionário e os 9 gestores, ou seja, a totalidade destes foi entrevistada.

Contudo a pesquisa documental e entrevista foram de suma importância para mapear as competências esperadas pela DESO, já que a organização não dispõe das descrições destas competências. O questionário teve sua relevância devido à elucidação das competências existentes no setor de atendimento da regional metropolitana da DESO, necessários para averiguar se existe ou não alinhamento entre estas competências, possibilitando assim o desenvolvimento de ações para deter as competências mais importantes, desenvolver as competências em potencial e minimizar as competências indesejadas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção os dados coletados são relatados de acordo com o desenvolvimento das atividades que compõe a pesquisa fomento deste artigo. Recordando que este artigo aborda o mapeamento e desenvolvimento de competências dos atendentes da regional metropolitana, uma das regionais que compõe a DESO.

4.1 COMPETÊNCIAS ESPERADAS PELA COMPANHIA DE SANEAMENTO DE SERGIPE (DESO)

Nesta subseção estão descritas as competências elucidadas a partir da pesquisa documental e entrevista, com a finalidade de elencar as competências necessárias e esperadas aos atendentes da DESO sob a perspectiva da organização e dos seus gestores.

4.1.1 PESQUISA DOCUMENTAL

Inicialmente se fez uma pesquisa documental da instituição com o intuito de verificar e elencar as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades dos atendentes, visando também compor um instrumento para avaliar as competências existentes no setor de atendimento da organização.

Foi constatado que tal cargo, atendente, não é contemplado na descrição e especificação dos cargos da organização. Desta maneira para a organização não existe o cargo de atendente e sim uma função dentro do cargo de “Assistente de Gestão Administrativa II”, para orientar esta função descreve o texto da DESO.

Atender e orientar clientes e o público em geral, em assuntos referentes aos serviços prestados pela Empresa, tais como: ligação, corte de água, instalação de hidrômetro, consumo alterados, ampliação de rede, débitos e outros, informando tipos de serviços, normas procedimentos vigentes, consultando listagens e terminais de computação, fornecendo e conferindo documentação necessária, anotando pedidos em formulários específicos e encaminhado às unidades responsáveis, visando à prestação do serviço.

A partir deste texto pode-se notar que a organização espera que o funcionário que estiver desenvolvendo esta função deve conhecer toda a estrutura organizacional, bem como todos os seus procedimentos, desta maneira esses itens devem entrar na descrição de alguma competência. O que é relevante para o atendente, pois deflagra a propriedade necessária para se comunicar e agir dentro das expectativas da organização sem deixar de atender a solicitação do cliente.

Ao observar o “Perfil Organizacional da DESO”, que abrange o período de 2015 à 2018, constatou-se que uma das suas diretrizes descrevem algumas competências:

Proporcionar ao corpo funcional o acesso ao conhecimento, estimulando o comprometimento com os objetivos organizacionais e adotando práticas de reconhecimento dos desempenhos individuais e coletivos, visando melhor qualidade nos serviços prestados.

Neste trecho estão implícitas algumas características de competências, como estar disposto a aprender sempre, conhecer a organização e dispor de boas relações interpessoais, dessa maneira se faz necessário que o funcionário esteja ciente dos objetivos organizacionais, estar engajado para consecução destes objetivos e disposto a evoluir-se constantemente. Pode-se notar também que a qualidade do serviço é de suma importância para a organização em qualquer departamento.

4.1.2 ENTREVISTA

De acordo com o método de mapeamento de competências proposto por Brandão; Bahry (2005, p.182-183) partiu-se para a coleta de dados, que neste caso fora efetuada por

meio de entrevista semiestruturada, composta por sete questões, aplicada aos gestores da organização, ao total foram nove gestores entrevistados totalizando sessenta e três respostas.

Tais repostas, por sua vez, trouxeram um grande quantitativo de repetições, que ao serem avaliadas elucidavam as mesmas competências, o que fez com que a autora deste artigo categorizasse as competências de acordo com a matriz “CHA”, que segundo Dalmolin (2010, p.13) são conhecimentos, habilidades e atitudes que compõe as competências e que são concebidas de forma sinérgica, ou seja, se faz necessário o uso simultâneo dos três componentes da matriz para que a competência seja percebida no indivíduo.

Perceber e mapear as competências, não é tarefa fácil, pois não existe uma fórmula para desenvolver este processo, cada organização tem suas especificidades, deste modo foram elencadas as competências que mais foram citadas pelos respondentes, denotando assim o grau de relevância destas competências para o desenvolvimento das atividades dos atendentes da organização. Pois as competências são descritas de acordo com os comportamentos unificados representados pela organização a cerca do desempenho dos funcionários (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012, p. 524).

Os conhecimentos foram os primeiros a serem elencados, pois para os gestores da DESO, conhecer a companhia em sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, políticas e objetivos é o conhecimento de maior importância para os atendentes, pois, as atividades por eles desenvolvidas permeiam todos os setores e ações que são desenvolvidas na organização. De forma que podem ser percebidas nas respostas a seguir:

“...que conheça muito bem as regras de governança, bem como a administração da empresa.” Respondente1.

“... solucionando o seu problema dentro das normas da empresa.” Respondente4.

“... conhecimento dos processos que compõem a organização, conhecer os mais variados departamentos e seus processos...” Respondente7.

Fora mencionado também a importância de conhecer as rotinas e procedimentos relativos ao seu trabalho, ou seja, trazendo para realidade da companhia, saber os tipos de negociações, as regras para solicitações, quais os documentos são aceitos para contemplar tal solicitação, valores dos serviços, forma de pagamento:

“Conhecimento elevado sobre os procedimentos a serem realizados...” Respondente6.

“Conhecimento do produto/serviço com o qual trabalha...” Respondente7.

Conhecer os produtos e serviços prestados pela organização é extremamente relevante, pois de que maneira o atendente irá se portar se não conhecer o produto/serviço que ofertará ao cliente. Ainda segundo os gestores, advêm destes conhecimentos os desenvolvimentos de habilidades que torna possível um atendimento de qualidade:

“Conhecimento técnico e prático do serviço prestado pela organização...” Respondente2.

“Conhecer a empresa in loco em todos os processos dos serviços prestados”
Respondente8.

O atendimento de qualidade está conectado à forma como este é executado, afirma Romam (2014, p.8), para alcançar um atendimento de qualidade, de acordo com a opinião dos gestores da DESO, a mais relevante das habilidades é resolver problemas não convencionais, inéditos ou surpreendentes. Isto decorre da vasta gama de possibilidades de atendimentos, ainda que a nomenclatura do procedimento seja igual para todos os clientes, a abordagem feita por parte do funcionário é diferente, cada cliente um caso específico para analisar, ou seja, atendimentos personalizados:

“... saber lidar com os desafios do dia a dia exigidos pela função, prover iniciativas para solucionar os problemas dos serviços e solicitações requeridas pelos clientes.”

Respondente4.

“...resolver o problema que fez com que o cliente buscasse o atendimento.

Respondente2.

“... o grau de satisfação do cliente mesmo quando insatisfeito ao final do atendimento, porque ele pode ter recebido a informação correta, que vai ou não agradar e efetivamente a aplicação da regra, claro que dentro das suas limitações e o fato de que às vezes você consegue enxergar que a regra não é toda absoluta, que aquela regra pode efetivamente não se aplicar a aquela situação de um todo e se faz necessário atuações diferenciadas para solucionar da melhor maneira possível à solicitação o problema dos clientes.” **Respondente1**

Outra habilidade supracitada entre os gestores é a arte de comunicar-se com clareza e objetividade, seja na forma escrita ou oral. Diante de um cenário de diversidade cultural e intelectual, esta habilidade se torna indispensável, pois cada cliente tem sua realidade e os funcionários do atendimento precisam se adequar a ela com a finalidade de prestar um atendimento de qualidade. A narrativa a seguir reforça o que já foi dito até agora, pois evidencia o porquê da importância dos conhecimentos citados anteriormente, somado as habilidades acima citadas:

“Quando há a resolução do problema e mesmo que não seja resolvido exatamente como o cliente queira, as explicações acerca dos procedimentos da empresa são claras e concisas o bastante para convencê-los fazendo com que eles entendam a situação, o que de certa maneira os deixam satisfeitos”. **Respondente3.**

Em conformidade com o trecho da entrevista acima citado, argumentar de maneira convincente também foi bastante indicado entre os gestores entrevistados como habilidade importante para os atendentes de DESO. Pois muitas das vezes as solicitações dos clientes não estão previstas no sistema da organização, sistema este que possui entraves que dificultam o atendimento, ampliando a necessidade desta habilidade.

O poder do convencimento do atendente pode transformar a percepção do cliente em relação à satisfação do atendimento que lhe foi prestado, pois mesmo sem concordar com a forma disponível para tratar sua solicitação, entende que são as normas e procedimentos da empresa. No tocante a isso, uma das respostas chamou bastante atenção, pois o gestor

entrevistado disserta sobre a necessidade de flexibilizar as normas para facilitar o atendimento às solicitações dos clientes.

*“...enxergar o procedimento da empresa de maneira que identifique as divergências do procedimentos definidos da realidade dos fatos, pois nem sempre a regra se aplica á todos os casos, a medida que esta diferença é percebida faz-se necessário a intervenção do coordenador para que juntos consigam contornar a situação e atender a solicitação do cliente/usuário da melhor maneira possível, pois a regra por si só não consegue contemplar todas as solicitações.”***Respondente1**

Por fim, mas não menos importante, manter boas relações interpessoais com os clientes e colegas facilita o desenvolver das atribuições, melhora o convívio, possibilitando leveza as atribuições e explicações dispostas aos clientes e colegas de trabalho. A cortesia e a educação são sempre bem vistas no atendimento ao público, pois facilita a percepção do cliente quanto ao trabalho do funcionário que estar a lhe atender (MONTEIRO, 2013, P.11):

“... relacionamento dela tanto com os clientes como com os colegas de trabalho.”

Respondente9.

“... boa comunicação com os clientes, colegas e coordenadores...” **Respondente5.**

“... maneira que a pessoa se relaciona como os colegas faz toda diferença.”

Respondente7.

A matriz de CHA é composta por conhecimentos, habilidades e atitudes, a partir de agora serão abordadas as atitudes necessárias aos atendentes da DESO, segundo a perspectiva dos gestores da organização. Inicialmente a atitude mais relevante é demonstrar pró-atividade, ou seja, tomar iniciativa em relação às demandas que surgem, de modo que atenda os anseios do cliente bem como os da organização:

“...capacidade de tomar iniciativa, responsabilidade e paciência.” **Respondente6.**

“Entender sua responsabilidade social enquanto empresa pública, ter foco nos resultados e ter iniciativa.” **Respondente7.**

“A capacidade de buscar as soluções onde for necessário,... vontade de resolver os problemas que apareçam.” **Respondente3.**

“Compromisso, pró-atividade e facilidade para resolução de conflitos.” **Respondente5.**

Promover a sinergia entre os anseios dos clientes e da organização não é tarefa fácil, desta maneira os gestores da DESO entendem que, o atendente precisa chamar para si a responsabilidade com a finalidade de contribuir para o alcance dos objetivos da organização e responder as solicitações dos clientes de forma agradável e coesa:

“...o fato de que as vezes você percebe que a regra não é toda absoluta, que aquela regra não contempla efetivamente a situação que trouxe o cliente ao posto de atendimento fazendo necessário que você saia em busca de uma solução melhor.”

Respondente1

Em suma, atender as solicitações dos clientes e da organização é ser mediador de querer, sem esquecer-se do interesse da organização, deste modo à paciência também é uma atitude importante, reconhecida pelos gestores entrevistados, pois esta atitude permite ao individuo a ser tolerante e estar disponível para ouvir o que os clientes têm a dizer ainda que

não seja o que gostaria ouvir, permitir que os clientes se expressem de maneira que possam ser entendidos.

“... muito das solicitações que chegam aos postos de atendimento são em grande parte ocasionados por outros setores da organização e não pelos postos de atendimento, desta maneira trabalhamos como apagadores de incêndio, exigindo assim um controle emocional e uma paciência elevada, pois precisamos atender os clientes respondendo por setores que nem sempre conhecemos.” Respondente01

Outra atitude importante que facilita a comunicação é o entendimento dos desejos dos clientes. Vale destacar que isso é um fator determinante, pois pode direcionar o usuário para um bom atendimento ou para atendimento ruim. É a empatia, esta atitude consiste em sabe se colocar no lugar do cliente, proporcionando uma condição de não fazer com as outras pessoas aquilo que não gostaria que fizessem com você:

“Quando o cliente chega alterado e revoltado nos postos de atendimento, mesmo com tantos problemas que os atendentes possuem, pois não são eles que irão consertar o vazamento ou instalar o hidrômetro, que são os serviços mais solicitados, ainda assim na sua grande maioria eles conseguem contornar a situação deixando o cliente calmo, promovendo a resolução do problema, quando não conseguem solicitam um prazo ao cliente, ainda que não seja contemplado com sua solicitação naquele momento ao final do atendimento reconhece o esforço do atendente e diz: Muito obrigado!” Respondente2

Percebe-se que a companhia não dispõe de informações claras em seus documentos institucionais acerca das competências esperadas dos funcionários, contudo seus gestores estão alinhados ao perfil organizacional vigente, e em conformidade com as experiências adquiridas no dia a dia, conseguem enxergar outras competências para a consecução do serviço de atendimento ao público.

A falta da inclusão do atendimento ao público nas diretrizes da organização fragiliza o potencial de atuação deste setor, pois não existe direcionamento, o que dificulta a padronização e mensuração deste serviço, para possíveis progressos.

De acordo com os entrevistados se faz necessário que esses progressos ocorram rápido, e vão desde reconhecimento do setor como parte fundamental para alcançar a estratégia da organização até a valorização dos funcionários, do sistema de informática disponível para o desenvolvimento das atividades, além de outras mudanças que serão abordadas na conclusão deste artigo.

Com o intuito de facilitar o entendimento, o quadro 10 reúne as competências elucidadas pela pesquisa documental e as mais citadas pelos gestores entrevistados da DESO, as outras competências foram relatadas pelos gestores estão dispostas no corpo do questionário que fora aplicado aos funcionários que atendem ao público no postos de atendimento da companhia. A disposição das competências em quadro promove a

possibilidade de futuras análises e o desenvolvimento de um perfil para todos os funcionários da organização.

Observou-se que os conhecimentos, as habilidades e atitudes estão conectados e que de alguma forma são dependentes uns dos outros, por exemplo: Qual a possibilidade do indivíduo argumentar e demonstrar segurança ao falar de algo se não tem o conhecimento e/ou domínio de um determinado assunto?

Deste modo, ressalta-se a importância de unificar os conhecimentos, habilidades e atitudes para que se tornem competências, pois só serão reconhecidos se forem utilizados de forma conjugada e simultânea, com a finalidade de agregar valor econômico para a organização e valor social para os funcionários e clientes (FLEURY; FLEURY, 2000, p.21).

Quadro10: Competências mais citadas pelos gestores da DESO

Matriz de CHA	Descrição	Coleta de Dados	Autores de base
Conhecimentos	Conhecer a companhia em sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, políticas e objetivos.	Pesquisa documental e entrevista.	Brandão et al (2001) ; Brandão; Bahry (2005)
	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	Pesquisa documental e entrevista.	Brandão et al (2001) ; Brandão; Bahry (2005)
	Conhecer todos os serviços que a companhia oferece.	Pesquisa documental e entrevista.	Brandão et al (2001) ; Brandão; Bahry (2005)
Habilidades	Resolver problemas não convencionais, inéditos ou surpreendentes.	Entrevista	Brandão et al (2001) ; Brandão; Bahry (2005)
	Comunicar-se com clareza e objetividade, tanto na forma oral como na escrita.	Entrevista	Brandão et al (2001) ; Brandão; Bahry (2005)
	Argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre os serviços da companhia).	Entrevista	Brandão et al (2001) ; Brandão; Bahry (2005)
	Manter boas relações interpessoais com os clientes e colegas.	Entrevista	Brandão et al (2001) ; Brandão; Bahry (2005)
Atitudes	Demonstrar pró-atividade (tomar iniciativa).	Entrevista	Brandão et al (2001) ; Brandão; Bahry (2005)
	Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder com agrado as exigências do cliente e da empresa.	Entrevista	Brandão et al (2001) ; Brandão; Bahry (2005)
	Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	Entrevista	Brandão et al (2001) ; Brandão; Bahry (2005)
	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	Entrevista	Brandão et al (2001) ; Brandão; Bahry (2005)

Fonte: Elaborado pela autora deste artigo com base nos dados coletados.

Neste tocante, treinamentos, palestras e minicursos que podem ser ministrados por integrantes da organização de detenham *knowhow* acerca do tema proposto para estas ações, o que em curto prazo poderão refletir na melhoria do atendimento prestado a sociedade sergipana.

Conhecer a opinião e entendimento das pessoas que desenvolve as atividades de atendimento da organização pesquisada é extremamente importante para alinhar os CHA, devido ao pouco tempo disponível para aplicar a pesquisa, esta pesquisa limitou-se aos postos de atendimento da regional metropolitana da DESO.

4.2 COMPETÊNCIAS EXISTENTES NO SETOR DE ATENDIMENTO DA REGIONAL METROPOLITANA DA COMPANHIA DE SANEAMENTO DE SERGIPE (DESO)

Para contemplar este tópico foi aplicado um questionário presencial aos 45 funcionários dos postos de atendimento da regional metropolitana, obtendo 30 respondentes. Deste quantitativo 76,7% eram mulheres, ou seja, 23 respondentes do sexo feminino e 23,3% eram homens, apenas 7 respondentes do sexo masculino. Quanto ao cargo/função que ocupam 28 dos respondentes eram atendentes e 2 coordenadores.

As idades variaram de 22 a 54 anos, porém o maior quantitativo fora de quatro pessoas que detêm idades iguais a 26 anos. Quanto à escolaridade 43,3% dos respondentes possuem o ensino “médio completo”, 40% possuem ensino “superior completo”, 13,3% possuem o ensino “superior incompleto”, por fim 3,3% responderam possuir “outros” acerca do quesito de escolaridade. Quando indagados há quanto tempo trabalham na organização, as respostas variaram de um período de 1 ano a 27 anos de trabalho dedicados a DESO.

Como explanado na seção de metodologia, o questionário utilizado foi resultado de uma adaptação feita com base nos métodos disponíveis em Brandão: Bahry (2005, p.185), somados a descrição de competências utilizada por Brandão; Guimarães; Borges-Andrade (2001, p.73-76), bem como as escalas de seis pontos, o que proporcionou uma análise comparativa entre os resultados obtidos nas duas aplicações, ainda que aplicados em diferentes períodos e locais.

Com o auxílio do programa SPSS, fora extraída a média aritmética e o desvio padrão de cada variável, ao todo foram 39 variáveis, com uma escala de 1 a 6 com o propósito de avaliar o grau de importância, de conhecimento, de domínio e aplicabilidade das competências descritas no questionário.

Em todas as variáveis consideradas, as médias aritméticas foram superiores a 3,50 (ponto médio da escala), o mesmo resultado obtido por Brandão; Guimarães; Borges-Andrade (2001, p.71) em sua pesquisa feita no Banco do Brasil, além disto, os autores calcularam o alfa de Cronbach (α) e obtiveram um índice ($\alpha=0,9621$). Com o intuito de verificar a confiabilidade interna do instrumento utilizado, não obstante a presente pesquisa também o

fez obtendo um resultado próximo ao dos autores citado ($\alpha=0,9433$), ou seja, um índice considerado excelente.

As médias das variáveis analisadas em relação ao grau de importância, de domínio e de aplicabilidade foram superiores a 5,0, o que pode ser considerado que os respondentes percebem a relevância das competências elencadas no instrumento para um atendimento com qualidade, já que 6,0 (extremamente importante) era o ponto máximo da escala. Em relação ao grau de conhecimento as médias foram superiores a 4,0, esta foi a menor média, o que denota uma fragilidade quando se trata da prestação de um atendimento de qualidade.

Corroborando com a análise da entrevista aplicada aos gestores, que fora explanada na subsecção que antecede esta, as competências foram agrupadas de acordo com a matriz CHA, o que possibilitou um comparativo entre os graus avaliados, possibilitando assim perceber se existem ou não alinhamento entre os respondentes e a organização pesquisada. Devido o grande quantitativo de variáveis explanaram-se somente as que obtiveram as maiores médias.

4.2.1 QUANTO AO CONHECIMENTO

O primeiro aspecto a ser mensurado foram os conhecimentos, pois é considerado o gatilho para desenvolver as atividades laborais. Neste componente da competência, foi constada a maior disparidade entre o grau de importância dado as competências descritas no questionário e o grau de detenção destes conhecimentos, comparando com os outros graus por esta pesquisa abordados.

Entende-se por conhecimento os aprendizados contraídos da educação formal e que necessitam ser adicionados no desempenho das atividades laborais, estão situados na esfera cognitiva do desempenho, constituindo assim um conjunto de informações específicas e necessárias para a atuação do individuo no trabalho (SCHIKMANN, 2015, p.9).

Além disto, também se incluem os saberes galgados a partir das experiências vivenciadas, o que pode ser positivo para empresa se estas experiências estiverem de acordo com as normas e padrões por elas estabelecidos, ou negativo caso não se cumpra as determinações pré-estabelecidas, acarretando uma disseminação do saber de forma erronia, que em pouco tempo desenvolverá erros e dificuldade de correção deste saber.

Com a finalidade de facilitar o entendimento do escopo desta pesquisa o quadro 11 traz descritos todos os conhecimentos que estavam disponíveis para avaliação dos respondentes, que para aperfeiçoar e organizar a análise de dados foi utilizado às siglas correspondentes a cada variável.

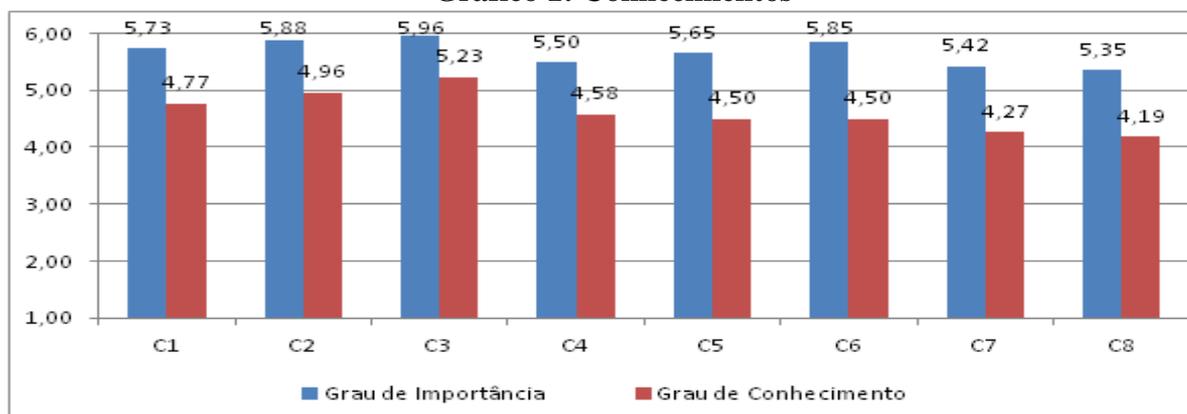
Quadro 11: Médias e Desvio Padrão dos Conhecimentos

Conhecimentos	Grau de importância (Média)	Desvio padrão (σ)	Grau de conhecimento (Média)	Desvio padrão (σ)
C1. Conhecer os princípios das relações humanas.	5,73	0,66	4,76	1,17
C2. Conhecer os princípios da qualidade em serviços e atendimento.	5,88	0,32	4,96	1,18
C3. Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	5,96	0,19	5,23	1,10
C4. Conhecer os princípios de marketing (negociação, vendas, segmentação etc.).	5,50	0,94	4,57	1,55
C5. Conhecer a Companhia em sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, políticas e objetivos.	5,65	0,62	4,50	1,17
C6. Conhecer todos os serviços que a Companhia oferece.	5,84	0,46	4,50	0,98
C7. Conhecer os diferentes sistemas de informática (softwares, Internet etc.).	5,42	0,80	4,26	1,31
C8. Conhecer a conjuntura social, política e econômica estadual e nacional.	5,34	1,01	4,19	1,29

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Deste modo “conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho” (C3) obteve a maior média (5,96) que pode ser observado no gráfico 1 e desvio padrão (0,19), que pode ser observado no quadro 11, o que comprova a baixa variância entre as repostas dos funcionários, ou seja, entende-se que para os respondentes este é o conhecimento de maior relevância para a consecução de um atendimento de qualidade, do mesmo modo o grau de conhecimento também alcançou a maior média (5,23) e desvio padrão (1,1066) sugerindo que houve uma disparidade considerável entre as repostas da amostra pesquisada.

Gráfico 1: Conhecimentos



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Na pesquisa realizada por Brandão; Guimarães; Borges-Andrade (2001, p.72) no Banco do Brasil, na amostra que contemplou os funcionários, a mesma variável (C3) alcançou a média (5,52), esta ficou com o segundo lugar, pois para eles a competência mais importante é “conhecer os produtos e serviços do banco”, quanto ao grau de detenção deste conhecimento não foi abordado no artigo de Brandão; Guimarães; Borges-Andrade (2001, p.72), o que confirma a indiferença entre os campos de atuação da organização este conhecimento deverá

ter um grau de importância para alcançar a qualidade no atendimento ao público e auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais.

Observou-se que o fato de estarem descritos nos documentos institucionais e ser de ciência de todos os respondentes da entrevista e do questionário acerca da sua relevância, o mesmo não garante que haja um maior grau de conhecimento. Ainda, ações que promovam o desenvolvimento para ampliar estes conhecimentos, mesmo que o conteúdo para esta ampliação esteja disponível em sistema interno, a superlotação dos postos de atendimento e a sobrecarga de atribuições muitas das vezes não permite que o indivíduo procure fomento para desenvolvê-lo.

4.2.2 QUANTO AS HABILIDADES

As habilidades são entendidas por Schikmann (2015, p.10) como atuações a serem adestradas e seguidas para que o profissional possa desenvolver suas atividades com afinco, estão situadas na esfera operacional do desenvolvimento. O que incluem intuições, aptidões e deduções que evidenciam a desenvoltura do indivíduo perante as ferramentas e métodos disponíveis dentro do escopo diário do seu trabalho, comunicação escrita e oral, solução de problemas complexos, gerenciamento do tempo são alguns formas das habilidades serem observadas.

Com a finalidade de facilitar o entendimento do escopo desta pesquisa o quadro 12 traz descritas todas as habilidades que estavam disponíveis para avaliação dos respondentes, que para aperfeiçoar e organizar a análise de dados foi utilizado às siglas correspondentes a cada variável.

Quadro 12: Médias e Desvio Padrão das Habilidades

Habilidades	Grau de importância (Média)	Desvio padrão (σ)	Grau de domínio (Média)	Desvio padrão (σ)
H1.Comunicar-se com clareza e objetividade, tanto na forma oral como escrita.	5,96	0,19	5,42	0,90
H2.Reconhecer e valorizar a conduta correta nas relações com os clientes.	5,84	0,36	5,50	0,90
H3.Produzir soluções criativas e inovadoras.	5,73	0,45	5,00	1,05
H4.Identificar oportunidades negociais a partir da observação do comportamento do consumidor.	5,76	0,51	5,11	1,03
H5.Observar e perceber fatos que o cercam e suas consequências.	5,73	0,53	5,15	1,08
H6.Conseguir encontrar as informações que são necessárias para o seu trabalho.	5,88	0,43	5,15	1,12
H7.Manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.	5,88	0,32	5,57	0,94
H8.Reconhecer a importância do cliente para a companhia.	5,88	0,32	5,50	1,06
H9.Argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre serviços da companhia).	5,88	0,32	5,34	0,93
H10.Reconhecer a importância de prestar um atendimento de	5,92	0,27	5,46	0,81

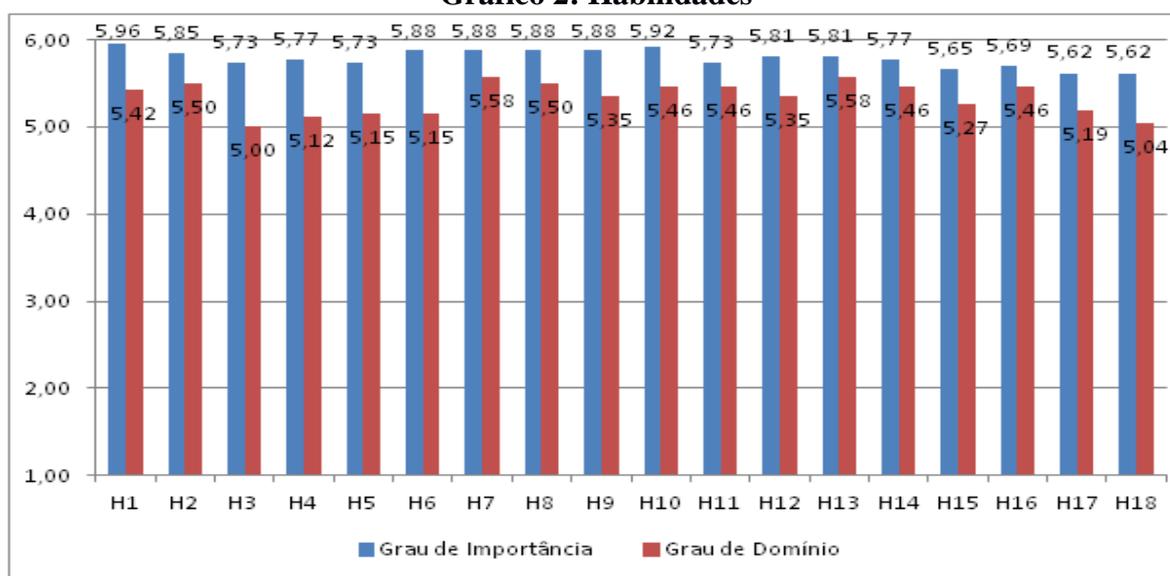
qualidade.				
H11. Utilizar linguagem acessível ao cliente (saber falar a “língua” do cliente).	5,73	0,53	5,46	0,81
H12. Identificar as características e expectativas do cliente em relação à companhia.	5,80	0,40	5,34	1,01
H13. Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).	5,80	0,40	5,57	0,75
H14. Identificar o risco e a responsabilidade quanto à solicitação do cliente, avaliando os principais aspectos envolvidos.	5,76	0,51	5,46	0,81
H15. Conquistar a simpatia e o apreço do cliente.	5,65	0,68	5,26	1,18
H16. Integrar-se a diferentes contextos sociais (saber relaciona-se com diferentes pessoas, culturas, situações etc.).	5,69	0,54	5,46	1,02
H17. Resolver problemas não convencionais, inéditos ou surpreendentes.	5,61	0,69	5,19	0,89
H18. Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	5,61	0,69	5,03	1,14

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Como observado no gráfico 2e no quadro 12, a maior média (5,96) e desvio padrão (0,19) no tocante ao grau de importância, foi para “comunicar-se com clareza e objetividade, tanto na forma oral como escrita” (H1), e de acordo com o desvio padrão houve baixa diferença entre os valores atribuídos a esta variável. A média citada foi maior comparada a pesquisa feita por Brandão; Guimarães; Borges-Andrade (2001, p.72) no Banco do Brasil que se deu média (5,44), ou seja, entende-se esta variável (H1) como uma essencialidade para atender o cliente com qualidade.

Quando avaliado o grau de domínio esta mesma variável não alcançou a maior média (5,42) e desvio padrão (0,90), indicando que os funcionários a consideram importante, mas não a desenvolve com proporcionalidade, quanto ao desvio padrão entende-se que houve pequenas variações entre as notas atribuídas para esta variável (H1).

Gráfico 2: Habilidades



Fonte: Dados da pesquisa de campo

A variável detentora da maior média (5,58) no tocante do grau de domínio foi para “manter boas relações interpessoais com clientes e colegas” (H7), seu desvio padrão (0,94) indicador de pequenas variações nos valores atribuídos a ela, porém estas variações foram maiores se comparados a variável H1.

Quanto o grau de importância de H7 a média (5,88) foi a segunda maior média que atribuída e esta média repetiu-se em outras variáveis (H6, H8 e H9) denotando assim sua essencialidade destas para atender com qualidade os clientes da organização pesquisada. Comparando com a pesquisa de Brandão; Guimarães; Borges-Andrade (2001, p.72) no Banco do Brasil, esta mesma variável (H7) conquistou a maior média (5,49), ou seja, para os funcionários do Banco do Brasil “manter boas relações interpessoais com clientes e colegas” é a habilidade mais importante, corroborando com a perspectiva de Monteiro (2013, p.11) que estas habilidades (H1 e H7) são condicionantes para um bom atendimento, pois facilitam o entendimento e minimizam os conflitos entre as pessoas que compõem esta atividade, independente do seguimento ou atuação da organização para qual trabalha.

Atentou-se que para os valores atribuídos quanto ao grau de domínio das habilidades que metade do quantitativo possui um desvio padrão acima de 1,0, constatando que para a metade das habilidades elencadas existe uma discrepância de acordo com as notas atribuídas. Induzindo ao entendimento de que existem pessoas com um alto nível de domínio e outras com baixo nível de domínio o que denota a necessidade de tratamento específico para homogeneização dos níveis de domínio destas habilidades.

4.2.3 QUANTO AS ATITUDES

Por fim, mas não menos importante que às atitudes, de acordo com Schikmann (2015, p. 11) é a forma de como o indivíduo lida com crenças, valores e princípios e de como ele deixa ser influenciado por estes aspectos dentro do âmbito organizacional. Esse fator está situado na conduta dos modos e costumes advindos de um determinado local de trabalho e pode ser percebido a partir da sua persistência, na preocupação com os outros, no autocontrole, na iniciativa entre outras ações.

Com a finalidade de facilitar o entendimento do escopo desta pesquisa o quadro 13 traz descritas todas as atitudes que estavam disponíveis para avaliação dos respondentes, que para aperfeiçoar e organizar a análise de dados foi utilizado às siglas correspondentes a cada variável.

Quadro 13: Médias e Desvio Padrão das Atitudes

Atitudes	Grau de	Desvio	Grau de	Desvio
----------	---------	--------	---------	--------

	importância (Média)	padrão (σ)	Aplicabilidade (Média)	padrão (σ)
A1. Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente).	5,84	0,36	5,69	0,54
A2. Demonstrar cortesia e educação.	5,84	0,36	5,61	0,75
A3. Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	5,80	0,40	5,69	0,73
A4. Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	5,61	1,06	5,23	1,27
A5. Respeitar a privacidade do cliente.	5,88	0,32	5,69	0,61
A6. Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades dos clientes.	5,69	0,54	5,50	0,81
A7. Demonstrar modéstia (humildade).	5,73	0,53	5,42	0,85
A8. Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).	5,96	0,19	5,65	0,74
A9. Manifestar o desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	5,88	0,32	5,76	0,51
A10. Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as consequências de seus atos para a sociedade como um todo).	5,88	0,32	5,69	0,61
A11. Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos da companhia, no ambiente etc. (ser flexível).	5,65	0,48	5,42	0,85
A12. Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder com agrado às exigências do cliente e da empresa.	5,80	0,40	5,42	0,85
A13. Demonstrar pró atividade (tomar a iniciativa).	5,84	0,36	5,61	0,69

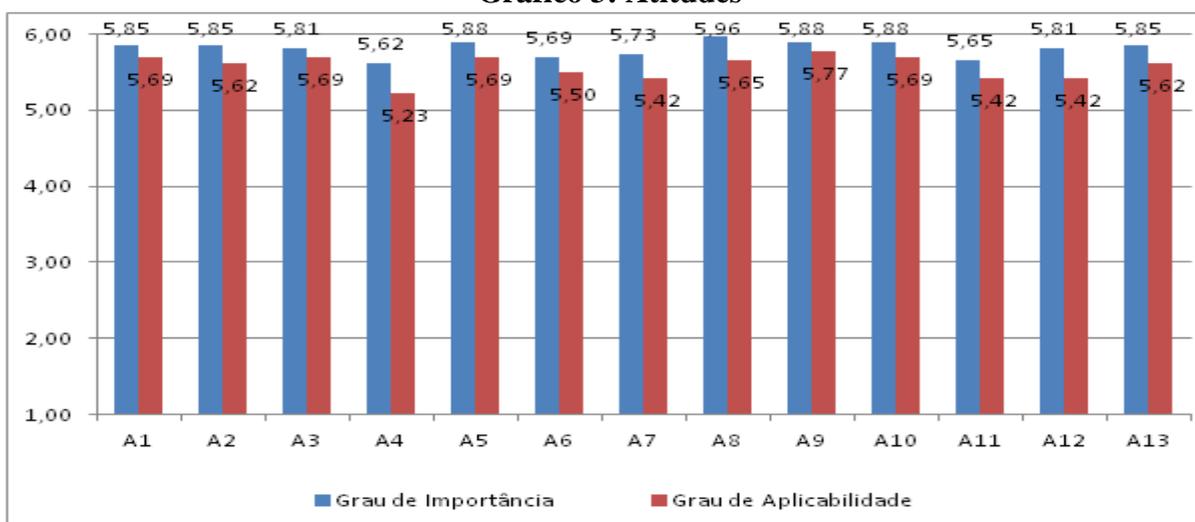
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Neste tocante a atitude detentora da maior média (5,96) quanto à importância foi “dispensar igualdade de tratamento aos clientes” (A8), com desvio padrão (0,19), o que denota um alinhamento entre a percepção dos respondentes. Acredita-se que esta alcançou o maior grau de importância devido a grande diversidade de clientes que buscam atendimento nos postos de atendimento da DESO.

A mesma competência A8 não alcançou a maior média (5,65) quanto ao grau de aplicabilidade, neste aspecto a competência detentora da maior média (5,76) foi “manifestar o desejo de aprender continuamente e aprimora-se profissionalmente” (A9), com desvio padrão (0,51), induzindo que também existe um equilíbrio nas notas atribuídas para esta competência, porém com um pouco mais disparidade se comparada à competência A8.

As atitudes foram o único componente das competências que divergiram dos resultados obtidos por de Brandão; Guimarães; Borges-Andrade (2001, p.72) em sua pesquisa no Banco do Brasil, para os funcionários do BB a atitude com o maior grau de importância é “desmontar cortesia e educação” (A2) com média (5,64) para os funcionários da DESO se as variáveis fossem ordenadas tal variável ocuparia o 3º lugar no ranking compartilhando este posto com outras duas variáveis (A1 e A13), como podem ser observadas no quadro 13.

Gráfico 3: Atitudes



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Diante do exposto elucidou-se que as atitudes são as que mais sofrem influência do contexto ao qual o indivíduo está inserido, o que já era esperado por se tratar de comportamentos e da maneira pela qual enxergam o mundo que os cercam, cada pessoa é única, porém o meio que vive o modela. Cabe às organizações agir de maneira estratégica para fazer uso do melhor de cada colaborador, claro sem excessos.

4.2.4 QUANTO ÀS QUESTÕES ABERTAS

O questionário dispunha de duas questões abertas com intuito de conhecer mais opiniões e enriquecer a pesquisa. Quando questionados sobre as competências que consideravam mais importantes para o cargo/função nenhuma das competências citadas divergem das competências descritas no questionário, de maneira que reforçam a importância das competências elencadas e dispostas no instrumento, com uma pequena ressalva, “demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente)” (A3) esteve presente em onze das trinta respostas coletadas, ou seja, 36% dos funcionários corroboram que a variável A3 é fundamental para os indivíduos que atuam no atendimento da DESO, e que segundos os mesmos é uma das competências mais presente no corpo funcional deste setor, como pode ser observado na tabela 13, onde é possível constatar que a variável A3 é uma das que detém a maior média das atitudes.

“Postura e imagem profissional, com humor, empatia, flexibilidade, saber ouvir, estar atento às ideias dos clientes e solicitações, agilidade, comprometimento, boa comunicação verbal e escrita, inteligência emocional, etc.” Respondente25.

“Receptividade ao cliente, paciência, argumentar de maneira convincente e demonstrar agilidade na solução dos problemas.” Respondente15.

A segunda questão aberta solicitava que os respondentes oferecessem sugestões de melhorias para o serviço de atendimento da organização ao qual trabalha. Muitas respostas apresentam as necessidades por parte dos atendentes que se disponibilizaram a responder o questionário, aqui são comentadas as mais citadas, ou seja, as que tiveram a maior predominância nas respostas.

Uma destas melhorias mais solicitada foi o aumento salarial e a redução da jornada de trabalho de oito horas para seis horas, com o pressuposto de que estes dois fatores aumentariam a motivação do corpo funcional deste setor.

“Motivar os funcionários, aumento salarial, menor carga de trabalho pra começar.” Respondente26.

“... tratar os funcionários como seus melhores clientes dando aumento salarial, gratificação, pois funcionários satisfeitos prestam um bom atendimento.” Respondente25.

Outra amplamente citada, a melhoria do sistema que a organização dispõe para o desenvolvimento das atividades, com o argumento que o mesmo dificulta o processo de atendimento, pois muitas vezes o “sistema fica fora”, as informações não são atualizadas e não estão dispostas de fácil acesso, sendo necessário passar por três ou quatro telas para efetivar apenas uma solicitação.

“Melhorar equipamentos e sistema de informática para agilizar o atendimento.” Respondente30.

“Sem dúvida aprimorar o programa que trabalhamos e padronizar o serviço.” Respondente2.

Existe por parte da organização a dificuldade de implantar uma padronização dos serviços ofertados pelo atendimento, pois os postos de atendimento estão localizados em lugares diferentes, e a dificuldade do repasse das informações quanto às mudanças nos processos relacionados ao atendimento foram supracitadas nas respostas.

A estrutura organizacional da DESO é dividida em departamentos e o atendimento necessita reunir as informações de todos os departamentos e oferecê-las aos clientes, de forma que mesmo existindo uma departamentalização o cliente enxerga a organização unificada. Pois bem, de acordo com as respostas existe uma dificuldade para reunir tais informações, às vezes chega a um posto de atendimento e em outro não, o que causa transtornos, pois o cliente fica sem saber qual informação é realmente válida.

“Melhorar a comunicação entre as partes integrantes da empresa...” Respondente30.

“Manter todos aos atendentes informados sobre as mudanças ou atualizações referentes aos serviços, tornando-os orientados e habilitados evitando a existência de choque de informações.” Respondente1.

“... padronização nos procedimentos executados nos postos de atendimento.” Respondente9.

Os respondentes relatam várias outras melhorias que merecem destaque como o “reconhecimento da importância como pessoas”, “valorização do funcionário” “o poder de

fazer parte da construção de estratégias para organização”, “feedback”, “cumprir prazos”, “reuniões periódicas com todo os funcionários”, “cursos de capacitação específicos para a realidade vivenciada” “melhoria na estrutura do local de trabalho”, “ginástica laboral”, “ampliar a divulgação dos canais de atendimento existentes tipo: 0800, 4020 e Agência virtual”, “regular as atividades das empresas terceirizadas que prestam serviço a DESO”, “empenho para redução de erros”.

Percebe-se que os atendentes, que para a grande parte das organizações os consideramos “termômetro”, pois são estes os grandes aliados para coletar as informações que dão auxílio nas tomadas de decisão, na organização estudada não são percebidas, fomentadas e apreciadas. Este posicionamento por parte da empresa é prejudicial porque ela perde a oportunidade de desenvolver-se, por meio de ações simples que é ouvir e valorizar os funcionários que compõem o atendimento da DESO e na medida do possível reconhecer e recompensar suas ações.

4.3 SUGESTÕES

As sugestões aqui abordadas são ações práticas e de baixo custo que podem ser aplicadas em curto prazo com o intuito de melhorar o atendimento da DESO por meio das competências explanadas no escopo desta pesquisa.

- Reuniões periódicas com pautas que envolva as diretrizes da organização, realimentação, com espaços abertos para que os funcionários do atendimento explicitem seus problemas e sugestões;
- Treinamentos com os gestores de cada departamento da organização, para ensinar aos atendentes as peculiaridades do seu respectivo setor, possibilitando a ampliação do conhecimento das mais variadas atividades da organização;
- Cursos baseados na realidade vivenciada pelos funcionários do atendimento, para que tenha resultados positivos;
- Incluir o setor de atendimento como parte estratégica da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou-se a mapear as competências necessárias aos atendentes da regional metropolitana da Companhia de Saneamento de Sergipe com a finalidade de comparar com as competências existentes neste setor.

No primeiro momento constatou-se que a empresa dispõe de diretrizes e regulamentos quanto às competências necessárias aos seus funcionários em âmbito geral, porém a maioria

está implícita em suas redações, fato que fragiliza a atuação e o entendimento dos funcionários e a possível mensuração de resultados quanto as suas entregas. Desta maneira há uma limitação para o desenvolvimento das competências.

Houve resistência para responder os questionários por parte dos funcionários, de maneira que reduziram a amostra de 45 respondentes para 30, o que impossibilitou a validação estatística, apesar desta dificuldade os dados angariados por meio dos questionários obtiveram um índice de confiabilidade considerado excelente, denotando assim a consistências destes dados.

Em relação aos objetivos propostos entende-se que foram alcançados, pois as competências foram mapeadas e descritas e fomentou o questionário de pesquisa o que proporcionou o entender e elucidar a percepção dos respondentes, percepção esta de grande relevância.

Foi possível também elucidar que existe um alinhamento entre as competências esperadas e as existentes no setor de atendimento da regional metropolitana da DESO, apesar da organização não promover ações de desenvolvimento destes funcionários, sendo assim entende-se que este alinhamento é decorrente do alto nível de exigência que os atendentes estão expostos no dia-a-dia de suas atribuições, o que não significa dizer que não é importante, porém se faz necessário que a organização mude sua atuação e assuma “seu papel qualificante” e promova ações de desenvolvimento para estes funcionários.

Notou-se a discrepância dos atendentes em relação à importância por eles dadas as competências descritas e o conhecimento, domínio e aplicabilidade destas mesmas competências, deste modo são fundamentais que se construa um plano para o desenvolvimento das competências que apresentam os menores escores nas médias, bem como aquelas que detêm os maiores escores no desvio padrão. Para isso sugerem-se treinamentos e cursos contemplando estas competências.

Percebe-se que existem muitos pontos a serem abordados por parte da organização, porém pode ser iniciado com inclusão do setor de atendimento da regional metropolitana como parte estratégica da organização, o que possibilitará uma maior extração de informações acerca da percepção dos clientes/usuários, bem como uma ampliação na motivação dos funcionários que posteriormente agregarão valor intelectual e econômico a organização.

O amplo escopo desta pesquisa permite outros tipos de investigação, sugere-se para futuras pesquisas: a avaliação da percepção do cliente quanto às competências, os métodos de desenvolvimento de competências compatíveis a esta organização.

Almeja-se que o conteúdo aqui explanado seja subsídios para a implementação de ações que promovam o desenvolvimento das competências, a melhoria do atendimento, a ampliação da sinergia necessária para a consecução dos objetivos organizacionais e fomente outras pesquisas que venham a utilizar o mesmo escopo.

REFERÊNCIAS

- ALBERTO, Carlos Junior; MOZZATO, Anelise Rebelato. *Gestão Estratégica de Pessoas por Competências: Aplicação Prática em Indústria de Médio Porte*. ENGRP, 2015.
- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do serviço público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v57i4.211>> Acesso em 01/11/2016.
- AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. *Treinamento no Serviço Público: Uma Abordagem com os Servidores Técnico-Administrativos de Universidade*. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 1, p. 1-28, 2013.
- AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. **REUNA**, v. 16, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/378/437>> Acesso em 07/11/2016.
- APOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário da metodologia científica: guia para a produção do conhecimento científico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARAÚJO JÚNIOR, José Alves; MARTINS, Igor. Gestão por Competências na Administração Pública: uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, 2016. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/641>> acesso em 27/10/2016.
- ASSUMPCÃO, Luiz Carlos Flôres de. Uma visão sobre formação das competências individuais, profissionais e organizacionais. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 4, n. 1, 2012.
- AZEVEDO, Clovis Bueno de; LOUREIRO, Maria Rita. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 1, p. 47-61, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v54i1.261>> acessado em 18/11/2016.
- BÄCHOTOLD, Ciro. **Noções de Administração Pública**. Cuiabá: EDUFMT; Curitiba: UFPR, 2008.
- BARDUCHI, Ana Lucia Jankovic; MIGLINSKI, Carlos Alexandre. Planejamento estratégico de recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 10, n. 12, p. 119-127, 2015.
- BERGUE, Sandro Trescatro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educus, 2010
- BERGUE, Sandro Trescatro. **Gestão Estratégica no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. Pearson Prentice Hall, 2006.
- BRAGANÇA, Fernando Soares; REIS, Mário Teixeira Neto; GOMES, Jorge Felipe da Silva, FERREIRA, Claudia Aparecida Avelar; *A Influência Das Práticas De Gestão De Pessoas No Desempenho Individual*. ENGRP 2015.
- BRANDÃO, Hugo Pena et al. Desenvolvimento e Estrutura Interna de uma Escala de Competências Gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 1, p. 171-182, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. 2005. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/1/1504>> Acesso em 14/11/2016.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; DE AQUINO GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6415/5000>>. Acesso em: 13/11/2016.

BRASIL. Presidência da República, Casa Civil. **Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal. Brasília, DF: 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 22/11/2016 as 08:30.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552003000300003>> acesso em 14/11/2016.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza (Org.); FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria. **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/1/1519>> acesso em 23/10/2016.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. Gestão de pessoas no Governo Federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. 2016. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/1/2560>> acesso em 23/10/2016.

CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências. **Inclusão Social**, v. 7, n. 1, 2015. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1754>> Acesso em 20/10/2016.

CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela. Metodologia da Investigação—Guia para Auto-aprendizagem (2ª edição). Lisboa: **Universidade Aberta**, 2008. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39595889/MIC-Carmo_e_Ferreira.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1481219568&Signature=DwqNyVR7zWtblWUaoshbd88BEmE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia_da_Investigacao.pdf> Acesso em 29/12/2016.

CARRIJO, Carmen Vânia; ALVARENGA, L. I. **Qualidade do atendimento prestado ao cidadão da secretaria municipal de regulação urbana de Aparecida de Goiânia: um estudo exploratório e propositivo**. 2015. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3104.pdf> Acesso em 28/11/16.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. 2009. Disponível <<http://repositorio.enap.gov.br/1/398>> Acesso em 22/11/16.

CASTRO, AHIRAMBRUNNI CARTAXO DE; BRITO, Lydia Maria Pinto; VARELA, JEDIDJAHADASSA DE SANTANA. Quem dissemina saber, aprende com o conhecimento que constrói? Um estudo de múltiplos casos em organizações públicas do nordeste do Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 126-146, 2014.

CLEMENTE, Ademir; DE LARA DIAS, Hélio. Capital humano no setor público: análise dos municípios paulistas do Vale do Ribeira. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 2, p. 27-44, 2013. Disponível em: <<http://gorila.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/2968/2344>> Acesso em 31/10/2016.

CORREA, João Luiz Damasceno. **A aplicação do Modelo de Excelência da Gestão Pública no setor saneamento brasileiro**. XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador - Bahia, Brasil, p. 27 – 30, 2009.

DALMOLIN, Caren Cristina (coord.). **Guia da Gestão da Capacitação por Competência**. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf> Acesso em 12/09/2016.

D'ARISBO, Anelise et al. **Análise da gestão de desempenho de uma empresa do setor de energia: estudo de caso sobre estratégia por desenvolvimento de competências**. 2012.

DESO - Companhia de Saneamento de Sergipe – **Água é Vida 40anos**. Aracaju: Gráfica e Editora J. Andrade, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. -1. Ed. – 13. Reimpe. – São Paulo: Atlas, 2014.

FERNANDES, Djair Roberto. O modelo de Excelência em Gestão Pública: uma ferramenta do privado para bem administrar o público. In: **CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. 2009.

FERREIRA, Mário César. Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma Abordagem Teórico-Metodológica em Ergonomia. **Revista Multitemas**, v. 16, n. 5, p. 128-144, 2000. Disponível em: <<http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1359566570.05-arquivo.pdf>>. Acessado em 29/11/2016.

FLEURY, Afonso. CC; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresarias e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552001000500010>> Acesso em 07/11/2016.

FREITAG, Bárbara Beatriz et al. A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente?. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 4, p. 629-643, 2014.

FROEHLICH, Cristiane; SCHERER, Carlos Ernesto. Treinamento e Desenvolvimento: Um Estudo de Caso na Empresa LLV Metalúrgica Situada no Rio Grande do Sul. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 2, n. 2, p. p. 137-154, 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1160>> acesso em 20/11/2016.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002. Disponível em: <<http://www.madani.adv.br/aula/Frederico/GIL.pdf>> Acesso em 07/12/16.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt; TEXEIRA, MLM; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2ª edição - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

HOMEM, Ivana Dolejal; OLTRAMARI, Andréa Poletto; BESSI, Vânia Gisele. A Gestão de Pessoas e seus Mecanismos de Sedução em um Processo de Aquisição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 2, p. 210, 2009. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552009000200004>> Acessado em 07/10/2017.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 803-822, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5902/198346597217>> acesso em 03/10/2016.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. São Paulo: Bookmam, 2004.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MELLO, Simone Portella Teixeira de et al. **As contribuições da gestão do conhecimento no desenvolvimento gerencial**: um estudo com gestores de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. 2014.
- MONTEIRO, Rodrigo Gama. Qualidade do atendimento prestado ao cliente da Companhia de Água e Esgotos da Paraíba–CAGEPA Subgerência Comercial da Borborema R2. 2014. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/5853>> Acesso em 28/11/16.
- PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- PAULO, Vicente; ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito constitucional descomplicado**, – 9 ed. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método: 2012.
- PEREIRA, Aline et al. Aplicação do diagnóstico organizacional como ferramenta de melhoria para o setor de frota e logística e coordenação de material e patrimônio de uma universidade pública federal. **Produto & Produção**, v. 16, n. 2, p. 81-92, 2015. Disponível em <<http://www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/viewFile/21098/34295>> Acesso em 18/10/2016.
- PICCHIAI, Djair. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 3, p. 73-89, 2011.
- PINTO, Maria Cecília Ferreira; SILVA, Francielle Molon da. Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul**, v. 1, n. 2, p. 01-16, 2015.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Por que fazer censo de 2010.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico. **Novo Hamburgo: Feevale**, 2 ed., 2013.
- RIBEIRO, José João Correia Leite. A percepção da gestão e dos gestores de recursos humanos pelos diversos atores organizacionais: uma análise enraizada dos Dados. 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1822/34441>> acessado em 18/11/2016.
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da (coord.). **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Editora FGV, 2015.
- RODRIGUES, Wesley Alves; REIS, Mário Teixeira Neto; GONÇALVES, Cid Filho. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.
- ROMAN, Artur Roberto. **Atendimento ao cidadão**. 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/1/1687>>. Acessado em 29/11/2016.
- SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira**. 2015. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/1/2114>> Acesso em 02/11/2016.

SILVA, Alan Miranda et al. Gestão de Pessoas como Alicerce nas Organizações: Aspectos Relevantes na Condução do Capital Humano. **Revista Conbrad**, v. 1, n. 1, p. 137-156, 2016.

SILVA, FrancielleMolon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SILVA, FrancielleMolon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de; TORRES, Igor Arruda Costa. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5902/198346595202>> Acesso em 21/11/2016.

SILVA, FrancielleMolon da; RUAS, Roberto Lima. Desenvolvimento de competências coletivas a partir das contribuições das práticas de gestão de recursos humanos. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 18, n. 1, p. 17-28, 2014.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter; MAESTRO, Antônio Del Filho. Gestão de Estratégica de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional: Uma Análise Teórica. **Revista Pretexto**, v.14, n.1, p. 71-87, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v14i1.1417>>. Acessado em 08/10/2016.

TORRES, Adriana Aparecida Lemos; ZIVIANI, Fabrício; SILVA, Sandro Marcio da. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. **TransInformação, Campinas**, v. 24, n. 3, p. 191-205, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v24n3/a04v24n3>> Acesso em 23/11/2016.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso**: relatórios, artigos, monografias, 2014(caderno).

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

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

Apêndices



APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE -
FANESE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O presente questionário tem por objetivo coletar informações quanto à relevância das competências de atendimento, necessárias aos servidores do atendimento da Companhia de Saneamento de Sergipe (DESO), com o propósito de subsidiar uma pesquisa acadêmica. Não se faz necessário sua identificação. A pesquisa foi orientada pelo professor Msc. Rodrigo Reis.

1. Idade _____ Anos.	2. Qual seu sexo: 1()Feminino 2() Masculino
3. Qual a sua escolaridade? 1() Fundamental 2() Médio Incompleto 3() Médio Completo 4() Superior Incompleto Qual? _____ 5() Superior Completo Qual? _____ 6() Outros	4. Quanto tempo você trabalha na empresa? _____Anos
	5.Qual o seu Cargo/Função? 1() Atendente 2() Coordenador

6. Considerando a empresa que você trabalha, marque com um X a escala de 1 a 6 para cada questão abaixo. As escalas são respectivamente:

1 - Nenhum pouco importante

1 - Não conheço

6 - Extremamente importante

6 – Conheço totalmente

Quanto é importante?						Competências	Quanto você conhece?					
- Importância +							- Conhecimento +					
1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
						C1.Conhecer os princípios das relações humanas.						
						C2.Conhecer os princípios da qualidade em serviços e atendimento.						
						C3.Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.						
						C4.Conhecer os princípios de marketing (negociação, vendas, segmentação etc.).						
						C5.Conhecer a Companhia em sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, políticas e objetivos.						
						C6.Conhecer todos os serviços que a Companhia oferece.						
						C7.Conhecer os diferentes sistemas de informática (softwares, Internet etc.).						
						C8.Conhecer a conjuntura social, política e econômica estadual e nacional.						

7. Considerando a empresa que você trabalha, marque com um X a escala de 1 a 6 para cada questão abaixo. As escalas são respectivamente:

1 - Nenhum pouco importante

1 - Não domino

6 - Extremamente importante

6 – Domino totalmente

Quanto é importante?						Competências	Quanto você domina?					
- Importância +							- Domínio +					
1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
						H1.Comunicar-se com clareza e objetividade, tanto na forma oral como escrita.						
						H2.Reconhecer e valorizar a conduta correta nas						

						A11.Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos da companhia, no ambiente etc. (ser flexível).								
						A12.Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder com agrado às exigências do cliente e da empresa.								
						A13.Demonstrar pró atividade (tomar a iniciativa).								
						A14.Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente).								

9. Em sua opinião, quais são as competências mais importantes para seu cargo/ função?

10. Quais sugestões você ofereceria para a empresa melhorar o serviço de atendimento?

Agradeço sua participação!



APÊNDICE B – Roteiro de Pesquisa

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESÉ

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

1- O que você entende por competências e de que forma são percebidas?

2- Quais competências você julga necessário para alcançar os objetivos da Organização, dentro do contexto atual?

3- Para que a organização consiga concretizar suas estratégias quais os conhecimentos, habilidades e atitudes o atendente precisa ter?

-

4- Como você reconhece uma pessoa com desempenho competente?

5- De que maneira você identifica um atendimento de Excelência?

6- De que maneira você reconhece um serviço de qualidade?

-

7- Quais as competências você julga importante para que os atendentes possam prestar um atendimento de qualidade?

Agradeço sua participação!