



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MIRNA SANTIAGO GUIMARÃES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO BASEADO
NA ANÁLISE DE GAP DE COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO DE CASO DO DETRAN-RN**

NATAL/RN
DEZEMBRO - 2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MIRNA SANTIAGO GUIMARÃES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO BASEADO
NA ANÁLISE DE GAP DE COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO DE CASO DO DETRAN-RN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Dr^a. Ana Célia Cavalcanti Fernandes Campos

NATAL/RN
DEZEMBRO – 2008

Divisão de Serviços Técnicos

Catálogo da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede

Guimarães, Mirna Santiago.

Gestão do Conhecimento baseado na análise de GAP de competências:
Um estudo de caso do DETRAN-RN / Mirna Santiago Guimarães. – Natal, RN, 2008.
218 f.

Orientadora: Dr^a. Ana Célia Cavalcanti Fernandes Campos

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
Centro de Tecnologia. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

1. Gestão do Conhecimento – Dissertação. 2. Gestão de Competências –
Dissertação.
3. Análise de GAP – Dissertação. I. Campos, Ana Célia Cavalcanti Fernandes. II.
Título.

RN/UF/BCZM

CDU - 005:658

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO BASEADO NA ANÁLISE DE GAP DE
COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO DO DETRAN-RN**

por

MIRNA SANTIAGO GUIMARÃES

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO, UFRN, 2005

TESE SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE

MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DEZEMBRO, 2008

© 2008 MIRNA SANTIAGO GUIMARÃES
TODOS DIREITOS RESERVADOS.

O autor aqui designado concede ao Programa de Engenharia de Produção da
Universidade Federal do Rio Grande do Norte permissão para reproduzir, distribuir,
comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte,
nos termos da Lei.

Assinatura do Autor: _____

Aprovada em: ____/____/ 2008

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a). Dr^a. Ana Célia Cavalcanti F. Campos – Orientadora
Departamento de Engenharia de Produção – UFRN

Prof. Dr. José Arimatés de Oliveira
Departamento de Administração – UFRN

Prof. (a). Dr^a. Maria Ângela Campelo de Melo
Membro Examinador Externo

CURRICULUM VITAE RESUMIDO

Mirna Santiago Guimarães

Rua São José, 2208. Lagoa Nova – Natal/RN / **CEP:** 59064-150

Telefone: (84) 3231-5123 - **Celular:** (84) 8848-9602

RG: 1912245 ITEP/RN - **CPF:** 051886184-86

E-mail: mirnasantiago@yahoo.com.br

Sexo: Feminino - **Data de nascimento:** 30/08/1983

Naturalidade: Natal/RN

FORMAÇÃO ACADÊMICA

- MBA em Gestão Estratégica do Conhecimento e da Tecnologia de Sistemas de Informação, na Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – início em 2008 (em andamento).
- Mestre em Engenharia de Produção, na área de Gestão da Informação e do Conhecimento em Redes de Empresas, na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – período 2006 a 2008. Com Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão do Conhecimento e Gestão de Competências.
- Graduada em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – período de 2001 a 2005, com Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão da Qualidade, ISO 9001.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Consultora de SGI (Sistemas de Gestão Integrados) na Petrobras, na área de Tecnologia da Informação e Telecomunicações, iniciado em abril de 2008.
- Consultora na área de Gestão do Conhecimento, com trabalhos desenvolvidos no Detran-RN, no período de maio de 2007 a abril de 2008.
- Consultora na área de Gestão da Qualidade, com trabalhos desenvolvidos no Detran-RN, no período de fevereiro de 2005 a abril de 2008.
- Assistente administrativo na Coordenação do Curso de Engenharia de Produção na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, no período de fevereiro de 2004 a dezembro de 2005.

CURSOS

- Curso de Formação de Auditores da ISO 20000, no período de 08 a 09 de setembro de 2008, totalizando 46h;
- Curso de Liderança, no dia 10 de setembro, totalizando 20h;
- Curso de Formação de Auditores Internos da Qualidade, no período de 06 a 09 e 13 a 15 de agosto de 2007, totalizando 28h;
- Curso de Empreendedorismo no SEBRAE/RN no total de 48h, no ano de 2004;
- Curso de informática na escola T&T Informática no período de fevereiro de 2004 a fevereiro de 2005 (windows XP, word XP, excel XP, powerpoint XP);
- Curso de Inglês na escola Wizard no período de 2001 a 2002 – um ano e meio.

*Dedico este meu trabalho aos meus pais, **Maria José Santiago Guimarães de Oliveira** e **José Alúzio Guimarães de Oliveira**, e a meu irmão, **Mayrlon Santiago Guimarães** (in memoriam), por terem acreditado na realização do meu sonho.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, pela força diária, que sempre me concedeu, para alcançar meus objetivos e realizar os meus sonhos. Agradeço também a todas as pessoas que de maneira indireta ou diretamente colaboraram para a realização deste trabalho, como, por exemplo, as pessoas que responderam o questionário da pesquisa.

Aos integrantes do Projeto Estudos de Inovação Organizacional do DETRAN-RN, em especial à Consultora Ana Paula Gomes do Egito.

Aos professores mestres e doutores da UFRN, em especial às professoras Ana Célia Cavalcanti, que orientou este trabalho, agradeço pelos conhecimentos transmitidos, paciência, dedicação; e professora Dayse da Mata Oliveira Souza, minha 2ª mãe; por terem acreditado no meu desenvolvimento intelectual e profissional.

À UFRN, ao PEP e também à agência de fomento CAPES pela oportunidade da realização do Mestrado.

Aos meus amigos e amigas do curso de Mestrado em Engenharia de Produção da UFRN.

Ao mestre Adaías Silvino da Silva, pela compreensão, pelo apoio e pela liberação das minhas horas de trabalho na Petrobras para poder me dedicar a esta dissertação sempre que fosse necessário.

Aos meus pais o meu profundo agradecimento por tudo que fizeram, pelo incentivo e apoio desde o início do curso. E principalmente ao meu irmão, que aonde quer que esteja neste momento, com certeza está muito orgulhoso por mais esta conquista em minha vida.

***“As organizações só aprendem por meio de
indivíduos que aprendem”***

(GARVIN, 1993)

GUIMARÃES, Mirna Santiago. Gestão do Conhecimento baseado na análise de GAP de Competências: Um Estudo de Caso do Detran-RN. 2008. 197 f. **Dissertação** (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

RESUMO

A Gestão do Conhecimento nas organizações é um processo contínuo de aprendizagem que se dá pela integração de dados, informações e a capacidade das pessoas em utilizar estas informações. A Gestão de Competências está preocupada em compreender as competências dos funcionários em face das competências organizacionais (equipes) e profissionais (cargos ou funções) desejadas. Juntas estão situadas no contexto maior da economia das organizações e possuem o mesmo pressuposto: o de que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere à organização certa vantagem competitiva. Neste sentido, a presente dissertação propõe um modelo de gestão do conhecimento baseado na análise de GAP de competências, ou seja, da lacuna existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização, dos funcionários e dos estagiários da Coordenadoria de Registro de Condutores do DETRAN-RN. Utilizando o método de pesquisa survey foi possível fazer uma análise das competências acadêmicas, técnicas e emocionais individual e em equipe dos funcionários e estagiários, identificando quais os níveis de GAP's de competência existente naquele setor da organização, bem como sugerir um plano de capacitação, um plano de competências para cada setor da Coordenadoria, e propor um modelo de Gestão do Conhecimento que auxilie a gestão destes GAP's identificados.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Gestão de Competências. Análise de GAP.

GUIMARÃES, Mirna Santiago. Knowledge Management based on analysis of GAP of Skills: A Case Study of Detran-RN. 2008. 197 f. **Dissertation** (Masters). Program of Post-Graduation in Production Engineering. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

ABSTRACT

The Knowledge Management in organizations is a continuous process of learning that is given by the integration of data, information and the ability of people to use this information. The Management Skills is concerned to understand the powers of officials in the face of organizational skills (teams) and professionals (or tasks positions) want. Joints are located in the greater context of the economy of organizations and have the same assumption: that the possession of scarce resources, valuable and difficult to imitate gives the organization a competitive advantage. In this sense, this thesis proposes a model of knowledge management based on analysis of GAP of powers, namely the gap between the skills needed to reach the expected performance and skills already available in the organization, officials and trainees of Coordination of Registration of conductors of DETRAN-RN. Using the method of survey research could make an analysis of academic skills, techniques and emotional individual and a team of officials and trainees, identifying levels of GAP's competence in that sector of the organization and suggest a plan for training , A level of expertise for each sector of coordination, and propose a model for Knowledge Management to help the management of GAP's identified.

Keywords: Knowledge Management. Management of competencies. Analysis of GAP

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GAP - lacuna existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização.

DETRAN-RN - Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Norte.

F1 a F9 – Funcionário

E1 a E3 – Estagiário

GC - Gestão do Conhecimento

ABEPRO - Associação Brasileira de Engenheiros de Produção

CHA - competências, habilidades e aptidões.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Necessidade de treinamento do setor processos pendentes	59
QUADRO 02 – Necessidade de treinamento do setor triagem	63
QUADRO 03 – Necessidade de treinamento do setor averbação	67
QUADRO 04 – Necessidade de treinamento do setor auditoria e conferência	70
QUADRO 05 – Necessidade de treinamento do setor arquivo	71
QUADRO 06 – Necessidade de treinamento do setor exame prático	75
QUADRO 07 - Plano de competências do setor processos pendentes (Funcionário)	80
QUADRO 08 - Plano de competências do setor processos pendentes (Estagiário) ..	83
QUADRO 09 – Plano de competências do setor triagem (Funcionário)	87
QUADRO 10 – Plano de competências do setor triagem (Estagiário)	90
QUADRO 11 – Plano de competências do setor averbação (Funcionário)	94
QUADRO 12 – Plano de competências do setor averbação (Estagiário)	97
QUADRO 13 – Plano de competências do setor auditoria e conferência (Funcionário)	101
QUADRO 14 – Plano de competências do setor auditoria e conferência (Estagiário)	104
QUADRO 15 – Plano de competências do setor arquivo (Funcionário)	108
QUADRO 16 – Plano de competências do setor arquivo (Estagiário)	111
QUADRO 17 – Plano de competências do setor exame prático (Funcionário)	114
QUADRO 18 – Plano de competências do setor exame prático (Estagiário)	117
QUADRO 19 – Plano de capacitação – realização curto prazo	121
QUADRO 20 – Plano de capacitação – realização médio prazo	127

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Espiral do Conhecimento	24
---	----

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1.A – FUNCIONÁRIO	161
ANEXO 1.B – ESTAGIÁRIO	165
ANEXO 2A.1 – FUNCIONÁRIO – PROCESSOS PENDENTES	168
ANEXO 2A.2 – FUNCIONÁRIO TRIAGEM	171
ANEXO 2A.3 – FUNCIONÁRIO – AVERBAÇÃO	174
ANEXO 2A.4 – AUDITORIA	177
ANEXO 2A.5 – FUNCIONÁRIO – ARQUIVO	180
ANEXO 2A.6 – FUNCIONÁRIO – EXAME PRÁTICO	183
ANEXO 2B.1 – ESTAGIÁRIO – PROCESSOS PENDENTES	186
ANEXO 2B.2 – ESTAGIÁRIO – TRIAGEM	189
ANEXO 2B.3 – ESTAGIÁRIO – AVERBAÇÃO	192
ANEXO 2B.4 – ESTAGIÁRIO – AUDITORIA	195
ANEXO 2B.5 – ESTAGIÁRIO – ARQUIVO	198
ANEXO 2B.6 – ESTAGIÁRIO – EXAME PRÁTICO	201

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1.CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2 DETRAN – RN	15
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO	17
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.4.1 Objetivo geral	18
1.4.2 Objetivos específicos	18
1.5 JUSTIFICATIVA	19
1.5.1 Acadêmica	19
1.5.2 Prática	20
2 REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	22
2.1.1 Conhecimento	23
2.1.2 Abordagens e aplicações de modelos ou métodos da gestão do conhecimento	27
2.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	34
2.2.1 Competências	35
2.2.2 Abordagens e aplicações de modelos ou métodos da gestão de competências	39
2.2.3. Mapeamento de competências	43
2.2.4. Certificação das competências	48
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	49
3 METODOLOGIA	52
3.1 TIPO DE PESQUISA	52
3.2 UNIVERSO DA AMOSTRA	52
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS	53
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	55
4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	57
4.1 VALIDAÇÃO DA PESQUISA	58
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA	58
4.2.1 Setor Processos Pendente	59
4.2.2 Setor Triagem	62
4.2.3 Setor Averbação	66
4.2.4 Setor de Auditoria e Conferência	69

4.2.5 Setor de Arquivo	71
4.2.6 Setor de Exame Prático	74
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	79
5.1 RECOMENDAÇÕES	79
5.1.1 Plano de Competências	79
5.1.1.1 Setor de Processos Pendentes	79
5.1.1.2 Setor de Triagem	86
5.1.1.3 Setor de Averbação	93
5.1.1.4 Setor de Auditoria e Conferência	100
5.1.1.5 Setor de Arquivo	108
5.1.1.6 Setor de Exame Prático	114
5.1.2 Plano de Capacitação e/ou Treinamento por competência	120
5.1.3 Sistema de Gestão do Conhecimento	148
5.4 CONCLUSÕES	151
REFERÊNCIAS	154
ANEXOS	159

CAPÍTULO 1

Introdução

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A gestão do conhecimento nas organizações é um processo contínuo de aprendizagem que se dá pela integração de dados, informações e a capacidade das pessoas em utilizar estas informações. As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. Garvin (1993) destaca que uma organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias.

A empresa moderna que deseja sobreviver e perpetuar-se deve investir nas pessoas, valorizar o ser humano, fornecer possibilidades de crescimento, autonomia de decisão e flexibilidade de funções. O desenvolvimento de ações que melhorem o nível de qualidade de vida dos indivíduos, representará maior satisfação interna, maior produtividade, menos custos de assistência médica, melhor imagem externa e maiores lucros. (GOMES, 1994).

Para Pavani (2008) cada cargo e/ou função dentro de uma organização é ocupado por pessoas e estas precisam de uma determinada competência mínima para exercer suas atividades com a máxima efetividade (eficiência com eficácia ao longo do tempo). Determinar estas competências mínimas constitui tarefa emergencial nas empresas comprometidas com o seu desenvolvimento auto-sustentado e com a excelência de sua gestão.

Para tanto, precisa-se que as competências humanas sejam reveladas na organização. Isto acontece quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam (ZARIFIAN, 2001) e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. Assim, agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organização, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas; e é exatamente neste ponto que a Gestão de Competências trabalha.

Essa dissertação estudou o processo de gestão do conhecimento, baseado na análise de GAP (lacuna existente entre as competências

necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização) de competências, como uma ferramenta estratégica de gestão para o Detran-RN, uma vez que para o Detran-RN, como órgão de planejamento, direção, controle, fiscalização, disciplina e execução dos serviços relativos ao trânsito, a informação e o conhecimento são fundamentais para que atinja seus objetivos, obtendo vantagem competitiva. No referido órgão, foram observados alguns problemas e dificuldades em rastrear as competências e responsabilidades dos colaboradores, como parte integrante do processo do sistema de qualidade ISO 9001, onde se necessita da descrição de cargos e responsabilidades na organização e este tipo de problema poderia ser eliminado e/ou amenizado através de uma gestão do conhecimento bem elaborada.

1.2 O DETRAN-RN

O DETRAN foi fundado através do Decreto do Governo Estadual nº 315, em 03 de janeiro de 1927, organizado pelo Poder Judiciário e Administrativo do estado do Rio Grande do Norte. Naquela época, o Serviço de Trânsito da Capital era desenvolvido pelo Delegado Auxiliar, contando com a colaboração dos Delegados de Polícia da Capital e Inspetores de Veículos. Quanto ao interior, as atividades relativas ao trânsito eram realizadas pelas Delegacias de Polícia.

No início do ano de 1999, de acordo com a Lei Complementar nº 163/99, na gestão do Governador Garibaldi Alves Filho, o DETRAN ficou vinculado à Secretaria de Estado da Infra Estrutura. O decreto n.º 14.312 de 10 de fevereiro de 1999, estabelece que o DETRAN/RN tem por objetivo planejar, dirigir, controlar, fiscalizar, disciplinar e executar os serviços relativos ao trânsito.

A Estrutura Organizacional do DETRAN-RN sofreu alterações em 13 de dezembro de 2001, de acordo com o decreto nº 15.807.

Dessa forma, a nova estrutura organizacional do Detran/RN compõe-se de 19 Departamentos: I – Gabinete do Diretor Geral – GADIR, I – Chefia de

Gabinete, III - Procuradoria Jurídica – PROJU, IV – Coordenadoria de Administração, V – Subcoordenadoria Administrativa, VI – Subcoordenadoria de Recursos Humanos, VII – Ouvidoria; VIII – Coordenadoria de Finanças, IX – Subcoordenadoria Financeira, X – Coordenadoria de Registro de Condutores, XI - Subcoordenadoria de Registro de Condutores, XII – Coordenadoria Médica e Psicotécnica, XIII – Coordenadoria de Educação e Fiscalização, XIV – Subcoordenadoria de Fiscalização e Infrações no Trânsito, XV – Subcoordenadoria de Educação no Trânsito, XVI – Coordenadoria de Registro de Veículos Automotores, XVI – Subcoordenadoria de Registro de Veículos Automotores, XVII – Coordenadoria Operacional, XVIII – Subcoordenadoria de Engenharia de Trânsito, XIX – Subcoordenadoria de Informática.

O Setor objeto de estudo deste trabalho é a Coordenadoria de Registro de Condutores, que no Organograma se subdivide em:

- 1- Coordenadoria de Registro de Condutores
 - 1.1. Subcoordenadoria da Controladoria Regional de Trânsito
 - 1.2. Subcoordenadoria de Registro de Condutores
 - 1.2.1. Grupo de Controladoria de Aprendizagem
 - 1.2.2. Grupo de Atendimento de S.R.C.
 - 1.2.3. Grupo de Auditoria e Prontuário
 - 1.2.4. Grupo de Impedimento e Liberação

Apesar de existir este Organograma na organização, ele já sofreu alterações no dia-a-dia, mas não foi atualizado de acordo com o que é utilizado pelos seus colaboradores. Desta forma, na prática, o setor de Coordenadoria de Registro de Condutores se compõe dos seguintes departamentos:

- 1- Coordenadoria de Registro de Condutores
 - 1.1. Subcoordenadoria de Registro de Condutores
 - 1.1.1. Atendimento
 - 1.1.2. Processos Pendentes
 - 1.1.3. Averbação

1.1.4. Arquivo

1.1.5. LADV – Provão

1.1.6. Controladoria

1.1.7. Triagem

1.1.8. Clínica Médica

1.1.9. Exame Prático

1.1.10. Impedimentos e Liberações

1.1.11. Auditoria e Conferência

O contingente de Recursos Humanos da Coordenadoria de Registro de Condutores totaliza 124 pessoas nas seguintes categorias: 36 servidores efetivos; 13 extra quadro; 11 à disposição, lotados no DETRAN; 61 estagiários; 03 consultores; 38 cargos comissionados/ funções gratificadas.

À Coordenadoria de Registro de Condutores compete:

I – executar as atividades de registro de condutores de veículos automotores;

II – expedir, registrar e visar carteiras nacionais de habilitações e documentos equivalentes, por delegação do Diretor Geral da Autarquia;

III – organizar prontuários individuais de condutores de veículos automotores;

IV – exercer outras atividades correlatas, especialmente as que lhe forem atribuídas pelo Diretor Geral da Autarquia.

1.3. PROBLEMATIZAÇÃO

Embora seja uma prática emergente, explica Silva Filho (2004), a gestão do conhecimento é uma ferramenta estratégica que busca captar, criar, sistematizar e utilizar um recurso intangível e de difícil imitação: o conhecimento.

Desta forma o presente trabalho apresenta como problema: Qual modelo de gestão de conhecimento pode ser utilizado para gerenciar o GAP de competência do Detran-RN?

1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.4.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral: estudar e analisar um modelo de Gestão do Conhecimento para gerenciar o GAP de competência do DETRAN-RN, ou seja, a lacuna existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização.

1.4.2. Objetivos Específicos

O trabalho de pesquisa teve como objetivos específicos:

- Mapear o conhecimento de cada indivíduo e das equipes;
- Realizar uma análise de GAP ou lacuna de competências, ponderando a relação entre a carência (por parte das pessoas) de determinada competência e a importância dessa competência para o papel ocupacional ou para o contexto organizacional no qual a pessoa está inserida;
- Propor um Plano de Capacitação para suprir as necessidades (lacunas) de competências identificadas;
- Propor um Plano de Competências de cada setor da Coordenadoria, especificando quais as competências necessárias aos servidor e estagiários de cada setor;
- Estudar e analisar um modelo de Gestão do Conhecimento para reduzir ou eliminar os GAP's de conhecimento existente.

1.5. JUSTIFICATIVA

1.5.1. Acadêmica

A escolha do tema e da organização deu-se ao fato da pesquisadora ter feito parte de um projeto de pesquisa no DETRAN-RN que trabalhou no processo de implantação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001. Durante este trabalho, a pesquisadora observou alguns problemas e dificuldades em rastrear as competências e responsabilidades dos colaboradores, como parte integrante do processo do sistema de qualidade, onde se necessita da descrição de cargos e responsabilidades na organização, a pesquisadora percebeu que este tipo de problema poderia ser eliminado e/ou amenizado através de uma gestão do conhecimento bem elaborada.

Este trabalho desenvolveu a pesquisa dentro da instituição, Detran-RN, contribuindo para elevar o grau de conhecimento dentro da mesma, aumentando sua representatividade no cenário nacional. Alimentará um importante repositório de conhecimento do país, que é o banco de teses da Capes.

Do ponto de vista científico, o estudo possibilita uma visão fundamentada de GC, de competências essenciais (*core competences*), contribuindo positivamente para disseminação dos mais recentes modelos de GC e de estudos na área de competências essenciais.

Esta pesquisa está inserida na área de conhecimento “Engenharia de Produção” (3.08.00.00-5) do CNPq. Na ABEPRO está na área 8 – Gestão do Conhecimento Organizacional, item 8.3.2 – Sistema de Apoio à Decisão.

O tema GC vem sendo trabalhado com vários enfoques, dentre eles o que aborda o mapeamento das competências essenciais na organização. No caso de competências essenciais, não há registro de realização desse tipo de trabalho no Detran-RN, embora exista trabalhos avançados nesta área em alguns órgãos do Detran espalhados pelo país, como é o caso do Detran-PE.

1.5.2. Prática

Do ponto de vista prático esta pesquisa identificou os níveis de lacunas de conhecimento, GAP, existente nos servidores e nos estagiários, no Detran-RN, e propôs soluções para estas lacunas. A divulgação do estudo poderá auxiliar na gerência da necessidade de investimento em treinamentos, evitando o remanejamento incorreto de pessoas, minimizando os custos com treinamentos indevidos, aumentando a eficiência no atendimento ao cliente e melhorando a comunicação interna.

CAPÍTULO 2

Revisão de literatura

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Barreto (2004), o conceito de Gestão do Conhecimento está baseado na premissa de que é patrimônio intelectual da empresa todo o conhecimento gerado e armazenado no exercício das funções dos seus empregados. Portanto deve ser preservado e disponibilizado para ser utilizado como um bem comum.

Embora seja uma prática emergente, explica Silva Filho (2004), a gestão do conhecimento é uma ferramenta estratégica que busca captar, criar, sistematizar e utilizar um recurso intangível e de difícil imitação: o conhecimento. Este por sua vez, deixa de ser propriedade de alguns privilegiados e passa a se constituir em uma ferramenta de negócios comum a todos os profissionais da organização.

Genericamente, a gestão do conhecimento envolve todos aqueles processos associados à coleta, identificação, organização, acesso e criação de conhecimento, objetivando a manutenção de repositórios de conhecimento, seu compartilhamento e uso de modo a facilitar o aprendizado e a inovação organizacional. Diz respeito à exploração e desenvolvimento dos recursos de conhecimento presentes na organização, definidos a partir de suas metas e objetivos (ROWLEY, 1999).

Dessa forma, pode-se concluir que a gestão do conhecimento é um conjunto de processos empregados pela organização para colaborar na criação, capturação e compartilhamento do conhecimento tácito, através do intercâmbio entre profissionais, além de permitir acesso a todo o conhecimento da empresa, estruturado ou não, sob a forma de conhecimento explícito, de modo a atingir objetivos da organização.

2.1.1. Conhecimento

Sveiby (1998) explica que a palavra conhecimento, em português, pode significar informação, conscientização, saber, cognição, seqüência, percepção, ciência, experiência, qualificação, disseminação, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza e assim por diante. O mesmo autor ainda define conhecimento como uma capacidade de agir. A capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber. O conhecimento não pode ser destacado de seu contexto.

Segundo Nonaka (1997) existem dois tipos de conhecimento: o tácito, algo dificilmente visível e exprimível, o que dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico; e o explícito, que pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em bancos de dados.

Para complementar Choo (2003) classifica o conhecimento tácito como o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar a outros. É constituído do know-how subjetivo, dos insights e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um logo período de tempo. Conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos. É freqüentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações e assim por diante. Os dois tipos de conhecimento são complementares.

A construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. (CHOO, 2003).

Nonaka (1997), chama esse relacionamento sinérgico de conversão do conhecimento. Há quatro maneiras de converter o conhecimento:

Figura 1 - Espiral do Conhecimento



FONTE: NONAKA (1997)

Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Exemplo de método: brainstorming.

Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

Internalização: do conhecimento explícito em conhecimento tácito

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Quando são internalizadas nas bases do

conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou Know-how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos. No entanto, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento.

Nonaka (1997) explica que o conteúdo do conhecimento criado por cada modo de conversão do conhecimento é naturalmente diferente. A socialização gera o conhecimento compartilhado; a externalização gera conhecimento conceitual; a combinação dá origem ao conhecimento sistêmico; a internalização produz conhecimento operacional sobre gerenciamento de projeto, processo de produção, uso de novos produtos e implementação de políticas. Esses conteúdos do conhecimento interagem entre si na espiral de criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

Na visão de Spender (1996), tácito não significa conhecimento que não pode ser codificado, mas aquele que ainda não foi explicado. Esse autor propõe que o conhecimento tácito no local de trabalho tem três componentes: consciente, automático e coletivo.

O componente consciente é o mais fácil de ser codificado: o indivíduo consegue entender e explicar o que está fazendo. O componente automático é aquele cuja aplicação a pessoa não tem consciência. Já o componente coletivo diz respeito ao conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com outras pessoas, mas também relaciona-se ao conhecimento resultante da formação aprendida em um contexto social específico.

No processo de transferência do conhecimento tácito pode haver imperfeições, por isso não é apropriado aplicá-lo de imediato. Já o conhecimento explícito, por ser de fácil transferência, corre o risco de ser revendido, perdido ou comercializado por alguém que o adquira, tornando-o, assim, mais acessível a concorrentes potenciais.

Segundo Spender (1996), o conhecimento é um ativo corporativo fluido, importante, e que necessita de gerenciamento. “O conhecimento não pode ser gerenciado a menos que seja identificado”. O conhecimento é identificado quando faz sentido para a organização, quando está relacionado aos objetivos estratégicos dela. A identificação, o monitoramento, a retenção dos conhecimentos e das competências-chave para uma empresa são, assim, processos cruciais para o posicionamento estratégico dela no mercado.

Existem três pontos principais acerca da natureza intrínseca do conhecimento e relevantes para a ação estratégica:

- A definição do conhecimento que realmente vale a pena ser desenvolvido pela empresa.
- A maneira pela qual as pessoas podem compartilhar o conhecimento (quando isso é possível) que sustentará sua vantagem competitiva.
- As formas de proteger o conhecimento e que são a vantagem da empresa

Para tornar o conhecimento acessível a toda a organização, as empresas tentam codificá-lo e simplificá-lo, estabelecendo uma linguagem comum e permitindo, assim, a criação de uma estrutura para o conhecimento organizacional.

Grant (1996) apresenta algumas características do conhecimento que agregam valor à organização:

- **Transferibilidade:** Capacidade de transferir conhecimento não apenas entre empresas, mas principalmente dentro dela.
- **Capacidade de agregação:** É a capacidade de o conhecimento transferido ser agregado pelo “recedor” e adicionado a conhecimentos preexistentes.
- **Apropriabilidade:** Habilidade que o proprietário de um recurso tem de receber um retorno igual ao valor criado.
- **Especialização na aquisição de conhecimento:** O cérebro humano possui uma capacidade limitada para adquirir, armazenar e processar

conhecimento, para tanto são necessários indivíduos especialistas na aquisição, armazenagem e processamento em alguma área do conhecimento para que ele seja adquirido.

- o **Importância para a produção:** Uma vez que o insumo essencial à produção e a principal fonte de valor é o conhecimento, ele deve agregar valor no processo produtivo.

2.1.2. Abordagens e aplicações de modelos ou métodos da gestão do conhecimento

Como consequência da valorização do conhecimento nas organizações, a sua gestão está emergindo como uma prática gerencial, tendo em vista que a tecnologia vem avançando de forma mais rápida do que a capacidade de gestão disponível no mundo (RODRIGUES; ANTUNES; DUTRA, 2003). Nonaka e Takeuchi (1997) acrescentam que a viabilidade de administrar o conhecimento nas organizações depende da gestão de informações. A informação com qualidade proporciona novos pontos de vista para a interpretação de eventos ou objetos, tornando visíveis significados antes invisíveis.

Segundo Duduziak (2002) quanto mais avançam as pesquisas a respeito da gestão do conhecimento, uma variada gama de metodologias e sistemas emergem, a partir de uma série de disciplinas ou ênfases.

São vários os modelos e as várias as abordagens associados ao tema gestão do conhecimento disseminados nos últimos anos. Eis algumas dessas abordagens:

I. Modelo proposto por Stewart

Para Stewart (1998) a tarefa econômica mais importante dos indivíduos de uma organização é administrar o capital intelectual, ou seja, encontrar, armazenar, compartilhar e vender estes ativos intangíveis. O autor defende que a gestão do capital intelectual deve envolver a cooperação e o aprendizado de forma coletiva e propõe uma metodologia clara e didática para avaliar o capital

intelectual, baseada em quatro grupos: medidas do todo; medidas do capital humano; medidas do capital estrutural; e medidas do capital de clientes.

O modelo proposto por Stewart (1998) aplicado a uma empresa fictícia, denominado Navegador do Capital Intelectual, que envolve uma medida do todo denominada Razão Valor de Mercado/Valor Contábil, e três indicadores para cada um dos demais itens: capital humano, capital estrutural e capital de clientes.

O modelo de navegador proposto pelo autor, apresenta um método de visualização simultânea das diversas dimensões do capital intelectual, possibilitando um bom entendimento do posicionamento da empresa em relação a tais dimensões.

II. Modelo proposto por Sveiby

Sveiby (1998), discute a gestão do capital intelectual por meio da competência das pessoas, dividindo-as em cinco elementos mutuamente dependentes: conhecimento explícito, habilidades, experiências, julgamento de valor e rede social. O autor enfatiza a avaliação dos ativos intangíveis, propondo um conjunto de indicadores de desempenho através de um modelo que recebe o nome de Monitor de Ativos Intangíveis.

A abordagem deste autor é orientada para a gestão da informação, para a aprendizagem organizacional e para definição e utilização de competências.

III. Modelo proposto por Edvinsson e Malone

Edvinsson e Malone (1998), desenvolveram o modelo denominado Navegador do Capital Intelectual Skandia, especialmente para a empresa de seguros sueca Skandia.

Os autores apresentam um método elementar de entendimento do capital intelectual, através de uma linguagem metafórica, ao compararem a empresa com uma árvore. Considera-se a parte visível da árvore, aquilo que é demonstrado em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros e outros documentos. O que está abaixo da superfície é o capital intelectual, ou seja, os fatores dinâmicos ocultos que sustentam a empresa visível. O capital

intelectual ou os fatores dinâmicos ocultos são divididos em dois grupos: capital humano e capital estrutural.

O modelo desenvolvido por Edvinsson e Malone (1998) foi o pioneiro na formalização de instrumentos para a avaliação do capital intelectual e focaliza cinco áreas: finanças, clientes, processos, renovação e desenvolvimento, e recursos humanos.

IV. Modelo proposto por Terra

O modelo de Gestão do Conhecimento de Terra, segundo Silva Filho (2004), além de focar o tema na sua perspectiva sistêmica e estrutural, também o explora no seu arcabouço comportamental; e está consubstanciado em sete dimensões:

- Dimensão 1 (fatores estratégicos e o papel da alta administração), Terra (2001) defende que no atual contexto o papel da alta administração apresenta um caráter mais de ação, de alavancagem de habilidades centrais e de incentivo ao enfrentamento de riscos.
- Dimensão 2 (culturas e valores organizacionais), o autor afirma que a missão e os valores da organização deveriam ser amplamente conhecidos e incorporados por todos, deveria também haver um elevado sentimento de confiança entre a empresa e os servidores.
- Dimensão 3 (estrutura organizacional), o modelo de Terra discute a importância de se romper com o modelo de gestão amparado na burocracia e, a implementação de um ambiente de busca permanente por modelos flexíveis e adaptáveis as atuais características do atual paradigma.
- Dimensão 4 (administração de recursos humanos), o autor propõe que as organizações na esfera dos recursos humanos deveriam focalizar o desenvolvimento organizacional com base também nas pessoas. Assim sendo, as corporações deveriam permanentemente buscar a diversidade, planejar a carreira dos servidores, o escopo da responsabilidade deveria ser abrangente o suficiente para tornar os

cargos menos repetitivos; além disso, deveria se estimular o aprendizado, o baixo turnover, as premiações por contribuições.

- Dimensão 5 (sistemas de informação), esta não se limita apenas ao uso de tecnologias da informação, mas também ao estímulo à comunicação eficiente em todos os sentidos hierarquicamente falando, o acesso à base de dados e conhecimento da corporação e a disciplina na documentação do know how existente na empresa.
- Dimensão 6 (mensuração de resultados), o autor se preocupa em apresentar a importância para as organizações da existência de procedimentos de mensuração de resultados sob variadas perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, etc.) e de divulgação deles para toda a organização como forma de fornecer feedback permanente.
- Dimensão 7 (aprendizado com o ambiente), Terra (2001) afirma que as organizações devem se preocupar permanentemente em aprender seja no relacionamento com clientes, seja no âmbito de parcerias com outras empresas ou universidades e institutos de pesquisa.

V. Modelo proposto por Shin e Gao

Na visão de Shin (2001) e Gao (2002) tem-se que a gestão do conhecimento se dá a partir de três dimensões: como *filosofia*, como *processo* e como *objeto*.

- Como *filosofia*, a gestão do conhecimento está inerentemente ligada ao clima organizacional, sua cultura, seus valores, a ética e a moral, a visão de um projeto que enfatiza o conhecimento, seu uso, troca, criação de valor e inovação, a partir da comunicação ampla e irrestrita e da conseqüente flexibilização da organização.
- Como *processo*, a gestão do conhecimento liga-se estruturalmente às atividades e tarefas necessárias à sua coleta, acumulação, organização, controle, disponibilização e uso por parte de todos os membros da organização
- Como *objeto*, a gestão do conhecimento se refere aos eventos, aos dados que, por atribuição de significados, se transformam em

informações, por sua vez se transformando em conhecimento a partir de processos interpretativos e reflexivos.

A integração da *filosofia*, dos *processos* e *objetos* ligados à gestão do conhecimento é um todo interdependente que torna possível a implementação e a perpetuação dos sistemas de gestão do conhecimento no âmbito das organizações prestadoras de serviços.

VI. Modelo proposto por Krogh, Ichijo e Nonaka

Segundo Silva (2002) a abordagem de Krogh, Ichijo e Nonaka propõe-se a ir além das limitações da teoria da gestão do conhecimento. Eles discutem as abordagens práticas referentes à criação do conhecimento humano. Nesse sentido, os autores trabalham sobre um processo de capacitação para o conhecimento na perspectiva de facilitação dos relacionamentos e das conversas, assim como o compartilhamento do conhecimento local em toda a organização. Contudo, afirmam que o processo de criação depende de um novo senso de conhecimento e solicitude emocional na organização, enfatizando a maneira como as pessoas se tratam umas as outras, estimulando a criatividade.

A criação do conhecimento, segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), envolve cinco fases:

1 - compartilhamento do conhecimento tácito (necessidades dos clientes, novas tecnologias); **2 - criação de conceitos** (descrição de um processo, desenhos); **3- justificação de conceitos** (estudos de marketing, *benchmarking*, visão estratégica); **4 - construção de protótipos** (transformação do conceito em um produto), concretização do conceito (pode ser processo, metodologia ou serviço); **5 - nivelção do conhecimento** (compartilhar ou disseminar o conhecimento na organização).

Silva (2002) explica que:

O contexto capacitante necessita que se criem condições para o desenvolvimento ou criação do conhecimento que corre numa atmosfera de solicitude, bom relacionamento, eliminando assim os componentes de desconfiança e medo que impedem a criação e o aprendizado contínuo. Essas condições são criadas por meio de práticas gerenciais conscientes e sensíveis ao processo de inovação das organizações.

Dessa forma, os autores identificam cinco capacitores do conhecimento.

O capacitor 1 – *Instilar a Visão do Conhecimento* - trabalha para criar uma visão geral do conhecimento e a antevisão, enfatizando o desempenho e o sucesso da empresa no futuro.

O capacitor 2 – *Ao Gerenciamento das Conversas* - vinculam-se os relacionamentos e a solicitude nas organizações.

O capacitor 3 – *Mobilizar os Ativistas do Conhecimento* - enfatiza as pessoas que iniciam e coordenam os processos de criação de conhecimento.

O capacitor 4 - *Criar o Contexto Adequado* – está estritamente ligado à estrutura e à cultura da empresa, determinando a extensão com que se valoriza o conhecimento.

O capacitor 5 – *A Globalização do Conhecimento Local* - enfatiza a disseminação e o fomento do conhecimento na organização como um todo.

VII. Modelo proposto por Barreto

Para esta dissertação, o modelo de gestão do conhecimento proposto para o DETRAN será baseado no modelo proposto por Barreto (2004), trata da implantação do Programa de Gestão do Conhecimento dividida em 3 fases:

- **Gestão da Documentação** - É a fase básica do trabalho, onde é feito o mapeamento dos repositórios do conhecimento explícito incorporados em documentos, a elaboração das Quadros de apoio e planejamento dos índices para cadastramento e recuperação dos documentos e da informação. É a fase de criação dos mecanismos de apoio à recuperação da informação e de organização da documentação e planejamento do trabalho futuro.

- **Gestão da Informação** - Nesse estágio deverá estar instalado o Sistema de GED – Gestão Eletrônica de Documentos e conseqüentemente implantado um eficiente sistema de informação para utilizar o conhecimento explícito de forma compartilhada. Essa fase integra todos os tipos de arquivos, desde os que contêm os documentos gerados eletronicamente, como os arquivos correntes, intermediário ou permanente, e o de fontes de informação, que inclui a biblioteca, que é, sem dúvida, um importante repositório de conhecimento.

- **Gestão do Conhecimento** – quando se torna possível compartilhar conhecimento, usar melhores práticas, fazer com que o capital intelectual da empresa seja realmente um ativo da organização. É quando será necessário ter em funcionamento o Portal Corporativo de GC – Gestão do Conhecimento e estimular a criação de comunidades internas colaborativas para a alimentação e sustentação do Modelo instituído.

VIII. Modelo proposto por Rossato

Para Rossato (2002) uma Metodologia de Gestão do Conhecimento,

É um conjunto de etapas que visa, continuamente, analisar as características da organização, avaliar suas capacidades, potencialidades, oportunidades, ameaças, limitações ou distorções, identificar as turbulências e incertezas do mercado e as necessidades dos clientes, criticar os pressupostos ou as implicações da utilização do modelo de gestão, gerar ou experimentar novos métodos relacionados com o uso do modelo e conduzir todo o processo de gestão do conhecimento, de modo que os elementos fundamentais da teoria do conhecimento sejam implantados com sucesso.

A utilização desta metodologia facilita a visualização da empresa como um todo, tornando suas características mais palpáveis tanto para os gerentes que a administram quanto para os clientes e investidores, que necessitam avaliá-la continuamente. Objetiva-se a geração de um ambiente onde as pessoas possam compartilhar conhecimentos e informações e utilizá-los de maneira estratégica, o que conduz a uma empresa eficiente e competitiva.

Nesta metodologia, o processo de gestão do conhecimento se inicia com a fase de definição da estratégia organizacional, que objetiva estabelecer os pontos fundamentais do negócio que devem orientar a organização e seus indivíduos no sentido da gestão do conhecimento e da obtenção de vantagem competitiva.

A fase de definição dos processos de negócios objetiva levantar os processos de negócios da empresa e suas atividades que são fundamentais ao cumprimento da estratégia organizacional e à obtenção e sustentação da vantagem competitiva.

A fase de definição do ambiente organizacional visa estabelecer as características culturais, gerenciais e estruturais que direcionam o funcionamento da empresa no sentido da gestão do conhecimento.

A fase de definição da competência dos colaboradores deve mapear as competências de cada colaborador e identificar aquelas que são fundamentais para garantir a eficiência e eficácia dos seus processos de negócios.

A fase de definição da infra-estrutura tecnológica se destina a levantar e atender as necessidades tecnológicas da organização e de seus processos de negócios e fornecer suporte tecnológico a todas as demais fases.

A fase de definição dos indicadores de avaliação objetiva especificar a métrica para análise do desempenho da empresa e de seus ativos intangíveis e para avaliação do cumprimento de sua estratégia organizacional e de cada uma das demais fases da metodologia.

A Gestão do Conhecimento e a Gestão de Competências trabalham juntas pela principal estratégia da organização que é a informação, o conhecimento. Gestão do Conhecimento está mais voltada para retenção do conhecimento na empresa e na sua disseminação; enquanto que Gestão de Competências está mais voltada para capacitação do indivíduo, treinamento. É sobre a Gestão de Competências que será comentado nos próximos tópicos.

2.2. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências trata-se de um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, realiza-se o diagnóstico ou mapeamento das competências (organizacionais e humanas), ou seja, identifica-se o *GAP*, ou lacuna, existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização. O desenvolvimento, por sua vez, refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que

ocorre, no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Finalmente, há uma etapa de acompanhamento e avaliação, que funciona como mecanismos de *feedback*, ou retroalimentação, dentro de uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com aqueles que eram esperados. Nessa última etapa, monitora-se a execução de planos operacionais e de gestão e respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final do ciclo de produção, são apurados os resultados alcançados e comparados com aqueles que eram esperados, dentro de um processo de gestão do desempenho.

Para Gramigna (2007) a gestão por competências trata-se de um conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas.

2.2.1. Competências

No final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Com a Revolução Industrial e o advento do Taylorismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar determinado papel.

Para Resende (2008) essa nova realidade tem implicações diversas. Uma das maiores implicações está na gestão das pessoas, na medida em que a competência das organizações se manifesta principalmente pela atuação de seus colaboradores. Falar de competência implica falar de treinamento,

educação, desempenho e carreira profissional dos indivíduos. Segundo Fleury (2006) competência,

É uma palavra de senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

Para Carbone (2006) a competência é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Entendem-se competências humanas como combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor as pessoas e organizações.

Já para Dutra (2001) a competência de uma pessoa pode ser compreendida com sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive.

Confirmando a afirmação de Dutra, Resende (2008) diz que competência constitui-se das capacidades das pessoas e das organizações relacionadas com domínio e aplicação de conhecimento. Afirma também que se refere a know how ou expertise (domínio de um assunto). Todas as profissões, cargos, funções e atividades requerem competências específicas, ou saber fazer.

Prahalad e Hamel (1990), por sua vez tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos. Competências organizacionais essenciais são atributos da

organização, que lhe conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitados pela concorrência.

É possível, então, classificar as competências como humanas ou profissionais (aquelas relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas), ressaltando-se que as competências humanas, aliadas a outros recursos e processos, são origem e sustentação às competências organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Para Zarifian (2001) o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação; refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Este autor foca três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para gestão das organizações:

- A noção de evento, aquilo que ocorre de maneira imprevista, isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa: a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho;
- Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão;
- A noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades.

COMPETÊNCIAS HUMANAS (INDIVIDUAIS)

Segundo Sveiby (1988) Podemos considerar que a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos mutuamente dependentes:

- Conhecimento explícito – O conhecimento envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal.

- Habilidade – Envolve uma proficiência prática, física e mental, e é adquirida sobretudo por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação.

- Experiência – A experiência é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucesso passados.

- Julgamentos de valor – Os julgamentos de valor são percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.

- Rede social – A rede social é formada pelas relações de indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

No final dos anos 80, Prahalad e Hamel deram uma contribuição significativa para a construção do conceito ao proporem o conceito de competências essenciais (core competence). Competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (Prahalad e Hamel, 1990). A competitividade de uma organização seria determinada pela interrelação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. As competências são formadas a partir de recursos e estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos (competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar a formulação da estratégia.

Segundo Gramigna (2007) existem quatro tipos de competências organizacionais:

- Diferenciais (ou distintivas) – as que são percebidas pelos clientes e que permitem distinguir uma empresa de outras;
- Essenciais – são a base dos processos internos e garantem a qualidade dos produtos e serviços, as cultura, do clima de trabalho e das práticas de gestão.
- Básicas (ou genéricas) – as que todos os profissionais devem possuir para compor o quadro de uma empresa;
- Tercerizáveis – as que não estão ligadas ao negócio e podem ser desenvolvidas por parceiros.

2.2.2. Abordagens e aplicações de modelos ou métodos da gestão de competências

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001).

São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Utilizando de maneira consciente o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas conferem-lhe validade ou implementam as modificações necessárias para seu aprimoramento. A agregação de valor dos indivíduos é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Diante dessa tamanha importância do tema, gestão de competências, diversos autores têm feito abordagens, ora complementares, ora distintas, com modelos e métodos de aplicações interessante. Eis alguns desses autores.

➤ **Abordagem de Joel Souza Dutra**

Dutra (2001) estabelece uma espécie de parceria entre 4 temas: gestão de desenvolvimento e carreira por competência, onde as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelo interno, a investir no desenvolvimento humano e elas mesmas percebem a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens e de continuar competitivas no mercado.

Ao mesmo tempo, os indivíduos hoje se dão conta de que aperfeiçoar-se é condição sine qua non para sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho; e aprendizagem e gestão do conhecimento, onde ele afirma que o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado em prol da melhoria da performance da empresa, que, por sua vez, deve descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado, bem como investigar de que maneira o conhecimento dentro de uma empresa pode ser administrado para atender às necessidades estratégicas da organização

A. Modelo proposto por Enio Resende

Resende desenvolveu um modelo que pode ser utilizado tanto pelo servidor para montar seu perfil e acompanhar seu desenvolvimento quanto pela organização para montar o cargo e acompanhar o desenvolvimento do seu servidor. Ele trabalha com três conceitos: competências, habilidades e aptidões. As iniciais desses conceitos formam uma sigla que ele utiliza para definir o trabalho: CHA.

Para o autor estes conceitos estão assim definidos: Competência - Constitui-se das capacidades das pessoas e das organizações relacionadas com domínio e aplicação de conhecimento. Podemos dizer também que se refere a know how ou expertise (domínio de um assunto); habilidade - a habilidade destina-se a qualificar formas ou maneiras mais permanentes de

aplicar conhecimentos, ainda que diferentes, corresponde mais ou menos a um adjetivo; aptidão - a aptidão é um elemento inato, “nasce com”, ou seja, já nascemos com ela ou pelo menos com a tendência ou vocação para tê-la.

Resende (2008) estabelece um roteiro de organização ou montagem de um perfil de cargo ou profissão com os seguintes itens:

- **Título**

Os títulos das principais profissões são universais; são os mesmos em qualquer lugar e já estão consagrados. Já os títulos de cargos adotados pelas empresas são menos universais.

No que se refere à profissões de nível médio e operacional, muitas empresas costumam adotar títulos próprios mesmo quando a profissão tem um nome praticamente oficial.

- **Formação e aperfeiçoamento escolar**

Deve-se colocar no perfil dos cargos as indicações não só de formação, mas também de complementação escolar. Está ficando quase obrigatório fazer cursos de pós-graduação, especialização e/ou mestrado.

- **Treinamentos e aperfeiçoamentos complementares**

Para muitas profissões e funções, são aconselháveis treinamentos complementares que contribuam para o aumento da competência do profissional.

E cabe lembrar que é crescente a exigência de conhecimento ou do domínio de línguas estrangeiras em muitos cargos e profissões.

- **Experiência**

A experiência não deve ser indicada apenas no que se refere aos anos de formação ou de trabalho efetivo. Pode-se indicar um tempo provável, aproximado, para se adquirir a experiência requerida, mas deve-se principalmente indicar que tipos de conhecimentos e competências práticas as pessoas precisam ter adquirido, no período considerado, como requisitos mínimos ou desejados.

- **Atribuições ou tarefas**

Constitui um roteiro de atuação e uma definição de responsabilidade de trabalho.

As descrições de cargos tradicionais, que contêm apenas tarefas, mostraram-se pouco úteis, imprecisas e subjetivas na avaliação de desempenho das pessoas.

Para aprimorar as decisões de cargo foram introduzidas informações a respeito das competências, habilidade e aptidões requeridas de seus ocupantes.

- **Comportamentos**

Vale a pena colocar nas descrições ou perfis de cargo quais são os comportamentos ou condutas exigidos das pessoas que ocupam os cargos, não só como forma de orientação aos selecionadores de pessoal, às chefias e aos próprios profissionais, mas também para ficar como registro, uma vez que a descrição de cargo pode valer como documento contratual.

- **Outras informações**

As descrições ou perfis de cargo podem conter outras informações, como: horários, turnos e plantões de trabalho; exigência de roupas especiais; necessidade de viagens, entre outros.

B. Abordagem de Luiz Carlos Daólio

O autor Daólio (2004) leu, analisou e codificou mais de 1400 entrevistas feitas em mais de 65 empresas para montar perfis e competências, retratando os executivos, os gerentes e os técnicos. A metodologia utilizada por ele, baseada no estudo de David C. McClelland, um dos principais responsáveis pelo surgimento e desenvolvimento de uma tendência denominada “Movimento voltado para as Competências”.

Com este trabalho de composição de competências, Daólio (2004) identificou as seguintes competências em seus entrevistados:

Competências básicas ou comuns: aquelas que estão presentes tanto nos excelentes quanto nos medianos.

- **Análise:** os melhores utilizam raciocínios complexos, causais, bem estruturados.
- **Controlar:** estão sempre muito preocupados com controles, índices, segurança.
- **Persistência:** insistem repetidamente em suas propostas ou idéias.
- **Conceituação:** utilizam conceitos ou métodos complexos aprendidos para comparar situações, para argumentar.
- **Manipulando:** reconhecem o clima e a cultura da empresa e/ou utilizam esse conhecimento para influir sobre os outros.
- **Competências diferenciadoras:** aquelas que distinguem os excelentes dos medianos.
- **Autoconfiança:** eles gostam de desafios, defendem suas idéias de modo franco e aberto, às vezes cm riscos pessoais.
- **Conquistar:** buscam continuamente fazer melhorias, reorganizações, às vezes desafiadoras, mas plenamente possíveis.
- **Iniciativa:** agem com proatividade nas emergências e/ou antecipam-se a problemas no curto ou médios prazos.
- **Persuadindo:** procuram influenciar os outros utilizando dados bem preparados, ou utilizando várias etapas para convencer.

Competências sinalizadoras: aquelas que, embora tenham apresentado níveis médios e baixos, parecem distinguir os excelentes dos medianos, pois as diferenças de nível entre os excelentes e medianos são grandes.

- **Liderando:** eles gerenciam suas equipes mantendo-as bem informadas, colocando metas, tornando-as eficazes.
- **Mudar:** vivem apontando para mudanças necessárias, falam delas publicamente.
- **Estratégias:** conseguem apenas ler cenários externos (sem trazer a discussão para dentro da empresa).

- **Desenvolvendo:** procuram desenvolver os outros (apenas) mostrando, ensinando como fazer as coisas.

Daólio (2004) afirma que a partir desta experiência pode-se dizer que uma competência bem formulada apresenta as seguintes qualidades:

- **Genérica (1):** competência é como um princípio ativo, à semelhança dos remédios. É aquilo que conta no perfil de uma pessoa.
- **Genérica (2):** uma competência bem formulada se aplica a muitos cargos ou funções, aplica-se tanto no trabalho, quanto na vida, na escola.
- **Ampla:** a competência é não-específica, abrange um certo número de comportamentos discretos, reunidos por suas semelhanças, porque parecem ser ativados por um único princípio ativo.
- **Universo:** uma competência deve tentar expressar algo que seja universalmente observável, transcultural, embora sua expressão tenha colorido culturais idiossincráticos, isto é, cuja demonstração apresenta nuances que refletem as diferenças étnicas ou culturais.
- **Customizada:** uma competência bem formulada é aquela que tenta sair do seu caráter geral ou universal para que possa fazer sentido para a comunidade em que ela é demonstrada, para o cargo ou função na qual é exigida.

C. Modelo proposto por Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão e João Batista Diniz Leite

Carbone (2006) elaborou um modelo de Gestão de Competências que parte do princípio de que para gerenciar e controlar as competências dos servidores e assim saber do potencial de conhecimentos relevantes organizacionais existentes, todas as competências dos servidores devem ser mapeadas e certificadas, bem como as lacunas de competências também, que ele chamou de *gap*.

Este processo de mapeamento proposto por Carbone possui as seguintes etapas:

- identificação das competências (organizacionais e humanas) - Na descrição de competências, é importante evitar: a construção de descrições muito longas e a utilização de termos técnicos, que dificultem a compreensão das pessoas; ambigüidades; irrelevância e obviedades; duplicidades; abstrações; a utilização de verbos que não expressem uma ação concreta, ou seja, que não representem comportamentos passíveis de observação no trabalho;
- Definir técnicas de pesquisa e procedimento - analisar os documentos que compõem o planejamento estratégico da organização, fazer entrevistas, observações, aplicação de questionários;

O processo de certificação citado pelo autor se refere a um processo de avaliação de competências humanas. Como o desempenho da pessoas representa uma expressão de suas competências, ou seja, uma manifestação daquilo que ela é capaz de realizar, então algumas organizações propõem-se a atuar como entidades certificadoras, aplicando testes, simulações e avaliações de desempenho para certificar, dentro de determinada indústria ou área de conhecimento, as competências expressas pelas pessoas.

O autor criou uma fórmula que possui como resultado o número do *gap* de competências, ou seja, a lacuna entre o que o cargo define como prioritário ter de conhecimento, treinamentos, capacitação para exercê-lo e o que realmente o servidor tem.

Para esta dissertação foi utilizado como base o modelo de gestão de Competências estudado por Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão e João Batista Diniz Leite, por se tratar de um modelo prático e de fácil desenvolvimento e entendimento e também pela forma de explicação simplificada do resultado que este modelo proporciona por ser muito objetivo.

2.2.3. Mapeamento das competências

Para este trabalho foi escolhido o modelo desenvolvido por Carbone (2006) e seus colaboradores, por se tratar de um modelo prático de fácil usabilidade e entendimento. Desta forma, este item aborda com detalhes como funciona este processo e todas as suas etapas.

O mapeamento tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competência, ou seja, a discrepância entre as competências existentes na organização. O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e humanas) necessárias para a consecução dos objetivos da organização. A descrição de uma competência, portanto, representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. (CARBONE, 2006).

Feita a descrição de competências, é possível, então, discutir as principais técnicas de pesquisa e procedimentos utilizados para identificar competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais. Geralmente primeiro é realizada uma análise dos documentos que compõem o planejamento estratégico da organização. Essa análise objetiva identificar categorias, descrever objetivamente o conteúdo de mensagem e distinguir indicadores que permitam fazer inferências a respeito de competências relevantes para a concretização dos objetivos da organização, conforme Guimarães et al (2001).

Carbone (2006) diz que a entrevista,

Constitui uma técnica de pesquisa bastante aplicada ao mapeamento de competências. Geralmente é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização. Para identificar o comportamento competente dentro de determinado ambiente de trabalho, o pesquisador pode optar também pela observação. Esta técnica constitui-se em um exame detalhado do fenômeno ou objetivo estudado, ou seja, neste caso, das competências relevantes ao trabalho de indivíduos e equipes.

Segundo Viegas (1999) e Mattar (1996), a observação pode ser do tipo participante, quando o investigador se coloca no mesmo nível das pessoas que compõem o fenômeno estudado, atuando como se fosse um integrante da equipe de trabalho. Pode, ainda, ser do tipo não participante, atuando apenas como um espectador do fenômeno. Uma das principais vantagens da observação, no processo de mapeamento de competências, refere-se à possibilidade de o investigador verificar detalhes do desempenho de pessoas e equipes, identificando dados que poderiam ser omitidos pelos elementos pesquisados.

O questionário, por sua vez, talvez seja a técnica de pesquisa mais utilizada. A formatação desse instrumento de pesquisa geralmente exige a aplicação prévia de uma ou mais técnicas (análise documental, observação e entrevista), com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário. (CARBONE, 2006).

Neste caso, o pesquisador identifica, por meio de análise documental, observação ou entrevistas, competências supostamente relevantes para a organização. Depois, ordena e edita tais competências, eliminando aquelas que representam ambigüidades, duplicidades e irrelevâncias, conforme descrito por Brandão e colaboradores (2001). Para elaboração dos enunciados e itens do questionário, Rocha e Christensen (1997), Viegas (1999) e Richardson e co-autores (1999) recomendam evitar a utilização de frases longas ou com múltiplas idéias, bem como de expressões técnicas, ambíguas, extremadas ou negativas.

O passo seguinte consiste em definir a escala mais adequada para os respondentes do questionário avaliarem o grau de importância das competências. Como exemplo, pode-se utilizar a escala Liket para avaliar o grau de importância das competências relacionadas no questionário.

Nesta escala todos os pontos recebem rótulos específicos, como por exemplo: 1 – nada importante; 2 – pouco importante; 3 – razoavelmente importante; 4 – muito importante; 5 – totalmente importante. Pode-se utilizar também a escala Osgood, onde apenas os pontos extremos da escala recebem rótulos, como por exemplo: 1 – nem um pouco importante e 6 – extremamente importante (CARBONE, 2006).

Independentemente da escala de avaliação utilizada, é fundamental realizar uma validação semântica do questionário antes de sua aplicação, conforme proposto por Pasquali (1997), visando verificar se o enunciado, a escala e os itens do instrumento são inteligíveis aos respondentes.

2.2.4. Certificação de competências

Este item é de extrema importância para o resultado deste trabalho pois é a forma quantitativa de medição do *gap* de competência organizacional. Esta parte também foi inspirada no trabalho desenvolvido por Carbone (2006) e seus colaboradores.

A certificação constitui um processo de avaliação de competências humanas, por meio do qual as organizações buscam reconhecer e atestar até que ponto pessoas ou equipes de trabalho expressam possuir determinadas competências profissionais. Esta avaliação significa comparar o trabalho realizado pelas pessoas com padrões de desempenho previamente definidos, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001).

Uma alternativa para identificar as competências humanas existentes na organização é a utilização de instrumentos de auto-avaliação, por meio dos quais o próprio profissional indica o nível de importância das competências para o desempenho do seu papel ocupacional, assim como o grau em que domina ou expressa tais competências. Um instrumento proposto por Borges-Andrade e Lima (1983) permite o mapeamento de *gap* ou lacuna de competências, ponderando a relação entre a carência (por parte das pessoas) de determinada competência e a importância dessa competência para o papel ocupacional ou para o contexto organizacional no qual a pessoa está inserida. Isso permite o diagnóstico de necessidades de aprendizagem a partir da identificação do *gap* de competências, utilizando-se a seguinte equação:

$$N = I (4-D)$$

Neste caso, **N** representa a lacuna de competências, ou seja, as necessidades de aprendizagem da pessoa; **I**, o grau de importância de determinada competência; e **D**, o grau de domínio da pessoa sobre essa competência:

Grau de importância (I) – 0 = nada importante; 1 = pouco importante; 2 = medianamente importante; 3 = muito importante; 4 = extremamente importante.

Grau de domínio (D) – 0 = não domina a competência; 1 = domina pouco a competência; 2 = domina medianamente a competência; 3 = domina medianamente a competência; 4 = domina totalmente a competência.

Essa equação permite, portanto, estabelecer uma prioridade entre as competências a serem desenvolvidas pelo profissional, uma vez que, quanto maior o N, maior o *gap* e, por conseguinte, maior a necessidade de desenvolvimento da competência.

2.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Carbone (2006) a gestão por competências e a gestão do conhecimento surgiram para responder a questões particulares do cenário organizacional. A emergência de ambas representa uma tentativa de resposta à necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado, às exigências de agilidade, diferenciação e inovação contínua, às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional.

Carbone (2006) continua afirmando que apesar das diferenças de ordem semântica, os princípios fundamentais que norteiam essas duas abordagens revelam-se similares. Seus focos principais são a competência, o conhecimento e a inovação, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável.

O desenvolvimento de competências, dá-se por meio da aprendizagem, envolvendo simultaneamente a assimilação de conhecimentos e a aquisição de habilidades intelectuais (domínio cognitivo), o desenvolvimento de habilidades manipulativas (domínio psicomotor) e a internalização de atitudes (domínio afetivo). Como a gestão do conhecimento dedica atenção especial ao estudo da dimensão cognitiva, pode-se dizer que ela promove o desenvolvimento de competências. E a competência, uma vez desenvolvida, faz nascer novas

necessidades, ensejando a criação de novos conhecimento. Ou seja, a gestão por competências ocorre através da gestão do conhecimento, e vice-versa.

Embora ainda estejam em construção pode-se perceber que a gestão por competências e a gestão do conhecimento parecem complementar-se no âmbito da administração estratégica. Estão situadas no contexto maior da economia das organizações e possuem o mesmo pressuposto: o de que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere à organização certa vantagem competitiva. Tais recursos, por sua vez, são representados sobretudo pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização.

Em que pese à similaridade de objetivos e perspectivas, as abordagens metodológicas dos modelos conduzem a diferentes raciocínios de gestão. Projetos de gestão do conhecimento, por exemplo, buscam mapear e transferir conhecimentos críticos dos processos organizacionais. Já os projetos de gestão por competências estão preocupados em compreender as competências dos servidores em face das competências organizacionais (equipes) e profissionais (cargos ou funções) desejadas. No primeiro caso (gestão do conhecimento), o diagnóstico e registro (mapeamento) dos conhecimento buscam a transferência de saber, a inovação e a constituição de memória técnica, requisitos importantes para o sucesso organizacional. No segundo caso (gestão por competência), o controle dos *gaps* de competências possibilita induzir os servidores à melhoria contínua da base de saber necessária ao sucesso dos trabalhos. Não é por outra razão que os softwares mais conhecidos de gestão de conhecimento estão voltados para a organização e consulta de arquivos eletrônicos, constituição de bibliotecas digitais e sistema de capacitação e transferência de conhecimentos mediante e-learning.

Na gestão por competências, os softwares mais disseminados organizam bancos de talentos, mapeando e mensurando competências (conhecimentos, habilidades, desempenho) dos servidores. Os dois modelos preocupam-se com o desenvolvimento do capital humano, com os sistemas de aprendizagem e com a proteção do patrimônio intelectual gerado, presente no processo e nos servidores (CARBONE, 2006).

CAPÍTULO 3

Metodologia

3.1. TIPO DE PESQUISA

Do ponto de vista da natureza:

Pesquisa exploratória: Segundo Gil (1991), visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

Do ponto de vista da forma de abordagem:

Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Do ponto de vista de seus objetivos (Gil, 1991):

Pesquisa Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos (Gil, 1991):

Estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

3.2. UNIVERSO DA AMOSTRA

O universo da pesquisa compreende todos os servidores e estagiários da Coordenadoria de Registro de Condutores do Detran-RN.

A pesquisa foi realizada em toda a Coordenadoria de Registro de Condutores, que contém: 36 servidores efetivos; 13 extra quadro; 11 à disposição, lotados no DETRAN; 61 estagiários; 03 consultores; 38 cargos comissionados/ funções gratificadas, totalizando 124 pessoas.

3.3. PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS

A pesquisa bibliográfica foi utilizada como procedimento inicial com a finalidade de levantar os conceitos mais atuais sobre o tema em estudo, e em seguida a elaboração de formulários que serão aplicados aos servidores e estagiários parte da amostra.

Dos autores estudados, apenas alguns entraram no mérito do uso de formulários/questionários e explicaram a elaboração e aplicação dos mesmos, e dentre estes, os desenvolvidos por Rossato (2002), Rocha (1997), Carbone (2006), Guimarães (2001) e Borges-Andrade e Lima (1983), serviram de base para a elaboração do formulário utilizado nesta dissertação. Estes autores foram escolhidos por terem desenvolvido formulários práticos e objetivos que mencionavam a análise dos GAP's de competências estudados por esta dissertação. Assim, os formulários foram construídos baseados em 5 modelos, um desenvolvido por Rossato (2002) e outro por Rocha (1997), onde o mapeamento das competências é dividido em 3 áreas: competências acadêmicas, técnicas e emocional (individual e em equipe); e os demais baseados nos estudos desenvolvidos por Carbone (2006), Guimarães (2001) e Borges-Andrade e Lima (1983), que apresentam uma alternativa para identificar as competências humanas existentes na organização e a utilização de instrumentos de auto-avaliação, por meio dos quais o próprio profissional indica o nível de importância das competências para o desempenho do seu papel ocupacional, assim como o grau em ele domina ou expressa tais competências.

Todos os formulários foram estruturados divididos em 4 níveis de competência: *acadêmica*, contendo 8 itens; *técnica* contendo 33 itens; *emocional individual* contendo 59 itens e *emocional em equipe* contendo 36

itens, totalizando 136 itens de resposta. Os itens referentes às competências acadêmica e técnica foram adaptados de Rocha (1997), além de entrevista feita com os chefes dos departamentos, que foram alvo desta pesquisa; e através de observações nos locais de trabalho. Já os itens referentes às competências emocional individual e emocional em equipe foram formuladas tendo por base o formulário utilizado por Rossato (2002). As lacunas “necessário”, “peso”, “domínio”, “GAP” foram formuladas baseadas no estudo desenvolvido por Carbone (2006), Guimarães (2001) e Borges-Andrade e Lima (1983). Os modelos de pesquisa destes autores foram escolhidos por se tratarem de modelos práticos, objetivos e de melhor entendimento sobre o resultado.

O processo de aplicação dos questionários passou por 2 etapas: na 1ª etapa o formulário foi submetido apenas aos chefes dos setores com a finalidade de definir quais as competências necessárias para cada servidor e cada estagiário exercerem de forma eficiente e eficaz a função determinada a cada um no setor de lotação (anexo 1a e 1b). Nesta primeira etapa o questionário continha lacunas de preenchimento com a necessidade (sim ou não) de cada competência, bem como o peso de importância de cada competência. (Anexo 1a e 1b); na 2ª etapa foi aplicado o formulário originado da pesquisa feita junto aos chefes na 1ª etapa, contendo somente as competências necessárias específicas aos servidores e estagiários de cada setor (anexo 2a e 2b). Este questionário, sofreu adaptações, possui lacunas de preenchimento sobre o domínio que cada pessoa tem com relação às competências selecionadas pelos chefes dos setores; a classificação do domínio foi: 0 – não domina a competência, 1 – domina medianamente a competência e 2 – domina completamente a competência.

O resultado dessas etapas de pesquisa foi uma série de arquivos contendo os GAP's, ou seja, as lacunas de competência, a diferença entre o que é necessário ter com o que realmente se tem, de cada servidor e cada estagiário e por equipe da Coordenadoria de Registro de Condutores do Detran-RN. Quanto maior o valor do GAP, maior a necessidade de treinamento.

Os formulários foram aplicados por uma equipe de pesquisadores no mês de julho de 2008, na Coordenadoria de Registro de Condutores do Detran-RN.

Os pesquisados foram abordados com explicações claras da intenção da aplicação dos questionários e tiveram 5 dias úteis para a entregar o questionário devidamente preenchido.

3.4. ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise e tratamento dos dados, foi feita uma abordagem quantitativa. O método de análise quantitativa utilizado foi a distribuição de frequência. Todos os dados foram tabulados e analisados pela própria pesquisadora, utilizando gráficos, do tipo colunas, e Quadros. Para tanto, foi utilizado recurso computacional (Office 2003, Word 2003, Excel 2003).

CAPÍTULO 4

Resultados da Pesquisa de Campo

4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Os resultados obtidos com a aplicação dos questionários são descritos a seguir. Estes resultados quantitativos possibilitaram a análise sobre a lacuna existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização, *GAP*, assim como a elaboração de propostas de melhoria organizacional e estratégias que contribuam para Gestão do Conhecimento na Coordenadoria de Registro de Condutores do DETRAN-RN.

É importante ressaltar que a referida Coordenadoria estava passando por um processo de certificação pela ISO 9001 e, que, os resultados desse trabalho foram de grande importância para subsidiar a avaliação e análise, por parte da auditoria interna, no processo de tomada de decisão para a certificação ISO 9001. Para o Detran-RN, Coordenadoria de Registro de Condutores é importante a certificação da ISO 9001:2000, diante na necessidade de padronização de seus processos, visando a melhoria da prestação do serviço, atendendo assim aos requisitos dos clientes.

No caso específico, determinar as competências organizacionais e individuais, bem como coletar e organizar as informações, é altamente importante, e mais importante ainda é a gestão das mesmas. Assim, trabalhar com GC como ferramenta estratégica, para subsidiar tal certificação, torna-se fundamental, até porque depois de determinadas as competências será necessário um programa de desenvolvimento das pessoas, e a GC pode auxiliar esse processo tornando-o mais eficiente e eficaz, trazendo melhores resultados.

Neste capítulo será discutido sobre a validação da pesquisa, ou seja, as considerações necessárias sobre a pesquisa efetivamente realizada; e sobre os resultados encontrados.

4.1. VALIDAÇÃO DA PESQUISA

No planejamento de realização desta pesquisa estava descrito que a amostra seria composta por todos os servidores e estagiários da Coordenadoria de Registro de Condutores do Detran-RN, porém os mesmos apresentaram muita resistência em colaborar com a pesquisa, mesmo diante da explicação dos benefícios que este trabalho traria para o seu desenvolvimento organizacional, alegando descrença por parte da utilização deste trabalho pela alta administração. Dessa forma obteve-se respostas de 50% dos servidores ativos e estagiários. Apesar de não ter o retorno de todos, o resultado da pesquisa foi representativo, e portanto pode ser considerado como válido.

4.2. RESULTADOS DA PESQUISA

O resultado desta pesquisa deu subsídios para que algumas análises fossem realizadas, são elas: as competências que tiveram os maiores *GAP's*, ou seja, precisam de maior atenção e prioridade na hora do planejamento dos treinamentos com realização de curto prazo; as competências que tiveram os menores *GAP's*, ou seja, precisam haver treinamentos que contemplem essas competências, mas podem ter um planejamento de realização de médio prazo.

Abaixo foram discriminadas todas as competências que tiveram como resultado final, um GAP compreendido entre 2 e 3, sendo assim classificada como "MENOR", o que significa se tratar de uma competência que não necessita de uma capacitação imediata, podendo ter planejamento de realização a médio prazo, bem como as competências que tiveram resultado final um GAP compreendido entre 4 e 6, sendo assim classificada como "MAIOR", o que significa se tratar de uma competência que necessita de uma capacitação imediata, devendo ter um planejamento de realização a curto prazo. Essas variações de *GAP's* entre 2 e 6 vão depender do quão importante estas competências foram classificadas pelos chefes dos departamentos e do nível de domínio que os respondentes afirmaram ter ou não das competências

apresentadas no formulário. Os símbolos S1, S2, S3 e etc ou E1, E2, E3 e etc são códigos numerados dados aos servidores e estagiários, respectivamente, que participaram deste trabalho. O símbolos %S e %E representam as porcentagens de servidores e estagiários que fazem parte da categoria MAIOR ou MENOR necessidade de competência.

4.2.1 Setor Processos Pendentes

No setor de Processos Pendentes podemos destacar os maiores GAP's nas seguintes competências: acadêmicas – 2º grau completo e Graduação, significando que os servidores que hoje se encontram neste setor não têm qualificação acadêmica abaixo de 2º grau; técnica - Conhecimento em operação de aparelho de fax, Conhecimento em liderança e motivação, Conhecimento na área de estratégia empresarial, Conhecimento de estatística, Conhecimento de mecânica, Conhecimento na área de segurança do trabalho; emocional individual - Autocontrole dos impulsos; emocional em equipe, Assiduidade e Trabalho sob pressão. O GAP elevado nos itens do emocional individual pode ser explicado pelo elevado nível de stress que este setor apresenta devido à burocracia que os clientes encontram ao tentar retirar o processo do status de “pendente” e dar seguimento ao serviço a que foi proposto.

Quadro 01 – Necessidade de Treinamento do setor Processos Pendentes

Competência Acadêmica		Processos Pendentes (GAP)					
		S1	%S	GRAU	E1	% E	GRAU
I - 1	1º Grau completo	0	0		0	0	
I - 2	2º Grau completo	4	100	MAIOR	0	0	
I - 3	Graduação - na área de:	4	100	MAIOR			
Competência Técnica		Processos Pendentes (GAP)					
		S1	%S	GRAU	E1	% E	GRAU
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	2	100	MENOR	2	100	MENOR
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	2	100	MENOR	4	100	MAIOR
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	2	100	MENOR	4	100	MAIOR
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	0	0		2	100	MENOR
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	0	0		0	0	
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	2	100	MENOR	2	100	MENOR

II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	2	100	MENOR	2	100	MENOR
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	3	100	MENOR	2	100	MENOR
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	2	100	MENOR	2	100	MENOR
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	2	100	MENOR	2	100	MENOR
II - 14	Conhecimentos financeiros	2	100	MENOR	2	100	MENOR
II - 15	Conhecimento jurídicos	2	100	MENOR	2	100	MENOR
II - 16	Conhecimentos gerais	2	100	MENOR	2	100	MENOR
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	2	100	MENOR	2	100	MENOR
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	2	100	MENOR	2	100	MENOR
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial	2	100	MENOR	4	100	MAIOR
II - 20	Conhecimento de estatística	2	100	MENOR	4	100	MAIOR
II - 21	Conhecimento de mecânica	4	100	MAIOR	4	100	MAIOR
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	2	100	MENOR	4	100	MAIOR
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	0	0		3	100	MENOR
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	0	0		2	100	MENOR
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	0	0		0	0	
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	0	0		2	100	MENOR
II - 27	Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual				2	100	MENOR
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	0	0		0	0	
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	0	0		0	0	
II - 32	Redação de texto	2	100	MENOR	0	0	
II - 33	Organização física	2	100	MENOR	2	100	MENOR
Competência Emocional Individual		Processos Pendentes (GAP)					
		S1	%S	GRAU	E1	% E	GRAU
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.1 - 2	Administração do tempo	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.1 - 3	Agilidade	0	0		0	0	
III.1 - 6	Amizade	0	0		0	0	
III.1 - 7	Auto-aprendizado	0	0		0	0	
III.1 - 8	Autoconfiança	0	0		0	0	
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	0	0		0	0	
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	3	100	MENOR	6	100	MAIOR
III.1 - 11	Autocrítica	3	100	MENOR	3	100	MENOR
III.1 - 12	Auto-estima	0	0		3	100	MENOR
III.1 - 13	Automotivação	0	0		0	0	
III.1 - 14	Auto-organização	0	0		2	100	MENOR
III.1 - 17	Coerência	0	0		2	100	MENOR
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	0	0		0	0	
III.1 - 19	Comunicação escrita	0	0		0	0	
III.1 - 20	Comunicação oral	0	0		0	0	
III.1 - 21	Concentração	0	0		0	0	
III.1 - 22	Confiabilidade	0	0		0	0	
III.1 - 23	Criatividade	0	0		0	0	
III.1 - 24	Dedicação	0	0		0	0	
III.1 - 25	Desembaraço	0	0		0	0	

III.1 - 26	Determinação	0	0		0	0	
III.1 - 27	Dinamismo	0	0		0	0	
III.1 - 28	Disciplina	0	0		0	0	
III.1 - 29	Discrição	0	0		0	0	
III.1 - 30	Empatia	0	0		0	0	
III.1 - 31	Entusiasmo	0	0		0	0	
III.1 - 32	Flexibilidade	0	0		0	0	
III.1 - 33	Honestidade	0	0		0	0	
III.1 - 34	Humildade	0	0		0	0	
III.1 - 35	Iniciativa	0	0		0	0	
III.1 - 37	Maturidade	0	0		0	0	
III.1 - 38	Memória	0	0		3	100	MENOR
III.1 - 39	Motivação	0	0		0	0	
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	0	0		0	0	
III.1 - 41	Otimismo	0	0		2	100	MENOR
III.1 - 42	Ousadia	0	0		0	0	
III.1 - 43	Paciência	0	0		0	0	
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	0	0		2	100	MENOR
III.1 - 45	Perfeccionismo	0	0		0	0	
III.1 - 46	Perseverança	0	0		0	0	
III.1 - 47	Personalidade	0	0		2	100	MENOR
III.1 - 48	Planejamento	0	0		0	0	
III.1 - 49	Pontualidade	0	0		0	0	
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	0	0		0	0	
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	0	0		0	0	
III.1 - 52	Responsabilidade	0	0		0	0	
III.1 - 53	Satisfação	2	100	MENOR	0	0	
III.1 - 54	Segurança	0	0		0	0	
III.1 - 55	Sensibilidade	2	100	MENOR	0	0	
III.1 - 57	Tolerância	2	100	MENOR	0	0	
III.1 - 58	Versatilidade	0	0		2	100	MENOR
III.1 - 59	Vontade de vencer	0	0		0	0	
Competência Emocional em Equipe		Processos Pendentes (GAP)					
		S1	%S	GRAU	E1	% E	GRAU
III.2 - 1	Aceitação de críticas	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	2	100	MENOR	0	0	
III.2 - 3	Alavancador de diversidade	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	0	0		0	0	
III.2 - 5	Assiduidade	4	100	MAIOR	0	0	
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	0	0		0	0	
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	0	0		0	0	
III.2 - 8	Clima organizacional				0	0	
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	0	0		0	0	
III.2 - 10	Comunicabilidade	0	0		0	0	
III.2 - 11	Confiança mútua	0	0		0	0	
III.2 - 12	Cooperação	0	0		0	0	
III.2 - 13	Credibilidade	0	0		0	0	
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	0	0		0	0	
III.2 - 15	Delegação de tarefas	0	0		0	0	
III.2 - 16	Disseminador de informações	0	0		0	0	
III.2 - 17	Espírito de equipe	0	0		0	0	

III.2 - 18	Espírito empreendedor				0	0	
III.2 - 19	Ética	0	0		0	0	
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	0	0		0	0	
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	0	0		2	100	MENOR
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	0	0		0	0	
III.2 - 23	Liderança	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	2	100	MENOR	0	0	
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.2 - 26	Relacionamento com fornecedores	0	0		2	100	MENOR
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	2	100	MENOR	0	0	
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.2 - 31	Senso de perspectiva	0	0		0	0	
III.2 - 32	Solidariedade	0	0		0	0	
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	4	100	MAIOR	4	100	MAIOR
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	0	0		0	0	
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	0	0		0	0	

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

4.2.2 Setor Triagem

No setor de Triagem podemos destacar os maiores GAP's nas seguintes competências: acadêmicas - Experiência profissional na área de: **RELAÇÕES HUMANAS / INFORMÁTICA**; técnicas - Conhecimento de inglês, Conhecimento de outras línguas, Conhecimento em operação de aparelho de fax, Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração, Conhecimento de Gestão de Conhecimento, Conhecimento jurídicos, Conhecimentos gerais, Conhecimento em Capacitação Gerencial, Conhecimento na área de segurança do trabalho, Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH, Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos, Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO); emocional individual – Autoritarismo, Desembaraço, Dinamismo, Empatia, Ousadia, Realização de múltiplas tarefas; emocionais em equipe - Capacidade de fazer as coisas acontecerem, Espírito de equipe, Ética, Identificação com a cultura da organização, Influência sobre as pessoas, Ouvidor das pessoas, Relacionamento com entidades externas, Relacionamento com o cliente, Trabalho sob pressão.

A necessidade de experiência na área de relações humanas é justificada devido à necessidade de entrar em contato com o usuário caso seja identificada que contém informações incorretas no processo; da mesma forma também é justificável a necessidade da experiência em informática, uma vez que além do processo manual, também existe o sistema informatizado de tramitação de processos.

As competências técnicas que apresentaram elevados índices de GAP foram os considerados primordiais para a execução das atividades do dia-a-dia, como por exemplo, Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH. Essas competências merecem uma atenção redobrada, pois podem estar impactando o serviço ao cliente.

Quadro 02 – Necessidade de Treinamento do setor Triagem

Competência Acadêmica		Triagem (GAP)									
		S 1	% S	GRAU	E 1	E 2	E 3	% E	GRAU	% E	GRAU
I - 1	1º Grau completo	0	0		0	0	0	0			
I - 2	2º Grau completo	0	0		0	0	0	0			
I - 8	Experiência profissional - na área de: RELAÇÕES HUMANAS / INFORMÁTICA	0	0		4	4	4	100	MAIOR		
Competência Técnica		Triagem (GAP)									
		S 1	%S	GRAU	E 1	E 2	E 3	% E	GRAU	% E	GRAU
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	0	0		0	3	3	66,6 6	MENOR		
II - 2	Conhecimento de inglês	3	10 0	MENOR	2	2	4	33,3 3	MAIOR	66,6 6	MENOR
II - 3	Conhecimento de outras línguas - quais:	3	10 0	MENOR	4	4	4	100	MAIOR		
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	0	0		0	4	2	33,3 3	MAIOR	33,3 3	MENOR
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	0	0		2	2	0	66,6 6	MENOR		
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	0	0		2	2	0	66,6 6	MENOR		
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	0	0		2	2	0	66,6 6	MENOR		
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	3	10 0	MENOR	4	2	0	33,3 3	MAIOR	33,3 3	MENOR
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	3	10 0	MENOR	2	2	2	100	MENOR		
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	0	0		0	0	3	33,3 3	MENOR		
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	2	10 0	MENOR	2	2	2	100	MENOR		
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	0	0		2	4	2	33,3 3	MAIOR	66,6 6	MENOR
II - 15	Conhecimento jurídicos	4	10 0	MAIOR	0	2	2	66,6 6	MENOR		
II - 16	Conhecimentos gerais	4	10 0	MAIOR	0	2	0	33,3 3	MENOR		
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	0	0		3	3	3	100	MENOR		
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	3	10 0	MENOR	4	4	2	66,6 6	MAIOR	33,3 3	MENOR
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	4	10 0	MAIOR	2	2	0	66,6 6	MENOR		
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	2	10 0	MENOR	0	2	2	66,6 6	MENOR		
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	0	0		0	6	0	33,3 3	MAIOR		

II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	0	0		0	6	0	33,33	MAIOR		
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	4	10	MAIOR	3	3	3	100	MENOR		
II - 27	Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual	0	0								
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	2	0	MENOR	0	0	2	33,33	MENOR		
II - 33	Organização física	0	0		2	0	2	66,66	MENOR		
Competência Emocional Individual		Triagem (GAP)									
		S1	%S	GRAU	E1	E2	E3	%E	GRAU	%E	GRAU
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	0	0		2	0	2	66,66	MENOR		
III.1 - 2	Administração do tempo	0	0		2	0	2	66,66	MENOR		
III.1 - 3	Agilidade	0	0		0	0	0	0			
III.1 - 6	Amizade	0	0		0	0	0	0			
III.1 - 7	Auto-aprendizado	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 8	Autoconfiança	0	0		3	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	0	0		3	0	3	66,66	MENOR		
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	0	0		0	0	2	33,33	MENOR		
III.1 - 12	Auto-estima	0	0		0	0	0	0			
III.1 - 13	Automotivação	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 14	Auto-organização	0	0		0	0	0	0			
III.1 - 15	Autoritarismo				4	2	2	33,33	MAIOR	66,66	MENOR
III.1 - 16	Autosuficiência	0	0								
III.1 - 17	Coerência	0	0		2	0	2	66,66	MENOR		
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	0	0		0	0	0	0			
III.1 - 19	Comunicação escrita	0	0		3	0	3	66,66	MENOR		
III.1 - 20	Comunicação oral	0	0		3	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 21	Concentração	0	0		3	0	3	66,66	MENOR		
III.1 - 22	Confiabilidade	0	0		0	0	0	0			
III.1 - 23	Criatividade	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 24	Dedicação	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 25	Desembaraço	0	0		6	0	3	33,33	MAIOR	33,33	MENOR
III.1 - 26	Determinação	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 27	Dinamismo	0	0		4	0	2	33,33	MAIOR	33,33	MENOR
III.1 - 28	Disciplina	0	0		0	0	3	33,33	MENOR		
III.1 - 29	Discrição	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 30	Empatia	0	0		2	0	4	33,33	MAIOR	33,33	MENOR
III.1 - 31	Entusiasmo	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 32	Flexibilidade	0	0		0	0	2	33,33	MENOR		
III.1 - 33	Honestidade	0	0		0	0	0	0			
III.1 - 34	Humildade	0	0		0	0	0	0			
III.1 - 35	Iniciativa	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 37	Maturidade	0	0		0	0	0	0			
III.1 - 38	Memória	0	0		0	0	0	0			
III.1 - 39	Motivação	0	0		3	0	0	33,33	MENOR		

III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	0	0		0	0	0	0			
III.1 - 41	Otimismo	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 42	Ousadia	4	10	MAIOR	4	0	0	33,33	MAIOR		
III.1 - 43	Paciência	0	0		0	0	2	33,33	MENOR		
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 45	Perfeccionismo	0	0		2	2	2	100	MENOR		
III.1 - 46	Perseverança	0	0		0	0	0	0			
III.1 - 47	Personalidade	0	0		3	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 48	Planejamento	0	0		0	0	0	0			
III.1 - 49	Pontualidade	0	0		0	0	0	0			
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	2	10	MENOR	2	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	0	0		4	0	0	33,33	MAIOR		
III.1 - 52	Responsabilidade	0	0		0	0	0	0			
III.1 - 53	Satisfação	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 54	Segurança	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.1 - 55	Sensibilidade	0	0		0	0	0				
III.1 - 57	Tolerância	2	10	MENOR	0	0	0	0			
III.1 - 58	Versatilidade	0	0		0	0	2	33,33	MENOR		
III.1 - 59	Vontade de vencer	0	0		0	0	0	0			
Competência Emocional em Equipe		Triagem (GAP)									
		S1	%S	GRAU	E1	E2	E3	%E	GRAU	%E	GRAU
III.2 - 1	Aceitação de críticas	1	0		1	0	0	0	0		
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	0	0		3	0	0	33,33	MENOR		
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.2 - 5	Assiduidade	0	0		3	0	0	33,33	MENOR		
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	0	0		4	0	0	33,33	MAIOR		
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	2	10	MENOR	2	0	2	66,66	MENOR		
III.2 - 8	Clima organizacional	0	0		2	0	2	66,66	MENOR		
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	0	0		3	0	0	33,33	MENOR		
III.2 - 10	Comunicabilidade	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.2 - 11	Confiança mútua	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.2 - 12	Cooperação	0	0		3	0	0	33,33	MENOR		
III.2 - 13	Credibilidade	0	0		0	0	0	0			
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	0	0		0	0	0	0			
III.2 - 15	Delegação de tarefas	0	0		3	0	0	33,33	MENOR		
III.2 - 16	Disseminador de informações	0	0		0	0	0	0			
III.2 - 17	Espírito de equipe	0	0		6	0	0	33,33	MAIOR		
III.2 - 18	Espírito empreendedor	0	0		0	0	0	0			
III.2 - 19	Ética	0	0		6	0	0	33,33	MAIOR		
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	0	0		4	0	2	33,33	MAIOR	33,33	MENOR
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	0	0		4	0	2	33,33	MAIOR	33,33	MENOR
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	0	0		2	0	2	66,66	MENOR		
III.2 - 23	Liderança	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		

III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	0	0		6	0	0	33,33	MAIOR		
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	0	0		4	0	2	33,33	MAIOR	33,33	MENOR
III.2 - 26	Relacionamento com fornecedores	0	0		2	0	2	66,66	MENOR		
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	0	0		6	0	0	33,33	MAIOR		
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	0	0		3	0	3	66,66	MENOR		
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	0	0		0	0	2	33,33	MENOR		
III.2 - 31	Senso de perspectiva	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.2 - 32	Solidariedade	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.2 - 33	Trabalho em equipe	0	0		0	0	0	0			
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	0	0		4	0	0	33,33	MAIOR		
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	0	0		2	0	0	33,33	MENOR		
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	0	0		0	0	0	0			

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

4.2.3 Setor Averbação

No setor de Averbação podemos destacar os maiores GAP's nas seguintes competências: acadêmica - 1º Grau completo; técnica - Conhecimento em Capacitação Gerencial; emocional individual – Empatia.

Este setor foi o que apresentou o menor número de competências com GAP's elevados. No entanto é preocupante o dado de que necessita de pessoas com o 1º grau completo e possui um único estagiário que justamente não apresenta este perfil.

Quadro 03 – Necessidade de Treinamento do setor Averbação

Competência Acadêmica		Averbação (GAP)					
		S1	%S	GRAU	E1	% E	GRAU
I - 1	1º Grau completo	0	0		4	100	MAIOR
I - 2	2º Grau completo	0	0		0	0	
Competência Técnica		Averbação (GAP)					
		S1	%S	GRAU	E1	% E	GRAU
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	3	100	MENOR	2	100	MENOR
II - 4	Conhecimento em operação de máquina xérox				2	100	MENOR
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	0	0		0	0	
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	0	0		0	0	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	0	0		2	100	MENOR
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	0	0		2	100	MENOR
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	2	100	MENOR	2	100	MENOR
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	0	0		0	0	
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	0	0		0	0	
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	2	100	MENOR	2	100	MENOR
II - 15	Conhecimento jurídicos	1	0		1	0	
II - 16	Conhecimentos gerais	0	0		0	0	
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	2	100	MENOR	2	100	MENOR
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	2	100	MENOR	4	100	MAIOR
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	1	0		2	100	MENOR
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	2	100	MENOR	2	100	MENOR
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	0	0		0	0	
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	0	0		0	0	
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	0	0		0	0	
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	0	0		2	100	MENOR
II - 32	Redação de texto	0	0		2	100	MENOR
II - 33	Organização física	0	0		0	0	
Competência Emocional Individual		Processos Pendentes (GAP)					
		S1	%S	GRAU	E1	% E	GRAU
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	0	0		0	0	
III.1 - 2	Administração do tempo	0	0		0	0	
III.1 - 3	Agilidade	0	0		0	0	
III.1 - 5	Ambição	0	0		2	100	MENOR
III.1 - 6	Amizade	0	0		0	0	
III.1 - 7	Auto-aprendizado	0	0		0	0	
III.1 - 8	Autoconfiança	0	0		0	0	
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.1 - 11	Autocrítica	0	0		0	0	
III.1 - 12	Auto-estima	0	0		0	0	
III.1 - 13	Automotivação	0	0		0	0	
III.1 - 14	Auto-organização	2	100	MENOR	0	0	
III.1 - 16	Autosuficiência	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.1 - 17	Coerência	0	0		2	100	MENOR
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	0	0		0	0	
III.1 - 19	Comunicação escrita	0	0		0	0	
III.1 - 20	Comunicação oral	0	0		2	100	MENOR

III.1 - 21	Concentração	0	0		0	0	
III.1 - 22	Confiabilidade	0	0		0	0	
III.1 - 23	Criatividade	2	100	MENOR	0	0	
III.1 - 24	Dedicação	0	0		0	0	
III.1 - 25	Desembaraço	0	0		2	100	MENOR
III.1 - 26	Determinação	0	0		0	0	
III.1 - 27	Dinamismo	0	0		2	100	MENOR
III.1 - 28	Disciplina	0	0		0	0	
III.1 - 29	Discrção	0	0		2	100	MENOR
III.1 - 30	Empatia	2	100	MENOR	4	100	MAIOR
III.1 - 31	Entusiasmo	0	0		0	0	
III.1 - 32	Flexibilidade	0	0		0	0	
III.1 - 33	Honestidade	0	0		0	0	
III.1 - 34	Humildade	0	0		0	0	
III.1 - 35	Iniciativa	0	0		0	0	
III.1 - 37	Maturidade	0	0		2	100	MENOR
III.1 - 38	Memória	0	0		0	0	
III.1 - 39	Motivação	0	0		0	0	
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	0	0		0	0	
III.1 - 41	Otimismo	0	0		0	0	
III.1 - 42	Ousadia	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.1 - 43	Paciência	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	0	0		0	0	
III.1 - 45	Perveccionismo	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.1 - 46	Perseverança	0	0		0	0	
III.1 - 47	Personalidade	0	0		0	0	
III.1 - 48	Planejamento	2	100	MENOR	0	0	
III.1 - 49	Pontualidade	0	0		0	0	
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	0	0		0	0	
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	0	0		2	100	MENOR
III.1 - 52	Responsabilidade	0	0		0	0	
III.1 - 53	Satisfação	0	0		2	100	MENOR
III.1 - 54	Segurança	0	0		0	0	
III.1 - 55	Sensibilidade	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.1 - 57	Tolerância	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.1 - 58	Versatilidade	0	0		2	100	MENOR
III.1 - 59	Vontade de vencer	0	0		0	0	
Competência Emocional em Equipe		Processos Pendentes (GAP)					
		S1	%S	GRAU	E1	% E	GRAU
III.2 - 1	Aceitação de críticas	0	0		0	0	
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	0	0		0	0	
III.2 - 3	Alavancador de diversidade	0	0		0	0	
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	0	0		0	0	
III.2 - 5	Assiduidade	0	0		0	0	
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	0	0		2	100	MENOR
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	0	0		0	0	
III.2 - 8	Clima organizacional	0	0		0	0	
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	0	0		0	0	
III.2 - 10	Comunicabilidade	0	0		0	0	
III.2 - 11	Confiança mútua	0	0		2	100	MENOR
III.2 - 12	Cooperação	0	0		0	0	

III.2 - 13	Credibilidade	0	0		0	0	
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	0	0		0	0	
III.2 - 15	Delegação de tarefas	2	100	MENOR	0	0	
III.2 - 16	Disseminador de informações	0	0		0	0	
III.2 - 17	Espírito de equipe	0	0		0	0	
III.2 - 18	Espírito empreendedor	2	100	MENOR	0	0	
III.2 - 19	Ética	0	0		0	0	
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	0	0		0	0	
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	0	0		0	0	
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	0	0		2	100	MENOR
III.2 - 23	Liderança	2	100	MENOR	2	100	MENOR
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	0	0		0	0	
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	2	100	MENOR	0	0	
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	0	0		0	0	
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	0	0		0	0	
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço	0	0		0	0	
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	0	0		0	0	
III.2 - 31	Senso de perspectiva	0	0		0	0	
III.2 - 32	Solidariedade	0	0		0	0	
III.2 - 33	Trabalho em equipe	0	0		0	0	
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	2	100	MENOR	0	0	
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	0	0		0	0	
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	0	0		0	0	

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

4.2.4 Setor de Auditoria e Conferência

No setor de Auditoria e Conferência podemos destacar os maiores GAP's nas seguintes competências: acadêmica - 1º Grau completo, 2º Grau completo; técnica - Conhecimentos diversificados de informática, Conhecimento de outras línguas, Conhecimento em operação de aparelho de fax, Conhecimento em liderança e motivação, Conhecimento dos diversos departamentos da organização, Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos, Treinamento em Atendimento ao Telefone, Conhecimento de Gestão de Conhecimento, Conhecimentos financeiros, Conhecimento jurídicos, Conhecimentos gerais, Conhecimento em Gestão de Qualidade, Conhecimento em Capacitação Gerencial, Conhecimento de estatística, Conhecimento na área de segurança do trabalho, Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos, Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO), Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual, Conhecimento para protocolar um documento, Conhecimento para arquivar um

documento; emocional individual – Desembaraço, Dinamismo; emocional em equipe - Capacidade de fazer as coisas acontecerem, Capacidade de lidar com confrontos, Influência sobre as pessoas, Interlocutor das pessoas, Liderança, Relacionamento com entidades externas, Relacionamento com fornecedores, Relacionamento com o cliente, Relacionamento com outros departamentos, Relacionamento Interpessoal, Trabalho sob pressão.

Este setor foi o que apresentou maior quantidade de competências com índices de GAP's elevados, o que demonstra uma necessidade na capacitação dos seus colaboradores e uma maior difusão do conhecimento na organização, para que essas lacunas sejam reduzidas ou eliminadas.

Quadro 04 – Necessidade de Treinamento do setor Auditoria e Conferência

Competência Acadêmica		Auditoria e Conferência (GAP)												
		S1	S2	% S	GRAU	% S	GRAU	E 1	E 2	E 3	% E	GRAU	% E	GRAU
I - 1	1º Grau completo	0	0	0				0	6	3	33,33	MAIOR	33,33	MENOR
I - 2	2º Grau completo	0	0	0				6	6	6	100	MAIOR		
I - 3	Graduação - na área de:	0	0	0										
I - 6	Especialização - na área de: AUDITORIA	2	1	100	MENOR									
I - 7	Curso de Extensão - na área de: INFORMÁTICA	0	0	0										
I - 8	Experiência profissional - na área de:	0	0	0				6	6	6	100	MAIOR		
Competência Técnica		Auditoria e Conferência (GAP)												
		S1	S2	% S	GRAU	% S	GRAU	E 1	E 2	E 3	% E	GRAU	% E	GRAU
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	0	3	50	MENOR			6	6	3	66,66	MAIOR	33,33	MENOR
II - 2	Conhecimento de inglês	1	2	100	MENOR									
II - 3	Conhecimento de outras línguas - quais:	3	6	50	MAIOR	50	MENOR							
II - 4	Conhecimento em operação de máquina xérox							4	4	4	100	MAIOR		
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	2	4	50	MAIOR	50	MENOR	4	4	2	66,66	MAIOR	33,33	MENOR
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	0	3	50	MENOR			4	4	2	66,66	MAIOR	33,33	MENOR
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	0	3	50	MENOR			4	2	2	33,33	MAIOR	66,66	MENOR
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	0	3	50	MENOR			3	3	3	100	MENOR		
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	0	1	50	MENOR									
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	0	3	50	MENOR			4	4	2	66,66	MAIOR	33,33	MENOR
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	0	6	50	MAIOR			2	4	4	66,66	MAIOR	33,33	MENOR
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	0	3	50	MENOR									
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	3	3	100	MENOR			4	2	2	33,33	MAIOR	66,66	MENOR

II - 14	Conhecimentos financeiros	2	2	100	MENOR			2	4	2	33,33	MAIOR	66,66	MENOR
II - 15	Conhecimento jurídicos	1	1	100	MENOR			4	4	2	66,66	MAIOR	33,33	MENOR
II - 16	Conhecimentos gerais	0	3	50	MENOR			3	6	3	33,33	MAIOR	66,66	MENOR
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	0	3	50	MENOR			4	4	2	66,66	MAIOR	33,33	MENOR
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	0	3	50	MENOR			4	4	2	66,66	MAIOR	33,33	MENOR
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial	2	2	100	MENOR									
II - 20	Conhecimento de estatística	3	3	100	MENOR			4	4	2	66,66	MAIOR	33,33	MENOR
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	3	3	100	MENOR			4	4	2	66,66	MAIOR	33,33	MENOR
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	0	3	50	MENOR			2	0	2	66,66	MENOR		
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	0	0	0				3	3	3	100	MENOR		

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

4.2.5 Setor de Arquivo

No setor de Arquivo podemos destacar os maiores GAP's nas seguintes competências: acadêmica - 2º Grau completo; técnica - Conhecimento de inglês, Conhecimento de outras línguas, Conhecimento dos diversos departamentos da organização, Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração, Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos, Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal, Conhecimento de Gestão de Conhecimento, Conhecimentos gerais, Conhecimento em Gestão de Qualidade, Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO); emocional individual – Satisfação.

Neste setor os estagiários apresentaram os maiores índices de GAP. Dado este importante para uma tomada de decisão na escolha dessas pessoas, uma vez que a quantidade de estagiários supera o de servidores devido a uma demanda cada vez maior de trabalho.

Quadro 05 – Necessidade de Treinamento do setor Arquivo

Competência Acadêmica		Arquivo (GAP)								
		S1	% S	GRAU	E1	E2	% E	GRAU	% E	GRAU
I - 1	1º Grau completo	0	0		0	0	0			
I - 2	2º Grau completo	0	0		4	0	50	MAIOR		
Competência Técnica		Arquivo (GAP)								
		S1	% S	GRAU	E1	E2	% E	GRAU	% E	GRAU

II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	2	100	MENOR	2	2	100	MENOR		
II - 2	Conhecimento de inglês	2	100	MENOR	6	6	100	MAIOR		
II - 3	Conhecimento de outras línguas - quais:	4	100	MAIOR						
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	0	0		2	2	100	MENOR		
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	0	0		4	2	50	MAIOR	50	MENOR
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	0	0		2	0	50	MENOR		
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	0	0		4	2	50	MAIOR	50	MENOR
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	0	0		4	0	50	MAIOR		
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	0	0		3	3	100	MENOR		
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	0	0		4	2	50	MAIOR	50	MENOR
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	0	0		4	2	50	MAIOR	50	MENOR
II - 16	Conhecimentos gerais	0	0		4	0	50	MAIOR		
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	0	0		4	0	50	MAIOR		
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	2	100	MENOR						
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial				2	2	100	MENOR		
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	0	0		2	2	100	MENOR		
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	0	0		3	3	100	MENOR		
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	0	0		3	0	50	MENOR		
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	0	0		3	0	50	MENOR		
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	2	100	MENOR	4	4	100	MAIOR		
II - 27	Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual	0	0							
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	0	0		3	3	100	MENOR		
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	0	0		3	3	100	MENOR		
II - 32	Redação de texto	0	0							
II - 33	Organização física	2	100	MENOR	3	0	50	MENOR		
Competência Emocional Individual		Arquivo (GAP)								
		S1	% S	GRAU	E1	E2	% E	GRAU	% E	GRAU
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	0	0		0	0	0			
III.1 - 2	Administração do tempo	0	0		0	0	0			
III.1 - 3	Agilidade	0	0		0	0	0			
III.1 - 6	Amizade	0	0		0	0	0			
III.1 - 7	Auto-aprendizado	0	0		0	0	0			
III.1 - 8	Autoconfiança	0	0		0	0	0			
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	0	0		0	0	0			
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	0	0		0	2	50	MENOR		
III.1 - 12	Auto-estima	0	0		0	2	50	MENOR		
III.1 - 13	Automotivação	0	0		0	0	0			
III.1 - 14	Auto-organização	0	0		2	0	50	MENOR		
III.1 - 17	Coerência	0	0		0	0	0			
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	0	0		0	0	0			
III.1 - 20	Comunicação oral	0	0		0	0	0			
III.1 - 21	Concentração	0	0		0	0	0			

III.1 - 22	Confiabilidade	0	0		0	0	0			
III.1 - 23	Criatividade	0	0		0	0	0			
III.1 - 24	Dedicação	0	0		0	0	0			
III.1 - 25	Desembaraço	0	0		0	2	50	MENOR		
III.1 - 26	Determinação	0	0		0	0	0			
III.1 - 27	Dinamismo	0	0		0	0	0			
III.1 - 28	Disciplina	0	0		0	0	0			
III.1 - 29	Discrição	0	0		2	0	50	MENOR		
III.1 - 30	Empatia	0	0		2	0	50	MENOR		
III.1 - 31	Entusiasmo	0	0		0	0	0			
III.1 - 32	Flexibilidade	0	0		2	0	50	MENOR		
III.1 - 33	Honestidade	0	0		0	0	0			
III.1 - 34	Humildade	0	0		0	0	0			
III.1 - 35	Iniciativa	0	0		0	0	0			
III.1 - 37	Maturidade	0	0		0	0	0			
III.1 - 38	Memória	0	0		0	0	0			
III.1 - 39	Motivação	0	0		0	0	0			
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	0	0		0	0	0			
III.1 - 41	Otimismo	0	0		0	0	0			
III.1 - 43	Paciência	0	0		0	0	0			
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	0	0		0	0	0			
III.1 - 46	Perseverança	0	0		0	0	0			
III.1 - 47	Personalidade	0	0		2	0	50	MENOR		
III.1 - 48	Planejamento	0	0		2	0	50	MENOR		
III.1 - 49	Pontualidade	0	0		0	0	0			
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	0	0		0	0	0			
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	0	0		0	0	0			
III.1 - 52	Responsabilidade	0	0		0	0	0			
III.1 - 53	Satisfação	0	0		2	4	50	MAIOR	50	MENOR
III.1 - 54	Segurança	0	0		0	0	0			
III.1 - 55	Sensibilidade	0	0		0	0	0			
III.1 - 57	Tolerância	0	0		0	0	0			
III.1 - 58	Versatilidade	0	0		0	0	0			
III.1 - 59	Vontade de vencer	0	0		0	0	0			
Competência Emocional em Equipe		Arquivo (GAP)								
		S1	% S	GRAU	E1	E2	% E	GRAU	% E	GRAU
III.2 - 1	Aceitação de críticas	0	0		2	0	50	MENOR		
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	0	0		2	0	50	MENOR		
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	0	0		0	0	0			
III.2 - 5	Assiduidade	0	0		0	2	50	MENOR		
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	0	0		0	0	0			
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	2	100	MENOR	0	0	0			
III.2 - 8	Clima organizacional	0	0		0	0	0			
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	0	0		0	0	0			
III.2 - 10	Comunicabilidade	0	0		0	0	0			
III.2 - 11	Confiança mútua	0	0		2	0	50	MENOR		
III.2 - 12	Cooperação	0	0		0	0	0			
III.2 - 13	Credibilidade	0	0		0	0	0			
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	0	0		0	0	0			
III.2 - 15	Delegação de tarefas	0	0		0	0	0			

III.2 - 16	Disseminador de informações	2	100	MENOR	2	0	50	MENOR		
III.2 - 17	Espírito de equipe	0	0		2	0	50	MENOR		
III.2 - 18	Espírito empreendedor	0	0		0	0	0			
III.2 - 19	Ética	0	0		0	0	0			
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	0	0		0	0	0			
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	2	100	MENOR	2	0	50	MENOR		
III.2 - 23	Liderança	0	0		0	2	50	MENOR		
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	0	0		0	2	50	MENOR		
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	2	100	MENOR	0	0	0			
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	0	0		2	0	50	MENOR		
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	3	100	MENOR	2	0	50	MENOR		
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço	0	0		2	0	50	MENOR		
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	0	0		0	0	0			
III.2 - 31	Senso de perspectiva	0	0		0	2	50	MENOR		
III.2 - 32	Solidariedade	0	0		0	0	0			
III.2 - 33	Trabalho em equipe	0	0		0	0	0			
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	2	100	MENOR	0	0	0			
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	0	0		0	0	0			

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

4.2.6 Setor de Exame Prático

No setor de Exame Prático podemos destacar os maiores GAP's nas seguintes competências: acadêmica - 2º Grau completo, Experiência profissional - na área de: COMPUTAÇÃO/INFORMÁTICA; técnica - Conhecimentos diversificados de informática, Conhecimento dos diversos departamentos da organização, Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração, Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos, Treinamento em Atendimento ao Telefone, Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal, Conhecimento de Gestão de Conhecimento, Conhecimento em Gestão de Qualidade, Conhecimento em Capacitação Gerencial, Conhecimento na área de segurança do trabalho; emocional individual - Adaptabilidade às mudanças, Administração do tempo, Agilidade, Ambição, Criatividade; emocional em equipe - Relacionamento com entidades externas, Trabalho sob pressão.

Este setor é o que detêm a maior quantidade de servidores no quadro de colaboradores, contendo apenas 1 estagiário. Os maiores GAP's se concentram nas competências técnicas.

Quadro 06 – Necessidade de Treinamento do setor Exame Prático

Competência Acadêmica		Exame Prático (GAP)															
		S 1	S 2	S 3	S 4	F5	F6	F7	F8	F9	% S	GRAU	% S	GRAU	E1	% E	GRAU
I - 1	1º Grau completo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				0	0	
I - 2	2º Grau completo	0	0	0	0	0	0	6	0	0	11,1	MAIOR					
I - 8	Experiência profissional - na área de: COMPUTAÇÃO/INFORMÁTICA	4	4	4	4	0	4	0	0	4	66,6	MAIOR					
Competência Técnica		Exame Prático (GAP)															
		S 1	S 2	S 3	S 4	F5	F6	F7	F8	F9	% S	GRAU	% S	GRAU	E1	% E	GRAU
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	2	4	4	2	2	2	0	2	2	22,2	MAIOR	66,6	MENOR	0	0	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	2	4	0	2	0	4	0	2	2	22,2	MAIOR	44,4	MENOR	0	0	
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	2	2	0	2	2	0	0	2	0	55,5	MENOR			0	0	
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	2	4	0	4	2	4	2	2	2	33,3	MAIOR	55,5	MENOR	0	0	
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	0	4	0	2	0	2	0	2	2	11,1	MAIOR	44,4	MENOR	0	0	
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	4	4	0	4	0	4	2	2	2	44,4	MAIOR	33,3	MENOR	2	100	MENOR
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	2	4	0	4	2	2	2	2	0	22,2	MAIOR	55,5	MENOR	2	100	MENOR
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	2	4	0	4	2	4	2	2	2	33,3	MAIOR	55,5	MENOR	2	100	MENOR
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	2	2	0	4	2	2	0	2	2	11,1	MAIOR	66,6	MENOR	2	100	MENOR
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	2	4	0	4	2	4	2	2	2	33,3	MAIOR	55,5	MENOR	2	100	MENOR
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	3	6	0	6	3	3	3	3	0	22,2	MAIOR	55,5	MENOR	3	100	MENOR
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	3	3	0	0	0	3	3	3	0	55,5	MENOR			3	100	MENOR
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	3	3	0	3	3	0	3	3	0	66,6	MENOR			3	100	MENOR
Competência Emocional Individual		Exame Prático (GAP)															
		S 1	S 2	S 3	S 4	F5	F6	F7	F8	F9	% S	GRAU	% S	GRAU	E1	% E	GRAU
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	3	6	0	0	0	0	0	3	0	11,1	MAIOR	22,2	MENOR	0	0	
III.1 - 2	Administração do tempo	3	6	0	0	0	0	0	3	0	11,1	MAIOR	22,2	MENOR	0	0	
III.1 - 3	Agilidade	0	6	0	0	0	0	0	3	0	11,1	MAIOR	11,1	MENOR	0	0	
III.1 - 5	Ambição	0	4	4	2	0	2	4	2	2	33,3	MAIOR	44,4	MENOR	2	100	MENOR
III.1 - 6	Amizade	0	2	0	0	0	2	0	2	0	33,3	MENOR			0	0	
III.1 - 7	Auto-aprendizado	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3	MENOR			0	0	
III.1 - 8	Autoconfiança	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3	MENOR			0	0	
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	0	2	0	2	0	0	0	2	0	33,3	MENOR			0	0	
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	0	2	0	2	0	2	0	2	2	55,5	MENOR			0	0,00	
III.1 - 11	Autocrítica	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3	MENOR			2	100	MENOR
III.1 - 12	Auto-estima	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3	MENOR			0	0	
III.1 - 13	Automotivação	0	2	0	2	0	0	0	2	2	44,4	MENOR			0	0	
III.1 - 14	Auto-organização	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3	MENOR			2	100	MENOR
III.1 - 17	Coerência	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3	MENOR			0	0	
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3	MENOR			0	0	
III.1 - 20	Comunicação oral	0	2	0	0	0	0	0	2	0	22,2	MENOR			0	0	
III.1 - 21	Concentração	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3	MENOR			0	0	

III.1 - 22	Confiabilidade	0	2	0	0	0	0	0	2	0	22,2 2	MENOR			0	0	
III.1 - 23	Criatividade	0	4	0	0	0	0	0	2	2	11,1 1	MAIOR	22,2 2	MENOR	0	0	
III.1 - 24	Dedicação	0	2	0	0	0	0	0	2	0	22,2 2	MENOR			0	0	
III.1 - 25	Desembaraço	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3 3	MENOR			0	0	
III.1 - 26	Determinação	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3 3	MENOR			0	0	
III.1 - 27	Dinamismo	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3 3	MENOR			0	0	
III.1 - 28	Disciplina	0	2	0	0	0	0	0	2	0	22,2 2	MENOR			0	0	
III.1 - 29	Discrição	0	2	0	0	0	2	2	2	2	55,5 5	MENOR			0	0	
III.1 - 30	Empatia	2	2	0	0	0	0	0	2	2	44,4 4	MENOR			0	0	
III.1 - 31	Entusiasmo	0	2	0	2	0	0	0	2	2	44,4 4	MENOR			0	0	
III.1 - 32	Flexibilidade	0	3	0	3	0	0	0	3	3	44,4 4	MENOR			0	0	
III.1 - 33	Honestidade	0	3	0	0	0	0	0	3	0	22,2 2	MENOR			0	0	
III.1 - 34	Humildade	0	3	0	0	0	0	0	3	0	22,2 2	MENOR			0	0	
III.1 - 35	Iniciativa	0	2	0	2	0	0	0	2	2	44,4 4	MENOR			2	100	MENOR
III.1 - 37	Maturidade	0	2	0	0	0	0	0	2	0	22,2 2	MENOR			2	100	MENOR
III.1 - 38	Memória	0	0	0	0	0	0	0	2	2	22,2 2	MENOR			0	0	
III.1 - 39	Motivação	0	2	0	2	0	2	0	2	2	55,5 5	MENOR			0	0	
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3 3	MENOR			0	0	
III.1 - 41	Otimismo	0	2	0	2	0	2	0	2	2	55,5 5	MENOR			0	0	
III.1 - 42	Ousadia	0	2	0	2	0	0	0	2	2	44,4 4	MENOR			2	100	MENOR
III.1 - 43	Paciência	0	3	0	3	0	3	0	3	0	44,4 4	MENOR			0	0	
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	0	2	0	0	0	0	0	2	0	22,2 2	MENOR			2	100	MENOR
III.1 - 46	Perseverança	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3 3	MENOR			0	0	
III.1 - 47	Personalidade	0	2	0	0	0	0	0	2	0	22,2 2	MENOR			2	100	MENOR
III.1 - 49	Pontualidade	0	3	0	0	0	0	0	3	0	22,2 2	MENOR			0	0	
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3 3	MENOR			2	100	MENOR
III.1 - 52	Responsabilidade	0	3	0	0	0	0	0	3	0	22,2 2	MENOR			0	0	
III.1 - 53	Satisfação	0	2	0	2	0	0	0	2	2	44,4 4	MENOR			0	0	
III.1 - 54	Segurança	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3 3	MENOR			2	100	MENOR
III.1 - 57	Tolerância	0	2	0	0	0	0	0	2	0	22,2 2	MENOR			0	0	
III.1 - 58	Versatilidade	0	2	0	2	0	0	0	2	2	44,4 4	MENOR			0	0	
III.1 - 59	Vontade de vencer	0	2	0	0	0	0	0	2	2	33,3 3	MENOR			0	0	
Competência Emocional em Equipe		Exame Prático (GAP)															
		S 1	S 2	S 3	S 4	F5	F6	F7	F8	F9	% S	GRAU	% S	GRAU	E1	% E	GRAU
III.2 - 1	Aceitação de críticas	0	2	0	0	0	0	0	0	2	22,2 2	MENOR			0	0	
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	0	2	0	0	0	0	0	0	0	11,1 1	MENOR			0	0	
III.2 - 3	Alavancador de diversidade	0	2	0	2	0	2	2	0	0	44,4 4	MENOR			2	100	MENOR
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	0	2	0	0	0	0	0	0	2	22,2 2	MENOR			0	0	
III.2 - 5	Assiduidade	0	3	0	0	0	0	0	0	3	22,2 2	MENOR			0	0	
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	0	2	0	0	0	2	0	0	0	22,2 2	MENOR			0	0	
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	0	3	0	0	0	0	0	0	3	22,2 2	MENOR			3	100	MENOR

III.2 - 8	Clima organizacional	0	2	0	0	0	0	0	0	2	22,2 2	MENOR			0	0	
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	0	2	0	0	0	0	0	0	0	11,1 1	MENOR			0	0	
III.2 - 10	Comunicabilidade	0	2	0	0	0	0	0	0	2	22,2 2	MENOR			0	0	
III.2 - 11	Confiança mútua	0	2	0	0	0	0	0	0	2	22,2 2	MENOR			0	0	
III.2 - 12	Cooperação	0	2	0	0	0	0	0	0	2	22,2 2	MENOR			0	0	
III.2 - 13	Credibilidade	0	2	0	0	0	0	0	0	0	11,1 1	MENOR			0	0	
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	0	2	0	0	0	0	0	0	2	22,2 2	MENOR			0	0	
III.2 - 15	Delegação de tarefas	0	3	0	0	0	3	0	0	3	33,3 3	MENOR			0	0	
III.2 - 16	Disseminador de informações	0	2	0	0	0	0	0	0	2	22,2 2	MENOR			0	0	
III.2 - 17	Espírito de equipe	0	2	0	0	0	0	0	0	2	22,2 2	MENOR			0	0	
III.2 - 18	Espírito empreendedor														2	100	MENOR
III.2 - 19	Ética	0	2	0	0	0	0	0	0	0	11,1 1	MENOR			0	0	
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	0	2	0	0	0	2	0	0	2	33,3 3	MENOR			0	0	
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	0	2	0	2	2	2	0	0	2	55,5 5	MENOR			0	0	
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	0	2	0	2	0	2	0	0	2	44,4 4	MENOR			2	100	MENOR
III.2 - 23	Liderança	0	2	0	2	0	0	0	0	2	33,3 3	MENOR			2	100	MENOR
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	0	2	0	2	0	2	0	0	0	33,3 3	MENOR			2	100	MENOR
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	0	2	0	0	0	0	0	0	4	11,1 1	MAIOR	11,1 1	MENOR	0	0	
III.2 - 26	Relacionamento com fornecedores														0	0	
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	0	2	0	0	0	0	0	0	2	22,2 2	MENOR			0	0	
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	0	2	0	0	0	0	0	0	2	22,2 2	MENOR			0	0	
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço														0	0	
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	0	2	0	0	0	0	0	0	2	22,2 2	MENOR			2	100	MENOR
III.2 - 31	Senso de perspectiva														0	0	
III.2 - 32	Solidariedade	0	2	0	0	0	0	0	0	2	22,2 2	MENOR			0	0	
III.2 - 33	Trabalho em equipe	0	2	0	0	0	0	0	0	2	22,2 2	MENOR			0	0	
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	0	3	0	3	3	0	0	0	6	11,1 1	MAIOR	33,3 3	MENOR	3	100	MENOR
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	0	2	0	0	0	0	0	0	2	22,2 2	MENOR			2	100	MENOR
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	0	2	0	0	0	0	0	0	0	11,1 1	MENOR			0	0	

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

CAPÍTULO 5

Conclusões e Recomendações

5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa foi realizada tanto com servidores quanto com estagiários, uma vez que, que os últimos representam em média 50% da força de trabalho do DETRAN-RN.

Alguns aspectos merecem destaque: na pesquisa feita com os estagiários, no que diz respeito às competências acadêmicas, os maiores índices de GAP de competência pôde ser encontrado nos itens de 1º Grau completo, 2º Grau completo e Experiência profissional; com relação às competências técnicas, os maiores índices de GAP de competência pôde ser encontrado nos itens de Conhecimentos diversificados de informática, Conhecimento em liderança e motivação, Conhecimento dos diversos departamentos da organização, Conhecimento de Gestão de Conhecimento, Conhecimento em Gestão de Qualidade, Conhecimento na área de segurança do trabalho, Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito, Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH, Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO); no quesito emocional individual, os maiores índices de GAP de competência pôde ser encontrado nos itens de Satisfação e Autocontrole dos impulsos; no quesito emocional em equipe, os maiores índices de GAP de competência puderam ser encontrado nos itens de Interlocutor das pessoas, Liderança, Relacionamento Interpessoal e Trabalho sob pressão.

Já na pesquisa feita com os servidores, no que diz respeito às competências acadêmicas, emocional individual e emocional em equipe não foram registrados maiores índices de GAP de competência em comum a todos os servidores ou pelo menos a grande parte deles; com relação às competências técnicas os maiores índices de GAP de competência puderam ser encontrados nos itens de Conhecimentos diversificados de informática, Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos, Conhecimento em Gestão de Qualidade, Conhecimento em Capacitação Gerencial, Conhecimento na área de segurança do trabalho.

Diante de tudo que foi relatado percebe-se a importância do estudo, bem como do desenvolvimento do modelo de Gestão do Conhecimento proposto para a organização. Este sistema passa por todos os níveis da organização e poderá auxiliar de forma estratégica na gestão do GAP de competências identificados com este trabalho. Tudo isto porque uma Gestão do Conhecimento aliada a uma boa Gestão de Competências, propicia o desenvolvimento do saber, da criatividade e principalmente da retenção de conhecimento na organização, permitindo que seu crescimento seja sempre contínuo e possa gerar estímulos para a motivação e a satisfação no trabalho no que se refere, tanto aos estagiários quanto aos servidores da Coordenadoria de Registro de Condutores do DETRAN-RN.

5.2. RECOMENDAÇÕES

Com o resultado desta pesquisa foi possível atingir os objetivos específicos deste trabalho, desta forma venho propor para a Coordenadoria de Registro de Condutores do DETRAN-RN: um *Plano de Competências* de cada setor da Coordenadoria, especificando quais as competências essenciais que devem ser exigidas as pessoas que hoje estão ou que venham a fazer parte de cada setor, pois sem essas competências essenciais não é possível executar as atividades com eficiência; um *Plano de Capacitação* para suprir as necessidades (lacunas) de competências identificadas; e um *Sistema de Gestão do Conhecimento* para reduzir ou eliminar os GAP's de conhecimento existente.

5.1.1. Plano de Competências

O Plano de Competências dos setores foi montado de acordo com os itens que os chefes selecionaram e/ou sugeriram nos formulários, durante a 1ª etapa de aplicação. Segundos os chefes, sem essas competências fica

impossível de realizar com eficiência as atividades específicas inerentes aos seus setores.

Dessa forma, veremos a seguir o plano de competência, com o grau de importância = PESO que cada competência representa para o setor, um para servidores e outro para estagiários.

5.1.1.1. Setor de Processos Pendentes

No setor de Processos Pendentes o Plano de Competência para os servidores e estagiários se apresentam da seguinte forma:

Quadro 07 – Plano de Competências do setor Processos Pendentes (SERVIDOR)

Cód	I - Competência Acadêmica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
I - 1	1º Grau completo	2
I - 2	2º Grau completo	2
I - 8	Experiência profissional - na área de: Informática	2
Cód	II - Competência Técnica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	2
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	2
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	2
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	2
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	2
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	2
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	2
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	3
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	2
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	2

II - 14	Conhecimentos financeiros	2
II - 15	Conhecimento jurídicos	2
II - 16	Conhecimentos gerais	2
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	2
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	2
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial	2
II - 20	Conhecimento de estatística	2
II - 21	Conhecimento de mecânica	2
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	2
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	2
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	2
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	2
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	2
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	2
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	2
II - 32	Redação de texto	2
II - 33	Organização física	2
Cód	III - Competência Emocional	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	2
III.1 - 2	Administração do tempo	2
III.1 - 3	Agilidade	2
III.1 - 6	Amizade	2
III.1 - 7	Auto-aprendizado	2
III.1 - 8	Autoconfiança	2
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	3
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	3
III.1 - 12	Auto-estima	3
III.1 - 13	Automotivação	3
III.1 - 14	Auto-organização	2
III.1 - 17	Coerência	2
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	2
III.1 - 19	Comunicação escrita	2
III.1 - 20	Comunicação oral	2
III.1 - 21	Concentração	2
III.1 - 22	Confiabilidade	2

III.1 - 23	Criatividade	2
III.1 - 24	Dedicação	2
III.1 - 25	Desembaraço	2
III.1 - 26	Determinação	3
III.1 - 27	Dinamismo	2
III.1 - 28	Disciplina	2
III.1 - 29	Discrição	2
III.1 - 30	Empatia	2
III.1 - 31	Entusiasmo	2
III.1 - 32	Flexibilidade	3
III.1 - 33	Honestidade	3
III.1 - 34	Humildade	2
III.1 - 35	Iniciativa	2
III.1 - 37	Maturidade	2
III.1 - 38	Memória	3
III.1 - 39	Motivação	3
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	2
III.1 - 41	Otimismo	2
III.1 - 42	Ousadia	2
III.1 - 43	Paciência	3
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	2
III.1 - 45	Perfeccionismo	2
III.1 - 46	Perseverança	2
III.1 - 47	Personalidade	2
III.1 - 48	Planejamento	2
III.1 - 49	Pontualidade	2
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	2
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	2
III.1 - 52	Responsabilidade	2
III.1 - 53	Satisfação	2
III.1 - 54	Segurança	2
III.1 - 55	Sensibilidade	2
III.1 - 57	Tolerância	2
III.1 - 58	Versatilidade	2
III.1 - 59	Vontade de vencer	3
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	2
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	2
III.2 - 3	Alavancador de diversidade	2
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	2

III.2 - 5	Assiduidade	2
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	2
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	2
III.2 - 8	Clima organizacional	2
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	2
III.2 - 10	Comunicabilidade	2
III.2 - 11	Confiança mútua	2
III.2 - 12	Cooperação	2
III.2 - 13	Credibilidade	2
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	2
III.2 - 15	Delegação de tarefas	2
III.2 - 16	Disseminador de informações	2
III.2 - 17	Espírito de equipe	2
III.2 - 18	Espírito empreendedor	2
III.2 - 19	Ética	2
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	2
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	2
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	2
III.2 - 23	Liderança	2
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	2
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	2
III.2 - 26	Relacionamento com fornecedores	2
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	2
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	2
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço	2
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	2
III.2 - 31	Senso de perspectiva	2
III.2 - 32	Solidariedade	2
III.2 - 33	Trabalho em equipe	2
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	2
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	2
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	2

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

Quadro 08 – Plano de Competências do setor Processos Pendentes (ESTAGIÁRIO)

Cód	I - Competência Acadêmica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
------------	----------------------------------	---

I - 1	1º Grau completo	2
I - 2	2º Grau completo	2
Cód	II - Competência Técnica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	2
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	2
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	2
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	2
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	2
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	2
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	2
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	2
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	2
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	2
II - 14	Conhecimentos financeiros	2
II - 15	Conhecimento jurídicos	2
II - 16	Conhecimentos gerais	2
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	2
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	2
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial	2
II - 20	Conhecimento de estatística	2
II - 21	Conhecimento de mecânica	2
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	2
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	3
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	2
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	3
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	2
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	2
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	3
II - 33	Organização física	2
Cód	III - Competência Emocional	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável

III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	2
III.1 - 2	Administração do tempo	2
III.1 - 3	Agilidade	2
III.1 - 6	Amizade	2
III.1 - 7	Auto-aprendizado	2
III.1 - 8	Autoconfiança	2
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	3
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	3
III.1 - 12	Auto-estima	3
III.1 - 13	Automotivação	3
III.1 - 14	Auto-organização	2
III.1 - 17	Coerência	2
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	2
III.1 - 19	Comunicação escrita	2
III.1 - 20	Comunicação oral	2
III.1 - 21	Concentração	2
III.1 - 22	Confiabilidade	2
III.1 - 23	Criatividade	2
III.1 - 24	Dedicação	2
III.1 - 25	Desembaraço	2
III.1 - 26	Determinação	3
III.1 - 27	Dinamismo	2
III.1 - 28	Disciplina	2
III.1 - 29	Discrição	2
III.1 - 30	Empatia	2
III.1 - 31	Entusiasmo	2
III.1 - 32	Flexibilidade	3
III.1 - 33	Honestidade	3
III.1 - 34	Humildade	2
III.1 - 35	Iniciativa	2
III.1 - 37	Maturidade	2
III.1 - 38	Memória	3
III.1 - 39	Motivação	3
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	2
III.1 - 41	Otimismo	2
III.1 - 42	Ousadia	2
III.1 - 43	Paciência	3
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	2
III.1 - 45	Perfeccionismo	2

III.1 - 46	Perseverança	2
III.1 - 47	Personalidade	2
III.1 - 48	Planejamento	2
III.1 - 49	Pontualidade	2
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	2
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	2
III.1 - 52	Responsabilidade	2
III.1 - 53	Satisfação	2
III.1 - 54	Segurança	2
III.1 - 55	Sensibilidade	2
III.1 - 57	Tolerância	2
III.1 - 58	Versatilidade	2
III.1 - 59	Vontade de vencer	3
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	2
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	2
III.2 - 3	Alavancador de diversidade	2
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	2
III.2 - 5	Assiduidade	2
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	2
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	2
III.2 - 8	Clima organizacional	2
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	2
III.2 - 10	Comunicabilidade	2
III.2 - 11	Confiança mútua	2
III.2 - 12	Cooperação	2
III.2 - 13	Credibilidade	2
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	2
III.2 - 15	Delegação de tarefas	2
III.2 - 16	Disseminador de informações	2
III.2 - 17	Espírito de equipe	2
III.2 - 18	Espírito empreendedor	2
III.2 - 19	Ética	2
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	2
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	2
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	2
III.2 - 23	Liderança	2
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	2
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	2
III.2 - 26	Relacionamento com fornecedores	2

III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	2
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	2
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço	2
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	2
III.2 - 31	Senso de perspectiva	2
III.2 - 32	Solidariedade	2
III.2 - 33	Trabalho em equipe	2
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	2
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	2
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	2

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

5.1.1.2. Setor de Triagem

No setor de Triagem o Plano de Competência para os servidores e estagiários se apresentam da seguinte forma:

Quadro 09 – Plano de Competências do setor Triagem (SERVIDOR)

Cód	I - Competência Acadêmica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
I - 1	1º Grau completo	2
I - 2	2º Grau completo	2
I - 8	Experiência profissional - na área de: INFORMÁTICA / COMPUTAÇÃO	2
Cód	II - Competência Técnica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	3
II - 2	Conhecimento de inglês	3
II - 3	Conhecimento de outras línguas - quais:	3
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	2
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	3
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	3
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	2

II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	3
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	3
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	3
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	2
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	3
II - 15	Conhecimento jurídicos	2
II - 16	Conhecimentos gerais	2
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	3
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	3
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	2
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	2
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	2
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	2
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	2
II - 27	Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual	2
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	2
II - 33	Organização física	1
Cód	III - Competência Emocional	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	2
III.1 - 2	Administração do tempo	2
III.1 - 3	Agilidade	2
III.1 - 6	Amizade	3
III.1 - 7	Auto-aprendizado	2
III.1 - 8	Autoconfiança	3
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	3
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	2
III.1 - 12	Auto-estima	2
III.1 - 13	Automotivação	2
III.1 - 14	Auto-organização	3
III.1 - 17	Coerência	2
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	3
III.1 - 19	Comunicação escrita	3
III.1 - 20	Comunicação oral	3
III.1 - 21	Concentração	3
III.1 - 22	Confiabilidade	3

III.1 - 23	Criatividade	2
III.1 - 24	Dedicação	2
III.1 - 25	Desembaraço	3
III.1 - 26	Determinação	2
III.1 - 27	Dinamismo	2
III.1 - 28	Disciplina	3
III.1 - 29	Discrição	2
III.1 - 30	Empatia	2
III.1 - 31	Entusiasmo	2
III.1 - 32	Flexibilidade	2
III.1 - 33	Honestidade	3
III.1 - 34	Humildade	2
III.1 - 35	Iniciativa	2
III.1 - 37	Maturidade	2
III.1 - 38	Memória	3
III.1 - 39	Motivação	3
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	2
III.1 - 41	Otimismo	2
III.1 - 42	Ousadia	2
III.1 - 43	Paciência	2
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	2
III.1 - 45	Perveccionismo	2
III.1 - 46	Perseverança	3
III.1 - 47	Personalidade	3
III.1 - 48	Planejamento	2
III.1 - 49	Pontualidade	2
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	2
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	2
III.1 - 52	Responsabilidade	3
III.1 - 53	Satisfação	2
III.1 - 54	Segurança	2
III.1 - 55	Sensibilidade	1
III.1 - 57	Tolerância	2
III.1 - 58	Versatilidade	2
III.1 - 59	Vontade de vencer	2
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	1
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	3
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	2
III.2 - 5	Assiduidade	3

III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	2
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	2
III.2 - 8	Clima organizacional	2
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	3
III.2 - 10	Comunicabilidade	2
III.2 - 11	Confiança mútua	2
III.2 - 12	Cooperação	3
III.2 - 13	Credibilidade	2
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	2
III.2 - 15	Delegação de tarefas	3
III.2 - 16	Disseminador de informações	3
III.2 - 17	Espírito de equipe	3
III.2 - 18	Espírito empreendedor	2
III.2 - 19	Ética	3
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	2
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	2
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	2
III.2 - 23	Liderança	2
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	3
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	2
III.2 - 26	Relacionamento com fornecedores	2
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	3
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	3
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	2
III.2 - 31	Senso de perspectiva	2
III.2 - 32	Solidariedade	2
III.2 - 33	Trabalho em equipe	3
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	2
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	2
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	2

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

Quadro 10 – Plano de Competências do setor Triagem (ESTAGIÁRIO)

Cód	I - Competência Acadêmica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
I - 1	1º Grau completo	2

I - 2	2º Grau completo	2
I - 8	Experiência profissional - na área de: RELAÇÕES HUMANAS / INFORMÁTICA	2
Cód	II - Competência Técnica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	3
II - 2	Conhecimento de inglês	2
II - 3	Conhecimento de outras línguas - quais:	2
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	2
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	2
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	2
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	2
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	2
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	2
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	3
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	2
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	2
II - 15	Conhecimento jurídicos	2
II - 16	Conhecimentos gerais	2
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	3
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	2
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	2
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	2
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	3
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	3
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	3
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	2
II - 33	Organização física	2
Cód	III - Competência Emocional	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	2
III.1 - 2	Administração do tempo	2
III.1 - 3	Agilidade	2

III.1 - 6	Amizade	3
III.1 - 7	Auto-aprendizado	2
III.1 - 8	Autoconfiança	3
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	3
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	2
III.1 - 12	Auto-estima	2
III.1 - 13	Automotivação	2
III.1 - 14	Auto-organização	3
III.1 - 15	Autoritarismo	2
III.1 - 17	Coerência	2
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	3
III.1 - 19	Comunicação escrita	3
III.1 - 20	Comunicação oral	3
III.1 - 21	Concentração	3
III.1 - 22	Confiabilidade	3
III.1 - 23	Criatividade	2
III.1 - 24	Dedicação	2
III.1 - 25	Desembaraço	3
III.1 - 26	Determinação	2
III.1 - 27	Dinamismo	2
III.1 - 28	Disciplina	3
III.1 - 29	Discrição	2
III.1 - 30	Empatia	2
III.1 - 31	Entusiasmo	2
III.1 - 32	Flexibilidade	2
III.1 - 33	Honestidade	3
III.1 - 34	Humildade	2
III.1 - 35	Iniciativa	2
III.1 - 37	Maturidade	2
III.1 - 38	Memória	3
III.1 - 39	Motivação	3
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	2
III.1 - 41	Otimismo	2
III.1 - 42	Ousadia	2
III.1 - 43	Paciência	2
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	2
III.1 - 45	Perfeccionismo	2
III.1 - 46	Perseverança	3
III.1 - 47	Personalidade	3
III.1 - 48	Planejamento	2

III.1 - 49	Pontualidade	2
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	2
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	2
III.1 - 52	Responsabilidade	3
III.1 - 53	Satisfação	2
III.1 - 54	Segurança	2
III.1 - 55	Sensibilidade	1
III.1 - 57	Tolerância	2
III.1 - 58	Versatilidade	2
III.1 - 59	Vontade de vencer	2
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	1
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	3
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	2
III.2 - 5	Assiduidade	3
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	2
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	2
III.2 - 8	Clima organizacional	2
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	3
III.2 - 10	Comunicabilidade	2
III.2 - 11	Confiança mútua	2
III.2 - 12	Cooperação	3
III.2 - 13	Credibilidade	2
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	2
III.2 - 15	Delegação de tarefas	3
III.2 - 16	Disseminador de informações	3
III.2 - 17	Espírito de equipe	3
III.2 - 18	Espírito empreendedor	2
III.2 - 19	Ética	3
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	2
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	2
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	2
III.2 - 23	Liderança	2
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	3
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	2
III.2 - 26	Relacionamento com fornecedores	2
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	3
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	3
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	2
III.2 - 31	Senso de perspectiva	2

III.2 - 32	Solidariedade	2
III.2 - 33	Trabalho em equipe	3
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	2
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	2
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	2

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

5.1.1.3. Setor de Averbação

No setor de Averbação o Plano de Competência para os servidores e estagiários se apresentam da seguinte forma:

Quadro 11 – Plano de Competências do setor Averbação (SERVIDOR)

Cód	I - Competência Acadêmica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
I - 1	1º Grau completo	2
I - 2	2º Grau completo	2
Cód	II - Competência Técnica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	3
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	2
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	2
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	2
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	2
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	2
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	2
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	2
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	2
II - 15	Conhecimento jurídicos	1
II - 16	Conhecimentos gerais	2
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	2
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	2
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	1
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	2
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	2
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	2
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	2
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	2
II - 32	Redação de texto	2
II - 33	Organização física	2
Cód	III - Competência Emocional	PESO 3-Essencial 2-Importante

		1-Desejável
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	2
III.1 - 2	Administração do tempo	2
III.1 - 3	Agilidade	2
III.1 - 5	Ambição	2
III.1 - 6	Amizade	2
III.1 - 7	Auto-aprendizado	2
III.1 - 8	Autoconfiança	2
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	2
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	2
III.1 - 11	Autocrítica	2
III.1 - 12	Auto-estima	2
III.1 - 13	Automotivação	2
III.1 - 14	Auto-organização	2
III.1 - 16	Autosuficiência	2
III.1 - 17	Coerência	2
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	2
III.1 - 19	Comunicação escrita	2
III.1 - 20	Comunicação oral	2
III.1 - 21	Concentração	2
III.1 - 22	Confiabilidade	2
III.1 - 23	Criatividade	2
III.1 - 24	Dedicação	2
III.1 - 25	Desembaraço	2
III.1 - 26	Determinação	2
III.1 - 27	Dinamismo	2
III.1 - 28	Disciplina	2
III.1 - 29	Discrição	2
III.1 - 30	Empatia	2
III.1 - 31	Entusiasmo	2
III.1 - 32	Flexibilidade	2
III.1 - 33	Honestidade	2
III.1 - 34	Humildade	2
III.1 - 35	Iniciativa	2
III.1 - 37	Maturidade	2
III.1 - 38	Memória	2
III.1 - 39	Motivação	2
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	2
III.1 - 41	Otimismo	2

III.1 - 42	Ousadia	2
III.1 - 43	Paciência	2
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	2
III.1 - 45	Perfeccionismo	2
III.1 - 46	Perseverança	2
III.1 - 47	Personalidade	2
III.1 - 48	Planejamento	2
III.1 - 49	Pontualidade	2
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	2
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	2
III.1 - 52	Responsabilidade	2
III.1 - 53	Satisfação	2
III.1 - 54	Segurança	2
III.1 - 55	Sensibilidade	2
III.1 - 57	Tolerância	2
III.1 - 58	Versatilidade	2
III.1 - 59	Vontade de vencer	2
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	2
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	2
III.2 - 3	Alavancador de diversidade	2
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	2
III.2 - 5	Assiduidade	2
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	2
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	2
III.2 - 8	Clima organizacional	2
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	2
III.2 - 10	Comunicabilidade	2
III.2 - 11	Confiança mútua	2
III.2 - 12	Cooperação	2
III.2 - 13	Credibilidade	2
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	2
III.2 - 15	Delegação de tarefas	2
III.2 - 16	Disseminador de informações	2
III.2 - 17	Espírito de equipe	2
III.2 - 18	Espírito empreendedor	2
III.2 - 19	Ética	2
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	2
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	2
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	2

III.2 - 23	Liderança	2
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	2
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	2
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	2
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	2
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço	2
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	2
III.2 - 31	Senso de perspectiva	2
III.2 - 32	Solidariedade	2
III.2 - 33	Trabalho em equipe	2
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	2
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	2
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	2

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

Quadro 12 – Plano de Competências do setor Averbação (ESTAGIÁRIO)

Cód	I - Competência Acadêmica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
I - 1	1º Grau completo	2
I - 2	2º Grau completo	2
Cód	II - Competência Técnica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	2
II - 4	Conhecimento em operação de máquina xérox	2
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	2
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	2
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	2
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	2
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	2
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	2
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	2

II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	2
II - 15	Conhecimento jurídicos	1
II - 16	Conhecimentos gerais	2
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	2
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	2
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	1
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	2
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	2
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	2
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	2
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	2
II - 32	Redação de texto	2
II - 33	Organização física	2
Cód	III - Competência Emocional	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	2
III.1 - 2	Administração do tempo	2
III.1 - 3	Agilidade	2
III.1 - 5	Ambição	2
III.1 - 6	Amizade	2
III.1 - 7	Auto-aprendizado	2
III.1 - 8	Autoconfiança	2
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	2
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	2
III.1 - 11	Autocrítica	2
III.1 - 12	Auto-estima	2
III.1 - 13	Automotivação	2
III.1 - 14	Auto-organização	2
III.1 - 16	Autosuficiência	2
III.1 - 17	Coerência	2
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	2
III.1 - 19	Comunicação escrita	2
III.1 - 20	Comunicação oral	2
III.1 - 21	Concentração	2
III.1 - 22	Confiabilidade	2
III.1 - 23	Criatividade	2

III.1 - 24	Dedicação	2
III.1 - 25	Desembaraço	2
III.1 - 26	Determinação	2
III.1 - 27	Dinamismo	2
III.1 - 28	Disciplina	2
III.1 - 29	Discrição	2
III.1 - 30	Empatia	2
III.1 - 31	Entusiasmo	2
III.1 - 32	Flexibilidade	2
III.1 - 33	Honestidade	2
III.1 - 34	Humildade	2
III.1 - 35	Iniciativa	2
III.1 - 37	Maturidade	2
III.1 - 38	Memória	2
III.1 - 39	Motivação	2
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	2
III.1 - 41	Otimismo	2
III.1 - 42	Ousadia	2
III.1 - 43	Paciência	2
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	2
III.1 - 45	Perfeccionismo	2
III.1 - 46	Perseverança	2
III.1 - 47	Personalidade	2
III.1 - 48	Planejamento	2
III.1 - 49	Pontualidade	2
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	2
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	2
III.1 - 52	Responsabilidade	2
III.1 - 53	Satisfação	2
III.1 - 54	Segurança	2
III.1 - 55	Sensibilidade	2
III.1 - 57	Tolerância	2
III.1 - 58	Versatilidade	2
III.1 - 59	Vontade de vencer	2
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	2
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	2
III.2 - 3	Alavancador de diversidade	2
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	2
III.2 - 5	Assiduidade	2

III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	2
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	2
III.2 - 8	Clima organizacional	2
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	2
III.2 - 10	Comunicabilidade	2
III.2 - 11	Confiança mútua	2
III.2 - 12	Cooperação	2
III.2 - 13	Credibilidade	2
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	2
III.2 - 15	Delegação de tarefas	2
III.2 - 16	Disseminador de informações	2
III.2 - 17	Espírito de equipe	2
III.2 - 18	Espírito empreendedor	2
III.2 - 19	Ética	2
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	2
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	2
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	2
III.2 - 23	Liderança	2
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	2
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	2
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	2
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	2
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço	2
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	2
III.2 - 31	Senso de perspectiva	2
III.2 - 32	Solidariedade	2
III.2 - 33	Trabalho em equipe	2
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	2
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	2
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	2

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

5.1.1.4. Setor de Auditoria e Conferência

No setor de Auditoria e Conferência o Plano de Competência para os servidores e estagiários se apresentam da seguinte forma:

Quadro 13 – Plano de Competências do setor Auditoria e Conferência (SERVIDOR)

Cód	I - Competência Acadêmica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
I - 1	1º Grau completo	3
I - 2	2º Grau completo	3
I - 3	Graduação - na área de:	3
I - 6	Especialização - na área de: AUDITORIA	1
I - 7	Curso de Extensão - na área de: INFORMÁTICA	3
I - 8	Experiência profissional - na área de:	1
Cód	II - Competência Técnica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	3
II - 2	Conhecimento de inglês	1
II - 3	Conhecimento de outras línguas - quais:	3
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	2
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	3
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	3
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	3
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	1
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	3
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	3
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	3
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	3
II - 14	Conhecimentos financeiros	2
II - 15	Conhecimento jurídicos	1
II - 16	Conhecimentos gerais	3
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	3
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	3
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial	2
II - 20	Conhecimento de estatística	3
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	3
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	3

II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	3
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	3
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	3
II - 27	Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual	2
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	3
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	2
II - 33	Organização física	2
Cód	III - Competência Emocional	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	3
III.1 - 2	Administração do tempo	3
III.1 - 3	Agilidade	3
III.1 - 6	Amizade	3
III.1 - 7	Auto-aprendizado	3
III.1 - 8	Autoconfiança	3
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	3
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	3
III.1 - 11	Autocrítica	3
III.1 - 12	Auto-estima	3
III.1 - 13	Automotivação	3
III.1 - 14	Auto-organização	3
III.1 - 16	Autosuficiência	3
III.1 - 17	Coerência	3
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	3
III.1 - 19	Comunicação escrita	3
III.1 - 20	Comunicação oral	3
III.1 - 21	Concentração	3
III.1 - 22	Confiabilidade	3
III.1 - 23	Criatividade	3
III.1 - 24	Dedicação	3
III.1 - 25	Desembaraço	3
III.1 - 26	Determinação	3
III.1 - 27	Dinamismo	3
III.1 - 28	Disciplina	3
III.1 - 29	Discrição	3
III.1 - 30	Empatia	3

III.1 - 31	Entusiasmo	3
III.1 - 32	Flexibilidade	3
III.1 - 33	Honestidade	3
III.1 - 34	Humildade	3
III.1 - 35	Iniciativa	3
III.1 - 37	Maturidade	3
III.1 - 38	Memória	3
III.1 - 39	Motivação	3
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	3
III.1 - 41	Otimismo	3
III.1 - 42	Ousadia	3
III.1 - 43	Paciência	3
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	3
III.1 - 46	Perseverança	3
III.1 - 47	Personalidade	3
III.1 - 48	Planejamento	3
III.1 - 49	Pontualidade	3
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	3
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	3
III.1 - 52	Responsabilidade	3
III.1 - 53	Satisfação	3
III.1 - 54	Segurança	3
III.1 - 55	Sensibilidade	3
III.1 - 57	Tolerância	3
III.1 - 58	Versatilidade	3
III.1 - 59	Vontade de vencer	3
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	3
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	3
III.2 - 3	Alavancador de diversidade	3
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	3
III.2 - 5	Assiduidade	3
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	3
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	3
III.2 - 8	Clima organizacional	3
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	3
III.2 - 10	Comunicabilidade	3
III.2 - 11	Confiança mútua	3
III.2 - 12	Cooperação	3
III.2 - 13	Credibilidade	3

III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	3
III.2 - 15	Delegação de tarefas	3
III.2 - 16	Disseminador de informações	3
III.2 - 17	Espírito de equipe	3
III.2 - 18	Espírito empreendedor	3
III.2 - 19	Ética	3
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	3
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	3
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	3
III.2 - 23	Liderança	3
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	3
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	3
III.2 - 26	Relacionamento com fornecedores	3
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	3
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	3
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço	3
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	3
III.2 - 31	Senso de perspectiva	3
III.2 - 32	Solidariedade	3
III.2 - 33	Trabalho em equipe	3
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	3
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	3
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	3

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

Quadro 14 – Plano de Competências do setor Auditoria e Conferência (ESTAGIÁRIO)

Cód	I - Competência Acadêmica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
I - 1	1º Grau completo	3
I - 2	2º Grau completo	3
I - 8	Experiência profissional - na área de: INFORMÁTICA / COMPUTAÇÃO	3
Cód	II - Competência Técnica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável

II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	3
II - 4	Conhecimento em operação de máquina xérox	2
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	2
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	2
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	2
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	3
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	2
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	2
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	2
II - 14	Conhecimentos financeiros	2
II - 15	Conhecimento jurídicos	2
II - 16	Conhecimentos gerais	3
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	2
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	2
II - 20	Conhecimento de estatística	2
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	2
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	2
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	3
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	3
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	3
II - 27	Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual	2
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	3
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	2
II - 33	Organização física	2
Cód	III - Competência Emocional	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	3
III.1 - 2	Administração do tempo	3
III.1 - 3	Agilidade	3
III.1 - 6	Amizade	3
III.1 - 7	Auto-aprendizado	3
III.1 - 8	Autoconfiança	3
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	3
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	3

III.1 - 11	Autocrítica	3
III.1 - 12	Auto-estima	3
III.1 - 13	Automotivação	3
III.1 - 14	Auto-organização	3
III.1 - 16	Autosuficiência	3
III.1 - 17	Coerência	3
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	3
III.1 - 19	Comunicação escrita	3
III.1 - 20	Comunicação oral	3
III.1 - 21	Concentração	3
III.1 - 22	Confiabilidade	3
III.1 - 23	Criatividade	3
III.1 - 24	Dedicação	3
III.1 - 25	Desembaraço	3
III.1 - 26	Determinação	3
III.1 - 27	Dinamismo	3
III.1 - 28	Disciplina	3
III.1 - 29	Discrição	3
III.1 - 30	Empatia	3
III.1 - 31	Entusiasmo	3
III.1 - 32	Flexibilidade	3
III.1 - 33	Honestidade	3
III.1 - 34	Humildade	3
III.1 - 35	Iniciativa	3
III.1 - 37	Maturidade	3
III.1 - 38	Memória	3
III.1 - 39	Motivação	3
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	3
III.1 - 41	Otimismo	3
III.1 - 42	Ousadia	3
III.1 - 43	Paciência	3
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	3
III.1 - 46	Perseverança	3
III.1 - 47	Personalidade	3
III.1 - 48	Planejamento	3
III.1 - 49	Pontualidade	3
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	3
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	3
III.1 - 52	Responsabilidade	3
III.1 - 53	Satisfação	3

III.1 - 54	Segurança	3
III.1 - 55	Sensibilidade	3
III.1 - 57	Tolerância	3
III.1 - 58	Versatilidade	3
III.1 - 59	Vontade de vencer	3
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	3
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	3
III.2 - 3	Alavancador de diversidade	3
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	3
III.2 - 5	Assiduidade	3
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	3
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	3
III.2 - 8	Clima organizacional	3
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	3
III.2 - 10	Comunicabilidade	3
III.2 - 11	Confiança mútua	3
III.2 - 12	Cooperação	3
III.2 - 13	Credibilidade	3
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	3
III.2 - 15	Delegação de tarefas	3
III.2 - 16	Disseminador de informações	3
III.2 - 17	Espírito de equipe	3
III.2 - 18	Espírito empreendedor	3
III.2 - 19	Ética	3
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	3
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	3
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	3
III.2 - 23	Liderança	3
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	3
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	3
III.2 - 26	Relacionamento com fornecedores	3
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	3
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	3
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço	3
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	3
III.2 - 31	Senso de perspectiva	3
III.2 - 32	Solidariedade	3
III.2 - 33	Trabalho em equipe	3
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	3

III.2 - 35	Troca de conhecimentos	3
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	3

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

5.1.1.5. Setor de Arquivo

No setor de Arquivo o Plano de Competência para os servidores se apresenta da seguinte forma:

Quadro 15 – Plano de Competências do setor Arquivo (SERVIDOR)

Cód	I - Competência Acadêmica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
I - 1	1º Grau completo	2
I - 2	2º Grau completo	2
Cód	II - Competência Técnica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	2
II - 2	Conhecimento de inglês	2
II - 3	Conhecimento de outras línguas - quais:	2
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	2
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	2
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	2
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	2
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	2
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	3
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	2
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	2
II - 16	Conhecimentos gerais	2
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	2
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	2
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	2

II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	3
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	3
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	2
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	2
II - 27	Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual	2
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	3
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	3
II - 32	Redação de texto	2
II - 33	Organização física	2
Cód	III - Competência Emocional	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	2
III.1 - 2	Administração do tempo	2
III.1 - 3	Agilidade	2
III.1 - 6	Amizade	2
III.1 - 7	Auto-aprendizado	2
III.1 - 8	Autoconfiança	2
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	2
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	2
III.1 - 12	Auto-estima	2
III.1 - 13	Automotivação	2
III.1 - 14	Auto-organização	2
III.1 - 17	Coerência	2
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	2
III.1 - 20	Comunicação oral	2
III.1 - 21	Concentração	2
III.1 - 22	Confiabilidade	2
III.1 - 23	Criatividade	2
III.1 - 24	Dedicação	2
III.1 - 25	Desembaraço	2
III.1 - 26	Determinação	2
III.1 - 27	Dinamismo	2
III.1 - 28	Disciplina	2
III.1 - 29	Discrição	2
III.1 - 30	Empatia	2
III.1 - 31	Entusiasmo	2

III.1 - 32	Flexibilidade	2
III.1 - 33	Honestidade	2
III.1 - 34	Humildade	2
III.1 - 35	Iniciativa	2
III.1 - 37	Maturidade	2
III.1 - 38	Memória	2
III.1 - 39	Motivação	2
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	2
III.1 - 41	Otimismo	2
III.1 - 43	Paciência	2
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	2
III.1 - 46	Perseverança	2
III.1 - 47	Personalidade	2
III.1 - 48	Planejamento	2
III.1 - 49	Pontualidade	2
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	2
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	2
III.1 - 52	Responsabilidade	2
III.1 - 53	Satisfação	2
III.1 - 54	Segurança	2
III.1 - 55	Sensibilidade	2
III.1 - 57	Tolerância	2
III.1 - 58	Versatilidade	2
III.1 - 59	Vontade de vencer	2
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	2
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	2
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	2
III.2 - 5	Assiduidade	2
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	2
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	2
III.2 - 8	Clima organizacional	2
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	2
III.2 - 10	Comunicabilidade	2
III.2 - 11	Confiança mútua	2
III.2 - 12	Cooperação	2
III.2 - 13	Credibilidade	2
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	2
III.2 - 15	Delegação de tarefas	2
III.2 - 16	Disseminador de informações	2

III.2 - 17	Espírito de equipe	2
III.2 - 18	Espírito empreendedor	2
III.2 - 19	Ética	2
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	2
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	2
III.2 - 23	Liderança	2
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	2
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	2
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	3
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	3
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço	2
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	2
III.2 - 31	Senso de perspectiva	2
III.2 - 32	Solidariedade	2
III.2 - 33	Trabalho em equipe	2
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	2
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	2

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

Quadro 16 – Plano de Competências do setor Arquivo (ESTAGIÁRIO)

Cód	I - Competência Acadêmica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
I - 1	1º Grau completo	3
I - 2	2º Grau completo	2
Cód	II - Competência Técnica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	2
II - 2	Conhecimento de inglês	3
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	2
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	2
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	2
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	2

II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	2
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	3
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	2
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	2
II - 16	Conhecimentos gerais	2
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	2
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial	2
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	2
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	3
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	3
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	3
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	2
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	3
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	3
II - 33	Organização física	3
Cód	III - Competência Emocional	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	2
III.1 - 2	Administração do tempo	2
III.1 - 3	Agilidade	2
III.1 - 6	Amizade	2
III.1 - 7	Auto-aprendizado	2
III.1 - 8	Autoconfiança	2
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	2
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	2
III.1 - 12	Auto-estima	2
III.1 - 13	Automotivação	2
III.1 - 14	Auto-organização	2
III.1 - 17	Coerência	2
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	2
III.1 - 20	Comunicação oral	2
III.1 - 21	Concentração	2
III.1 - 22	Confiabilidade	2
III.1 - 23	Criatividade	2
III.1 - 24	Dedicação	2
III.1 - 25	Desembaraço	2

III.1 - 26	Determinação	2
III.1 - 27	Dinamismo	2
III.1 - 28	Disciplina	2
III.1 - 29	Discrição	2
III.1 - 30	Empatia	2
III.1 - 31	Entusiasmo	2
III.1 - 32	Flexibilidade	2
III.1 - 33	Honestidade	2
III.1 - 34	Humildade	2
III.1 - 35	Iniciativa	2
III.1 - 37	Maturidade	2
III.1 - 38	Memória	2
III.1 - 39	Motivação	2
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	2
III.1 - 41	Otimismo	2
III.1 - 43	Paciência	2
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	2
III.1 - 46	Perseverança	2
III.1 - 47	Personalidade	2
III.1 - 48	Planejamento	2
III.1 - 49	Pontualidade	2
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	2
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	2
III.1 - 52	Responsabilidade	2
III.1 - 53	Satisfação	2
III.1 - 54	Segurança	2
III.1 - 55	Sensibilidade	2
III.1 - 57	Tolerância	2
III.1 - 58	Versatilidade	2
III.1 - 59	Vontade de vencer	2
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	2
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	2
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	2
III.2 - 5	Assiduidade	2
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	2
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	2
III.2 - 8	Clima organizacional	2
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	2
III.2 - 10	Comunicabilidade	2

III.2 - 11	Confiança mútua	2
III.2 - 12	Cooperação	2
III.2 - 13	Credibilidade	2
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	2
III.2 - 15	Delegação de tarefas	2
III.2 - 16	Disseminador de informações	2
III.2 - 17	Espírito de equipe	2
III.2 - 18	Espírito empreendedor	2
III.2 - 19	Ética	2
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	2
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	2
III.2 - 23	Liderança	2
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	2
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	2
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	2
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	2
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço	2
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	2
III.2 - 31	Senso de perspectiva	2
III.2 - 32	Solidariedade	2
III.2 - 33	Trabalho em equipe	2
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	2
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	2

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

5.1.1.6. Setor de Exame Prático

No setor de Exame Prático o Plano de Competência para os servidores se apresenta da seguinte forma:

Quadro 17 – Plano de Competências do setor Exame Prático (SERVIDOR)

Cód	I - Competência Acadêmica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
I - 1	1º Grau completo	3
I - 2	2º Grau completo	3

I - 8	Experiência profissional - na área de: COMPUTAÇÃO	2
Cód	II - Competência Técnica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	2
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	2
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	2
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	2
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	2
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	2
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	2
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	2
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	2
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	2
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	3
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	3
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	3
Cód	III - Competência Emocional	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	3
III.1 - 2	Administração do tempo	3
III.1 - 3	Agilidade	3
III.1 - 5	Ambição	2
III.1 - 6	Amizade	2
III.1 - 7	Auto-aprendizado	2
III.1 - 8	Autoconfiança	2
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	2
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	2
III.1 - 11	Autocrítica	2
III.1 - 12	Auto-estima	2
III.1 - 13	Automotivação	2
III.1 - 14	Auto-organização	2
III.1 - 17	Coerência	2
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	2

III.1 - 20	Comunicação oral	2
III.1 - 21	Concentração	2
III.1 - 22	Confiabilidade	2
III.1 - 23	Criatividade	2
III.1 - 24	Dedicação	2
III.1 - 25	Desembaraço	2
III.1 - 26	Determinação	2
III.1 - 27	Dinamismo	2
III.1 - 28	Disciplina	2
III.1 - 29	Discrção	2
III.1 - 30	Empatia	2
III.1 - 31	Entusiasmo	2
III.1 - 32	Flexibilidade	3
III.1 - 33	Honestidade	3
III.1 - 34	Humildade	3
III.1 - 35	Iniciativa	2
III.1 - 37	Maturidade	2
III.1 - 38	Memória	2
III.1 - 39	Motivação	2
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	2
III.1 - 41	Otimismo	2
III.1 - 42	Ousadia	2
III.1 - 43	Paciência	3
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	2
III.1 - 46	Perseverança	2
III.1 - 47	Personalidade	2
III.1 - 49	Pontualidade	3
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	2
III.1 - 52	Responsabilidade	3
III.1 - 53	Satisfação	2
III.1 - 54	Segurança	2
III.1 - 57	Tolerância	2
III.1 - 58	Versatilidade	2
III.1 - 59	Vontade de vencer	2
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	2
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	2
III.2 - 3	Alavancador de diversidade	2
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	2
III.2 - 5	Assiduidade	3

III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	2
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	3
III.2 - 8	Clima organizacional	2
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	2
III.2 - 10	Comunicabilidade	2
III.2 - 11	Confiança mútua	2
III.2 - 12	Cooperação	2
III.2 - 13	Credibilidade	2
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	2
III.2 - 15	Delegação de tarefas	3
III.2 - 16	Disseminador de informações	2
III.2 - 17	Espírito de equipe	2
III.2 - 19	Ética	2
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	2
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	2
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	2
III.2 - 23	Liderança	2
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	2
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	2
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	2
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	2
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	2
III.2 - 32	Solidariedade	2
III.2 - 33	Trabalho em equipe	2
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	3
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	2
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	2

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

Quadro 18 – Plano de Competências do setor Exame Prático (ESTAGIÁRIO)

Cód	I - Competência Acadêmica	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
I - 1	1º Grau completo	3
Cód	II - Competência Técnica	PESO 3-Essencial

		2-Importante 1-Desejável
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	
Cód	III - Competência Emocional	PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	3
III.1 - 2	Administração do tempo	3
III.1 - 3	Agilidade	3
III.1 - 5	Ambição	2
III.1 - 6	Amizade	2
III.1 - 7	Auto-aprendizado	2
III.1 - 8	Autoconfiança	2
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	2
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	2
III.1 - 11	Autocrítica	2
III.1 - 12	Auto-estima	2
III.1 - 13	Automotivação	2
III.1 - 14	Auto-organização	2
III.1 - 17	Coerência	2
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	2
III.1 - 20	Comunicação oral	2
III.1 - 21	Concentração	2
III.1 - 22	Confiabilidade	2

III.1 - 23	Criatividade	2
III.1 - 24	Dedicação	2
III.1 - 25	Desembaraço	2
III.1 - 26	Determinação	2
III.1 - 27	Dinamismo	2
III.1 - 28	Disciplina	2
III.1 - 29	Discrição	2
III.1 - 30	Empatia	2
III.1 - 31	Entusiasmo	2
III.1 - 32	Flexibilidade	3
III.1 - 33	Honestidade	3
III.1 - 34	Humildade	2
III.1 - 35	Iniciativa	2
III.1 - 37	Maturidade	2
III.1 - 38	Memória	2
III.1 - 39	Motivação	2
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	2
III.1 - 41	Otimismo	2
III.1 - 42	Ousadia	2
III.1 - 43	Paciência	3
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	2
III.1 - 46	Perseverança	2
III.1 - 47	Personalidade	2
III.1 - 49	Pontualidade	3
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	2
III.1 - 52	Responsabilidade	3
III.1 - 53	Satisfação	2
III.1 - 54	Segurança	2
III.1 - 57	Tolerância	2
III.1 - 58	Versatilidade	2
III.1 - 59	Vontade de vencer	2
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	2
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	2
III.2 - 3	Alavancador de diversidade	2
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	2
III.2 - 5	Assiduidade	3
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	2
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	3
III.2 - 8	Clima organizacional	2

III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	2
III.2 - 10	Comunicabilidade	2
III.2 - 11	Confiança mútua	2
III.2 - 12	Cooperação	2
III.2 - 13	Credibilidade	2
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	2
III.2 - 15	Delegação de tarefas	2
III.2 - 16	Disseminador de informações	2
III.2 - 17	Espírito de equipe	2
III.2 - 18	Espírito empreendedor	2
III.2 - 19	Ética	2
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	2
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	2
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	2
III.2 - 23	Liderança	2
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	2
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	2
III.2 - 26	Relacionamento com fornecedores	2
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	2
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	2
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço	2
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	2
III.2 - 31	Senso de perspectiva	2
III.2 - 32	Solidariedade	2
III.2 - 33	Trabalho em equipe	2
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	3
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	2
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	2

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

5.1.2. Plano de Capacitação e/ou Treinamento por competência

O Plano de Capacitação foi montado a partir de uma análise do GAP de competências identificado na pesquisa de campo para suprir a necessidade de conhecimento das competências identificadas. Este Plano de Capacitação detalha, por competência, as pessoas que necessitam de treinamento e/ou capacitação em alguma competência.

No caso em que os GAP's de competência ficaram com valores entre 2 e 3, ou seja, quando o peso de cada competência, determinado pelos chefes, foi classificado por 2 – importante e 3 – essencial e o respondente do formulário tiver assinalado que o seu respectivo domínio sobre aquela competência foi 1 – domina medianamente a competência, então este GAP deverá ser sanado num **médio** espaço de tempo, através de treinamento com cursos, palestras, workshops e etc, de acordo com a decisão da organização. No caso em que os GAP's de competência ficaram os com valores entre 4 e 6, ou seja, quando o peso de cada competência, determinado pelos chefes, foi classificado por 2 – importante e 3 – essencial e o respondente do formulário tiver assinalado que o seu respectivo domínio sobre aquela competência foi 0 – não domina a competência, então este GAP deverá ser sanado num **curto** espaço de tempo, através de treinamento com cursos, palestras, workshops e etc, de acordo com a decisão da organização

Desta forma se apresentam abaixo os planos de capacitação de curto e médio prazo para cada competência, especificando quais os servidores (S1, S2, S3 etc), estagiários (E1, E2, E3 etc) e quais os setores correspondentes a cada um.

Quadro 19 – Plano de Capacitação – Realização Curto Prazo

Competência Acadêmica					
CÓD	COMPETÊNCIAS	SERVIDORES	SETOR	ESTAGIÁRIOS	SETOR
I - 1	1º Grau completo			E1	Averbação
				E3	Auditoria e Conferência
				E2	
I - 2	2º Grau completo			E2	Auditoria e Conferência
		S1	Processos Pendentes	E1	
		F7	Exame Prático	E3	
				E1	Arquivo
		E2			
I - 8	Experiência profissional na área de Computação	S1	Processos Pendentes	E1	Auditoria e Conferência
		S1	Exame Prático	E2	

		S2	Exame Prático	E3	
		S3	Exame Prático		
		S4	Exame Prático		
		F6	Exame Prático		
		F9	Exame Prático		
		Experiência profissional na área de Recursos Humanos			
				E2	
				E3	
Competência Técnica					
CÓD	COMPETÊNCIAS	SERVIDORES	SETOR	ESTAGIÁRIOS	SETOR
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	S2	Exame Prático	E1	Exame Prático
		S3		E2	
II - 2	Conhecimento de inglês			E3	Triagem
				E1	Arquivo
				E2	
II - 3	Conhecimento de outras línguas	S2	Auditoria e Conferência	E1	Triagem
		S1	Arquivo	E2	
				E3	
II - 4	Conhecimento em operação de máquina xérox			E1	Auditoria e Conferência
				E2	
				E3	
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	S2	Auditoria e Conferência	E1	Processos Pendentes
				E2	Triagem
				E1	Auditoria e Conferência
				E2	

II - 6	Conhecimento em liderança e motivação			E1	Processos Pendentes
				E1	Auditoria e Conferência
				E2	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	S2	Exame Prático	E1	Auditoria e Conferência
		F6		E1	Arquivo
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	S2	Exame Prático	E1	Triagem
		S4		E1	Arquivo
		F6			
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	SEBASTIÃO DOMINGOS DE OLIVEIRA	Exame Prático		
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	S2	Auditoria e Conferência	E2	Auditoria e Conferência
		S1	Exame Prático	E3	
		S2			
		S4			
		F6			
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	S2	Exame Prático	E1	Arquivo
		S4			
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	S2	Exame Prático	E2	Triagem
		S4		E1	Auditoria e Conferência
		F6		E1	Arquivo
II - 14	Conhecimentos financeiros			E2	Auditoria e Conferência
II - 15	Conhecimento jurídicos			E1	Auditoria e Conferência
				E2	
II - 16	Conhecimentos gerais	S1	Triagem	E2	Auditoria e Conferência

				E1	Arquivo
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	S4	Exame Prático	E1	Auditoria e Conferência
				E2	
				E1	Arquivo
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	S2	Exame Prático	E1	Triagem
		S4		E2	
		F6		E1	Averbação
				E1	Auditoria e Conferência
				E2	
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial			E1	Processos Pendentes
II - 20	Conhecimento de estatística			E1	Processos Pendentes
				E1	Auditoria e Conferência
				E2	
II - 21	Conhecimento de mecânica	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	S1	Triagem	E1	Processos Pendentes
		S2	Exame Prático	E1	Auditoria e Conferência
		S4		E2	
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH			E2	Triagem
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos			E2	Triagem
				E1	Auditoria e Conferência
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	MARILENE DOS SANTOS	Triagem	E1	Auditoria e Conferência
				E2	
				E1	Arquivo
				E2	

II - 27	Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual			E1	Auditoria e Conferência
				E2	
				E3	
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento			E1	Auditoria e Conferência
				E2	
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento			E1	Auditoria e Conferência
				E2	
Competência Emocional Individual					
CÓD	COMPETÊNCIAS	SERVIDORES	SETOR	ESTAGIÁRIOS	SETOR
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	S2	Exame Prático		
III.1 - 2	Administração do tempo	S2	Exame Prático		
III.1 - 3	Agilidade	S2	Exame Prático		
III.1 - 5	Ambição	S2	Exame Prático		
		S3			
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos			E1	Processos Pendentes
III.1 - 15	Autoritarismo			E1	Triagem
III.1 - 23	Criatividade	S2	Exame Prático		
III.1 - 25	Desembaraço			E1	Triagem
				E2	Auditoria e Conferência
III.1 - 27	Dinamismo			E1	Triagem
				E1	Auditoria e Conferência
III.1 - 30	Empatia			E3	Triagem
				E1	Averbação
III.1 - 42	Ousadia	S1	Triagem	E1	Triagem
III.1 - 51	Realização de			E1	Triagem

	múltiplas tarefas				
III.1 - 53	Satisfação			E2	Arquivo
Competência Emocional em Equipe					
CÓD	COMPETÊNCIAS	SERVIDORES	SETOR	ESTAGIÁRIOS	SETOR
III.2 - 5	Assiduidade	S1	Processos Pendentes		
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem			E1	Triagem
				E1	Auditoria e Conferência
				E2	
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	S1	Processos Pendentes	E1	Triagem
		S2	Auditoria e Conferência		
		F9	Exame Prático		
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	F9	Exame Prático	E1	Triagem
				E1	Auditoria e Conferência
				E2	
III.2 - 17	Espírito de equipe			E1	Triagem
III.2 - 19	Ética			E1	Triagem
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização			E1	Triagem
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas			E1	Triagem
				E1	Auditoria e Conferência
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas			E1	Triagem
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente			E1	Triagem
				E1	Auditoria e Conferência
				E2	
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos			E1	Auditoria e Conferência
				E2	

III.2 - 22	Interlocutor das pessoas			E2	Auditoria e Conferência
III.2 - 23	Liderança			E1	Auditoria e Conferência
				E2	
III.2 - 26	Relacionamento com fornecedores			E1	Auditoria e Conferência
				E2	
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos			E1	Auditoria e Conferência
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço			E1	Auditoria e Conferência
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal			E2	Auditoria e Conferência

Fonte: Dados da pesquisa. Jul. 2008.

Quadro 20 – Plano de Capacitação – Realização Médio Prazo

Competência Acadêmica					
CÓD	COMPETÊNCIAS	SERVIDORES	SETOR	ESTAGIÁRIOS	SETOR
I - 1	1º Grau completo			E2	Auditoria e Conferência
I - 6	Especialização - na área de: AUDITORIA	S1	Averbação		
Competência Técnica					
CÓD	COMPETÊNCIAS	SERVIDORES	SETOR	ESTAGIÁRIOS	SETOR
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S1	Averbação	E2	Triagem
		S1	Auditoria e Conferência	E3	
		S1	Exame Prático	E1	Averbação
		S4		E3	Auditoria e Conferência
		F5		E1	Arquivo
		F6		E2	
		F8			
		F9			

		S1	Arquivo		
II - 2	Conhecimento de inglês	S1	Triagem	E1	Triagem
		S2	Auditoria e Conferência	E2	
		S1	Arquivo		
II - 3	Conhecimento de outras línguas - quais:	S1	Triagem		
		S1	Auditoria e Conferência		
II - 4	Conhecimento em operação de máquina xérox			E1	Averbação
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	S1	Processos Pendentes	E3	Triagem
		S1	Auditoria e Conferência	E3	Auditoria e Conferência
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	S1	Processos Pendentes	E1	Triagem
		S2	Auditoria e Conferência	E2	
				E3	
				E3	Auditoria e Conferência
				E1	Arquivo
				E2	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	S2	Auditoria e Conferência	E1	Processos Pendentes
		S1	Exame Prático	E1	Triagem
		S4		E2	
		F8		E3	
		F9		E1	Averbação
				E2	Auditoria e Conferência
				E3	
				E2	Arquivo
II - 8	Conhecimento das normas internas da	S2	Auditoria e Conferência	E1	Triagem

	organização	S1	Exame Prático	E2	Averbação	
		S2		E3		
		S4		E1		
		F5		E1	Auditoria e Conferência	
		F8		E2		
					E3	
					E1	Arquivo
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes	
		S1	Triagem	E1	Triagem	
		S1	Averbação	E2		
		S1	Exame Prático	E3		
		F5		E1	Averbação	
		F7		E2	Arquivo	
		F8				
F9						
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes	
		S1	Triagem	E1	Triagem	
		S2	Auditoria e Conferência	E2		
		S4	Exame Prático	E3		
		F6		E3	Auditoria e Conferência	
		F8				
		F9				
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	S1	Processos Pendentes	E1	Exame Prático	
		F7	Exame Prático	E1	Processos Pendentes	
		F8		E3	Triagem	

		F9		E1	Auditoria e Conferência
				E1	Arquivo
				E2	
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S1	Triagem	E1	Triagem
		S2	Auditoria e Conferência	E2	
		S1	Exame Prático	E3	
		F5		E2	Arquivo
		F6		E1	Exame Prático
		F7			
		F8			
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S1	Averbação	E1	Triagem
		S1	Auditoria e Conferência	E3	
		S1	Exame Prático	E1	Averbação
		F5		E2	Auditoria e Conferência
		F7		E3	
		F8		E2	Arquivo
		F9		E1	Exame Prático
II - 14	Conhecimentos financeiros	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S1	Auditoria e Conferência	E1	Auditoria e Conferência
		S2		E3	
II - 15	Conhecimento jurídicos	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S1	Auditoria e Conferência	E2	Triagem

		S2		E3	Auditoria e Conferência
II - 16	Conhecimentos gerais	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S2	Auditoria e Conferência	E1	Triagem
				E2	
				E3	
				E1	Auditoria e Conferência
				E3	
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S1	Averbação	E1	Triagem
		S2	Auditoria e Conferência	E2	
		S1	Exame Prático	E1	Averbação
		S2		E3	Auditoria e Conferência
				E1	Exame Prático
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S1	Triagem	E3	Triagem
		S1	Averbação	E3	Auditoria e Conferência
		S2	Auditoria e Conferência	E1	Exame Prático
		S1	Exame Prático		
		F5			
		F7			
		F8			
		F9			
S1	Arquivo				
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial	S1	Processos Pendentes	E1	Arquivo
		S1	Auditoria e	E2	

			Conferência		
		S2			
II - 20	Conhecimento de estatística	S1	Processos Pendentes	E3	Auditoria e Conferência
		S1	Auditoria e Conferência		
		S2			
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	S1	Processos Pendentes	E1	Triagem
		S1	Auditoria e Conferência	E2	
		S2		E1	Averbação
		S1	Exame Prático	E3	Auditoria e Conferência
		F5		E1	Arquivo
		F6		E2	
		F7		E1	Exame Prático
		F8			
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	S1	Triagem	E1	Processos Pendentes
		S1	Averbação	E2	Triagem
		S2	Auditoria e Conferência	E3	
		S1	Exame Prático	E1	Averbação
		S2		E1	Auditoria e Conferência
		F6		E3	
		F7		E1	Arquivo
		F8		E2	
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	S1	Exame Prático	E1	Processos Pendentes
		S2		E1	Auditoria e Conferência
		S4		E2	

		F5		E3	
				E1	Arquivo
				E1	Exame Prático
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos			E2	Auditoria e Conferência
				E1	Arquivo
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	S1	Auditoria e Conferência	E1	Processos Pendentes
		S1	Arquivo	E1	Triagem
				E2	
				E3	
				E1	Auditoria e Conferência
II - 27	Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual	S1	Auditoria e Conferência	E1	Processos Pendentes
		S2			
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	S1	Triagem	E3	Triagem
		S1	Auditoria e Conferência	E1	Averbação
		S2		E1	Arquivo
				E2	
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	S1	Auditoria e Conferência	E1	Arquivo
				E2	
II - 32	Redação de texto	S1	Processos Pendentes	E1	Averbação
II - 33	Organização física	S1	Processos Pendentes	E3	Triagem
		S2	Auditoria e Conferência	E1	
		S1	Arquivo	E2	Auditoria e Conferência
				E3	
				E1	

Competência Emocional Individual					
CÓD	COMPETÊNCIAS	SERVIDORES	SETOR	ESTAGIÁRIOS	SETOR
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S2	Auditoria e Conferência	E3	Triagem
		S1	Exame Prático	E1	
		F8		E1	Auditoria e Conferência
III.1 - 2	Administração do tempo	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S2	Auditoria e Conferência	E3	Triagem
		S1	Exame Prático	E1	
		F8		E1	Auditoria e Conferência
				E3	
III.1 - 3	Agilidade	S1	Auditoria e Conferência	E1	Auditoria e Conferência
		S2			
		F8	Exame Prático		
III.1 - 5	Ambição	S4	Exame Prático	E1	Averbação
		F6		E1	Exame Prático
		F8			
		F9			
III.1 - 6	Amizade	S2	Exame Prático		
		F6			
		F8			
III.1 - 7	Auto-aprendizado	S1	Auditoria e Conferência	E1	Triagem
		S2		E1	Auditoria e Conferência
		S2	Exame Prático		
		F8			
		F9			

III.1 - 8	Autoconfiança	S2	Exame Prático	E1	Triagem
		F8		E1	Auditoria e Conferência
		F9			
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	S1	Averbação	E3	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	
		S4		E1	Averbação
		F8			
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S1	Averbação	E3	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	Averbação
		S4		E2	Arquivo
		F6			
		F8			
		F9			
III.1 - 11	Autocrítica	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S1	Auditoria e Conferência	E1	Exame Prático
		S2			
		S2	Exame Prático		
		F8			
		F9			
III.1 - 12	Auto-estima	S2	Exame Prático	E1	Processos Pendentes
		F8		E2	Arquivo
		F9			
III.1 - 13	Automotivação	S1	Auditoria e Conferência	E1	Triagem

		S2		E2	Auditoria e Conferência	
		S2	Exame Prático			
		S4				
		F8				
		F9				
III.1 - 14	Auto-organização	S1	Averbação	E1	Processos Pendentes	
		S1	Auditoria e Conferência	E2	Auditoria e Conferência	
		S2		E1		
		S2	Exame Prático	E1	Arquivo	
		F8		E1	Exame Prático	
		F9				
III.1 - 15	Autoritarismo			E3	Triagem	
				E2		
III.1 - 16	Autosuficiência	S1	Averbação	E1	Averbação	
				E2	Auditoria e Conferência	
				E1		
III.1 - 17	Coerência	S2	Auditoria e Conferência	E1	Processos Pendentes	
		S2	Exame Prático	E3	Triagem	
		F8		E1		
		F9		E1	Averbação	
					E2	Auditoria e Conferência
					E1	
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	S2	Exame Prático	E1	Auditoria e Conferência	
		F8				
		F9				

III.1 - 19	Comunicação escrita	S1	Auditoria e Conferência	E3	Triagem
		S2		E1	
				E1	Auditoria e Conferência
III.1 - 20	Comunicação oral	S2	Auditoria e Conferência	E1	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	Averbação
		F8		E2	Auditoria e Conferência
				E1	
III.1 - 21	Concentração	S1	Auditoria e Conferência	E3	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	
		F8			
		F9			
III.1 - 22	Confiabilidade	S2	Exame Prático		
		F8			
III.1 - 23	Criatividade	S1	Averbação		
		S1	Auditoria e Conferência		
		S2			
		F8	Exame Prático		
		F9			
III.1 - 24	Dedicação	S2	Exame Prático	E1	Triagem
		F8		E2	Auditoria e Conferência
III.1 - 25	Desembaraço	S2	Auditoria e Conferência	E3	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	Averbação
		F8		E1	Auditoria e Conferência
		F9		E2	Arquivo

III.1 - 26	Determinação	S2	Exame Prático	E3	Triagem
		F8		E1	
		F9		E2	Auditoria e Conferência
III.1 - 27	Dinamismo	S2	Auditoria e Conferência	E3	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	Averbação
		F8		E2	Auditoria e Conferência
		F9			
III.1 - 28	Disciplina	S2	Exame Prático	E3	Triagem
		F8			
III.1 - 29	Discrição	S2	Auditoria e Conferência	E1	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	Averbação
		F6		E1	Arquivo
		F7			
		F8			
		F9			
III.1 - 30	Empatia	S1	Averbação	E1	Triagem
		S1	Exame Prático	E1	Arquivo
		S2			
		F9			
III.1 - 31	Entusiasmo	S2	Auditoria e Conferência	E1	Triagem
		S2	Exame Prático	E2	Auditoria e Conferência
		S4			
		F8			
		F9			

III.1 - 32	Flexibilidade	S1	Auditoria e Conferência	E3	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	Auditoria e Conferência
		S4		E1	Arquivo
		F8			
		F9			
III.1 - 33	Honestidade	S2	Exame Prático		
		F8			
III.1 - 34	Humildade	S2	Exame Prático		
		F8			
III.1 - 35	Iniciativa	S1	Auditoria e Conferência	E1	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	Auditoria e Conferência
		S4		E1	Exame Prático
		F8			
		F9			
III.1 - 37	Maturidade	S2	Auditoria e Conferência	E1	Averbação
		S2	Exame Prático	E1	Auditoria e Conferência
		F8		E1	Exame Prático
III.1 - 38	Memória	S1	Auditoria e Conferência	E1	Processos Pendentes
		S2			
		F8	Exame Prático		
		F9			
III.1 - 39	Motivação	S2	Exame Prático	E1	Triagem
		S4		E1	Auditoria e Conferência
		F6			
		F8			

		F9			
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	S2	Auditoria e Conferência		
		S2	Exame Prático		
		F8			
		F9			
III.1 - 41	Otimismo	S2	Auditoria e Conferência	E1	Processos Pendentes
		S2	Exame Prático	E1	Triagem
		F6			
		F8			
		F9			
III.1 - 42	Ousadia	S1	Averbação	E1	Averbação
		S2	Exame Prático	E1	Exame Prático
		S4			
		F8			
		F9			
III.1 - 43	Paciência	S1	Averbação	E3	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	Averbação
		S4		E3	Auditoria e Conferência
		F6			
		F8			
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	S1	Auditoria e Conferência	E1	Processos Pendentes
		S2		E1	Triagem
		S2	Exame Prático	E2	Auditoria e Conferência
		F8		E1	Exame Prático

III.1 - 45	Perfeccionismo	S1	Averbação	E1	Triagem
				E2	
				E3	
				E1	Averbação
III.1 - 46	Perseverança	S2	Exame Prático		
		F8			
		F9			
III.1 - 47	Personalidade	S2	Exame Prático	E1	Triagem
		F8		E1	Arquivo
				E1	Exame Prático
III.1 - 48	Planejamento	S1	Averbação	E1	Auditoria e Conferência
				E1	Arquivo
III.1 - 49	Pontualidade	S1	Auditoria e Conferência	E3	Auditoria e Conferência
		S2	Exame Prático		
		F8			
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	S1	Triagem	E1	Triagem
		S1	Auditoria e Conferência	E1	Auditoria e Conferência
		S2		E1	Exame Prático
		S2	Exame Prático		
		F8			
		F9			
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	S2	Auditoria e Conferência	E1	Averbação
				E1	Auditoria e Conferência
III.1 - 52	Responsabilidade	S2	Exame Prático		
		F8			

III.1 - 53	Satisfação	S1	Processos Pendentes	E1	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	Averbação
		S4		E1	Auditoria e Conferência
		F8		E2	
		F9		E1	Arquivo
III.1 - 54	Segurança	S2	Exame Prático	E1	Triagem
		F8		E1	Exame Prático
		F9			
III.1 - 55	Sensibilidade	S1	Processos Pendentes	E1	Averbação
		S1	Averbação	E2	Auditoria e Conferência
		S1	Auditoria e Conferência	E1	
		S2			
III.1 - 56	Timidez	S1	Processos Pendentes		
III.1 - 57	Tolerância	S1	Processos Pendentes	E1	Averbação
		S1	Triagem	E1	Auditoria e Conferência
		S1	Averbação	E3	
		S1	Auditoria e Conferência		
		S2			
		S2	Exame Prático		
		F8			
III.1 - 58	Versatilidade	S1	Auditoria e Conferência	E1	Processos Pendentes
		S2		E3	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	Averbação
		S4		E1	Auditoria e Conferência

		F8			
III.1 - 59	Vontade de vencer	S2	Exame Prático		
		F8			
		F9			
Competência Emocional em Equipe					
CÓD	COMPETÊNCIAS	SERVIDORES	SETOR	ESTAGIÁRIOS	SETOR
III.2 - 1	Aceitação de críticas	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S1	Auditoria e Conferência	E1	Auditoria e Conferência
		S2		E1	Arquivo
		S2	Exame Prático		
		F9			
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S2	Exame Prático	E1	Triagem
				E1	Arquivo
III.2 - 3	Alavancador de diversidade	S1	Processos Pendentes	E1	Auditoria e Conferência
		S2	Auditoria e Conferência	E1	Exame Prático
		S2	Exame Prático		
		S4			
		F6			
		F7			
F9					
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	S2	Auditoria e Conferência	E1	Triagem
		S2	Exame Prático		
		F9			
		S2	Auditoria e Conferência		

III.2 - 5	Assiduidade	S2	Exame Prático	E1	Triagem
		F9		E2	Auditoria e Conferência
				E2	Arquivo
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	S2	Auditoria e Conferência	E1	Averbação
		S2	Exame Prático		
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	S2	Exame Prático	E1	Triagem
		F9		E1	Exame Prático
		S1	Arquivo		
III.2 - 8	Clima organizacional	S2	Auditoria e Conferência	E3	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	
		F9		E1	Auditoria e Conferência
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	S2	Exame Prático	E1	Triagem
III.2 - 10	Comunicabilidade	S2	Auditoria e Conferência	E1	Processos Pendentes
		S2	Exame Prático	E1	Triagem
		F9			
III.2 - 11	Confiança mútua	S2	Auditoria e Conferência	E1	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	Averbação
		F9		E1	Arquivo
III.2 - 12	Cooperação	S2	Exame Prático	E1	Triagem
		F9			
III.2 - 13	Credibilidade	S2	Exame Prático		
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	S2	Exame Prático	E1	Auditoria e Conferência
		F9			
III.2 - 15	Delegação de tarefas	S1	Triagem	E1	Triagem
		S1	Averbação		

		S2	Auditoria e Conferência		
		F6	Exame Prático		
		S2			
		F9			
III.2 - 16	Disseminador de informações	S2	Auditoria e Conferência		
		S2	Exame Prático	E2	Auditoria e Conferência
		F9		E1	
		S1	Arquivo	E1	Arquivo
III.2 - 17	Espírito de equipe	S2	Auditoria e Conferência	E1	Arquivo
		S2	Exame Prático		
		F9			
III.2 - 18	Espírito empreendedor	S1	Triagem	E1	Exame Prático
		S1	Averbação		
		S2	Auditoria e Conferência		
III.2 - 19	Ética	S2	Auditoria e Conferência		
		S2	Exame Prático		
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	S2	Auditoria e Conferência	E3	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	Auditoria e Conferência
		F6			
		F9			
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	S2	Auditoria e Conferência	E1	Processos Pendentes
		S2	Exame Prático	E3	Triagem
		S4			
		F7			

		F6			
		F9			
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	S2	Auditoria e Conferência	E3	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	
		S4		E1	Averbação
		F6		E2	Auditoria e Conferência
		F9		E1	
		S1	Arquivo	E1	Arquivo
				E1	Exame Prático
III.2 - 23	Liderança	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S1	Triagem	E1	Triagem
		S1	Averbação	E1	Averbação
		S2	Auditoria e Conferência	E2	Arquivo
		S2	Exame Prático	E1	Exame Prático
		S4			
		F9			
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	S1	Processos Pendentes	E2	Arquivo
		S2	Exame Prático	E1	Exame Prático
		S4			
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S1	Triagem	E3	Triagem
		S1	Averbação		
		S2	Auditoria e Conferência		
		S2	Exame Prático		
		S1	Arquivo		

III.2 - 26	Relacionamento com fornecedores	S2	Auditoria e Conferência	E1	Processos Pendentes
				E3	Triagem
				E1	
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	S1	Processos Pendentes	E1	Arquivo
		S2	Auditoria e Conferência		
		S2	Exame Prático		
		F9			
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	S1	Processos Pendentes	E1	Arquivo
		S2	Auditoria e Conferência	E3	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	
		F9		E2	Auditoria e Conferência
		S1	Arquivo		
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S2	Auditoria e Conferência	E2	Auditoria e Conferência
				E1	Arquivo
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	S1	Processos Pendentes	E1	Processos Pendentes
		S2	Auditoria e Conferência	E3	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	Auditoria e Conferência
		F9		E1	Exame Prático
III.2 - 31	Senso de perspectiva	S2	Auditoria e Conferência	E1	Triagem
				E1	Auditoria e Conferência
				E2	Arquivo
III.2 - 32	Solidariedade	S2	Exame Prático	E1	Triagem
		F9			

III.2 - 34	Trabalho sob pressão	S1	Triagem	E2	Auditoria e Conferência
		S1	Averbação	E1	
		S2	Exame Prático	E1	Exame Prático
		F9			
		S4			
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	S2	Auditoria e Conferência	E1	Triagem
		S2	Exame Prático	E1	Exame Prático
		F9			
		S1	Arquivo		
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	S2	Auditoria e Conferência	E1	Auditoria e Conferência
		S2	Exame Prático		

5.1.3. Sistema de Gestão do Conhecimento

Para Terra (2005) o principal entendimento sobre gestão do conhecimento é decorrente do surgimento da internet e o conseqüente aumento espetacular na capacidade humana de se comunicar, publicar e acessar informações e colaborar com pessoas em localidades muito distantes.

A gestão do conhecimento envolve, principalmente a incorporação de um novo “raciocínio e foco gerencial” na dimensão ou recurso conhecimento. Envolve também a utilização de uma série de novos métodos recentes e consolidados e também uso de novas tecnologias da informação, colaboração virtual e comunicação. O verdadeiro desafio é a articulação desta ampla gama de ferramentas gerenciais e tecnológicas que servem para melhorar a capacidade das organizações para aprender, inovar, utilizar suas competências e proteger seus conhecimentos e ativos intangíveis estratégicos (TERRA, 2005).

Para esta dissertação, o modelo de gestão do conhecimento proposto para o DETRAN será baseado no modelo proposto por Barreto (2004), trata-se de um modelo de Gestão do Conhecimento dividida em 3 fases:

- **Gestão da Documentação** - É a fase básica do trabalho, onde é feito o mapeamento dos repositórios do conhecimento explícito incorporados em documentos, a elaboração dos Quadros de apoio e planejamento dos índices para cadastramento e recuperação dos documentos e da informação. É a fase de criação dos mecanismos de apoio à recuperação da informação e de organização da documentação e planejamento do trabalho futuro.

Esta dissertação iniciou esta fase do Sistema de Gestão do Conhecimento, realizando o mapeamento dos conhecimentos explícitos dos colaboradores, realizando a análise do GAP de competências, necessitando que toda a organização, ou pelo menos toda a Coordenadoria de Registro de Condutores participe deste processo.

- **Gestão da Informação** - Nesse estágio deverá estar instalado o Sistema de GED – Gestão Eletrônica de Documentos e conseqüentemente implantado um eficiente sistema de informação para utilizar o conhecimento explícito de forma compartilhada. Essa fase integra todos os tipos de arquivos, desde os que contêm os documentos gerados eletronicamente, como os arquivos correntes, intermediário ou permanente, e o de fontes de informação, que inclui a biblioteca, que é, sem dúvida, um importante repositório de conhecimento.

Nesta fase todas as informações com relação aos níveis de GAP identificados deverão ser armazenados em locais que possam ser consultados por todos os colaboradores. Sempre que o gestor julgar necessário a transferência de algum colaborador para um outro setor, poderá ter informações de qual colaborador estará mais preparado, em termo de conhecimento e capacitação profissional, para aquela atividade a que será proposto, diminuindo assim os custos com treinamento. Desta forma sugere-se a utilização de alguns sistemas para a Coordenadoria de Registro de Condutores do Detran-RN: Sistema de Publicação e Documentação: Conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e publicado; um

banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização. Isso facilita o compartilhamento de conhecimento tácito; Sistemas de Colaboração: Esses podem ser síncronos (chats, vídeo-conferência etc) ou assíncronos (e-mail, fóruns eletrônicos de discussão etc), que permitem que pessoas de diferentes localidades e empresas trabalhem colaborativamente.

- **Gestão do Conhecimento** – quando se torna possível compartilhar conhecimento, usar melhores práticas, fazer com que o capital intelectual da empresa seja realmente um ativo da organização. É quando será necessário ter em funcionamento o Portal Corporativo de GC – Gestão do Conhecimento e estimular a criação de comunidades internas colaborativas para a alimentação e sustentação do Modelo instituído.

Com relação a esta terceira parte do Sistema de Gestão do Conhecimento baseado na análise do GAP de competências, sugere-se a criação de Comunidades de Prática onde os seus membros podem fazer parte de um mesmo departamento, ou pertencerem a diferentes áreas da empresa ou mesmo a diferentes empresas e instituições. Podem ter participado de projetos em conjunto ou não. Seus encontros podem ser regulares, em lugares fixos, ter agendas estruturadas ou não. Podem ser físicos ou virtuais. O que mantém as pessoas conectadas são seus interesses comuns de aprendizado e desenvolvimento pessoal. Essas pessoas criam espécies de “clubes” semi-abertos, cuja adesão é baseada em relações de intensa confiança e também na contribuição que cada um traz para a rede.

Propõe-se também a criação de Portais Corporativos para que o acesso à informação seja personalizada e automatizada, melhorando os ciclos de decisão complexos de trabalhadores de conhecimento, nutrindo níveis mais profundos de colaboração entre empregados. Estes portais trariam os seguintes benefícios: Tornariam muito mais fácil a tarefa de se encontrar informações independentemente de onde as estão armazenada; o usuário não precisaria abrir várias janelas no seu PC; os servidores não precisariam aprender os detalhes dos vários tipos de sistema da empresa; os servidores

poderiam acessar a informação de qualquer lugar; possibilidade de filtragem, categorização e personalização da informação.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Sistemas de gestão da qualidade – requisitos: NBR ISO 9000**. Rio de Janeiro, 2000.

BARRETO, Auta Rojas. **Implantação de gestão do conhecimento a partir dos repositórios de conhecimento explícito**. Associação portuguesa de bibliotecários, arquivistas documentalistas: Lisboa, 2004.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n.1, p. 8-15, jan/mar 2001.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação da necessidade de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, v. 12, p. 5-14, set/out 1983.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

DAÓLIO, Luiz Carlos. **Perfis e competências**: retrato dos executivos, gerentes e técnicos. 1 ed. São Paulo: Érica, 2004.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaió; GABRIEL, Maria Aparecida. Gestão de conhecimento em organizações de serviços: o caso das bibliotecas universitárias. **Banco de Teses e Dissertações do PPGE** - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

GARVIN, D.A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**. v.71, n.4, p.78-91, jul./aug.1993.

GAO, F. et al. Systems thinking on knowledge and its management: systems methodology for knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n.1, p. 7-17, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MACHADO, M. S.; VARGAS, M. R. M. Forecasting core competences in an R&D Environment. **R&D Manangement Review**, Manchester, UK, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.

GOMES, Débora Dias. **Fator k, conscientização e comprometimento**: criando qualidade no ambiente da organização. São Paulo: Pioneira; Rio de Janeiro: Grifo Enterprises, 1994.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Winter Special Issue, 109-122, 1996.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana**: um fator chave para o gerenciamento. 3 ed. São Paulo: Editora Gente, 1994.

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

MAÑAS, Antonio Vico. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001.

MATTAR, F. N. **Metodologia e planejamento**: Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 1996

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora do conhecimento**. São Paulo: Futura, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MURRAY, Philip C. **New language for new leverage: the terminology of Knowledge Management (KM)**. Disponível em: www.lktic.com/topic/13TERMO.html, 1996. Acesso em: setembro, 1998.

PASQUALI, L. **Psicometria**: teoria e aplicações. Brasília: Editora da UnB, 1997.

PAVANI, O. J. **Especificação de competências para cargo e/ou funções**. Disponível em http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=1072 Acessado em: 01/05/2008

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n.3, p. 79-91, may/june 1990.

RESENDE, Enio. **Compreendendo o seu CHA**: conheça o perfil de competências, habilidades e aptidões de seu cargo ou profissão. São Paulo: Summus, 2008.

ROCHA, A; CHRISTENSEN, C. **Notas sobre a construção de questionários**. Rio de Janeiro: Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-Coppead / UFRJ, 1997.

RODRIGUES, H. T.; ANTUNES, A. M. S.; DUTRA, L. E. D. Análise de propostas de Modelos de Gestão Direcionados para o conhecimento. **RA Revista de Administração da USP**, v.38, p.66 - 76, 2003.

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

ROWLEY, J. What is knowledge management?. **Library Management**, v.20, n. 8, p. 416-420, 1999.

SHIN, M. et al. **From knowledge theory to management practice**: towards an integrated pproach. *Information processing and Management*, v. 27, p. 335-355, 2001.

SALGADO, Leo. **Motivação no trabalho**. São Paulo: QualityMark, 2005.

SILVA, Helena N. Silva; MACHADO, Gerônimo W.; SILVA, Henriqueta L. Gestão ou facilitação do conhecimento. Congresso anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. **Anais...** São Paulo: 2002.

SILVA FILHO, Joel Freire; LIMA, Daniela Andrade; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataid e. *Aplicação de gestão do conhecimento em empresas de serviço: um estudo de caso*. XI Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP. **Anais...** São Paulo: 2004.

SPENDER, J.C. Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications. In: Moingeon, B. and Edmondson, A. (Eds.) **Organizational Learning and Competitive Advantage**. London: SAGE, 1996.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

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

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento o grande desafio empresarial**: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. Ed. Negócio, 2 ed. revista e ampliada. São Paulo, 2001.

WEISS, Donald. **Motivação e resultados**: como obter o melhor de sua equipe. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1991.

VIEGAS, W. **Fundamentos de metodologia científica**. Brasília: Paralelo 15/Editora da UnB, 1999.

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

ANEXOS

ANEXO 1.A - FUNCIONÁRIO

	DETRAN-RN/FUNCERN Projeto Estudos de Inovação Organizacional	
---	---	---

Sistema de Gestão do Conhecimento
Formulário de Mapeamento de Competências

Competências necessárias ao Funcionário

Considerando o processo de mapeamento das competências necessárias para o melhor desempenho de sua função no ambiente de trabalho, solicitamos que preencha o formulário abaixo, especificando em SIM ou NÃO a necessidade de cada competência (acadêmica, técnica e emocional – individual e em equipe), bem como especificando o peso em essencial, importante ou desejável para cada competência.

Cargo:

Setor:

Coordenadoria de Registro de Condutores

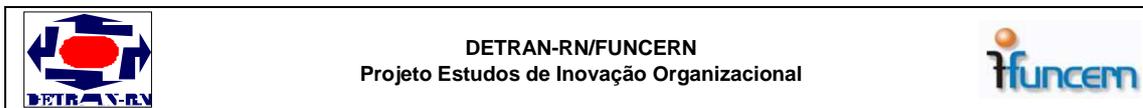
FORMULÁRIO

Cód	I - Competência Acadêmica	Necessário		PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
		SIM	NÃO	
I - 1	1º Grau completo			
I - 2	2º Grau completo			
I - 3	Graduação - na área de:			
I - 4	Mestrado - na área de:			
I - 5	Doutorado - na área de:			
I - 6	Especialização - na área de:			
I - 7	Curso de Extensão - na área de:			
I - 8	Experiência profissional - na área de:			
Cód	II - Competência Técnica	Necessário		PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
		SIM	NÃO	
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática			
II - 2	Conhecimento de inglês			
II - 3	Conhecimento de outras línguas - quais:			
II - 4	Conhecimento em operação de máquina xérox			
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax			
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação			
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização			

II - 8	Conhecimento das normas internas da organização			
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração			
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos			
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone			
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal			
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento			
II - 14	Conhecimentos financeiros			
II - 15	Conhecimento jurídicos			
II - 16	Conhecimentos gerais			
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade			
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial			
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial			
II - 20	Conhecimento de estatística			
II - 21	Conhecimento de mecânica			
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho			
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito			
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH			
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos			
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)			
II - 27	Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual			
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento			
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento			
II - 30	Conhecimento sobre as Normas da Associação Brasileira de Medicina de Tráfego - ABRAMET			
II - 31	Elaboração de contratos			
II - 32	Redação de texto			
II - 33	Organização física			
Cód	III - Competência Emocional	Necessário		PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
III.1	Emocional Individual	SIM	NÃO	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças			
III.1 - 2	Administração do tempo			
III.1 - 3	Agilidade			
III.1 - 4	Agressividade			
III.1 - 5	Ambição			
III.1 - 6	Amizade			
III.1 - 7	Auto-aprendizado			
III.1 - 8	Autoconfiança			
III.1 - 9	Autocontrole das emoções			
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos			
III.1 - 11	Autocrítica			
III.1 - 12	Auto-estima			
III.1 - 13	Automotivação			
III.1 - 14	Auto-organização			
III.1 - 15	Autoritarismo			
III.1 - 16	Autosuficiência			
III.1 - 17	Coerência			
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade			
III.1 - 19	Comunicação escrita			
III.1 - 20	Comunicação oral			
III.1 - 21	Concentração			
III.1 - 22	Confiabilidade			
III.1 - 23	Criatividade			
III.1 - 24	Dedicação			
III.1 - 25	Desembaraço			

III.1 - 26	Determinação			
III.1 - 27	Dinamismo			
III.1 - 28	Disciplina			
III.1 - 29	Discrição			
III.1 - 30	Empatia			
III.1 - 31	Entusiasmo			
III.1 - 32	Flexibilidade			
III.1 - 33	Honestidade			
III.1 - 34	Humildade			
III.1 - 35	Iniciativa			
III.1 - 36	Irritabilidade			
III.1 - 37	Maturidade			
III.1 - 38	Memória			
III.1 - 39	Motivação			
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações			
III.1 - 41	Otimismo			
III.1 - 42	Ousadia			
III.1 - 43	Paciência			
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem			
III.1 - 45	Perfeccionismo			
III.1 - 46	Perseverança			
III.1 - 47	Personalidade			
III.1 - 48	Planejamento			
III.1 - 49	Pontualidade			
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido			
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas			
III.1 - 52	Responsabilidade			
III.1 - 53	Satisfação			
III.1 - 54	Segurança			
III.1 - 55	Sensibilidade			
III.1 - 56	Timidez			
III.1 - 57	Tolerância			
III.1 - 58	Versatilidade			
III.1 - 59	Vontade de vencer			
III.2	Emocional em Equipe	SIM	NÃO	
III.2 - 1	Aceitação de críticas			
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças			
III.2 - 3	Alavancador de diversidade			
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho			
III.2 - 5	Assiduidade			
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem			
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos			
III.2 - 8	Clima organizacional			
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos			
III.2 - 10	Comunicabilidade			
III.2 - 11	Confiança mútua			
III.2 - 12	Cooperação			
III.2 - 13	Credibilidade			
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento			
III.2 - 15	Delegação de tarefas			
III.2 - 16	Disseminador de informações			
III.2 - 17	Espírito de equipe			
III.2 - 18	Espírito empreendedor			
III.2 - 19	Ética			
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização			
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas			

ANEXO 1.B – ESTAGIÁRIO



Sistema de Gestão do Conhecimento
Formulário de Mapeamento de Competências

Competências necessárias ao Estagiário

Considerando o processo de mapeamento das competências necessárias para o melhor desempenho de sua função no ambiente de trabalho, solicitamos que preencha o formulário abaixo, especificando em SIM ou NÃO a necessidade de cada competência (acadêmica, técnica e emocional – individual e em equipe), bem como especificando o peso em essencial, importante ou desejável para cada competência.

Cargo:

Setor:

Coordenadoria de Registro de Condutores

FORMULÁRIO

Cód	I - Competência Acadêmica	Necessário		PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
		SIM	NÃO	
I - 1	1º Grau completo			
I - 2	2º Grau completo			
I - 3	Graduação - na área de:			
I - 4	Mestrado - na área de:			
I - 5	Doutorado - na área de:			
I - 6	Especialização - na área de:			
I - 7	Curso de Extensão - na área de:			
I - 8	Experiência profissional - na área de:			
Cód	II - Competência Técnica	Necessário		PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
		SIM	NÃO	
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática			
II - 2	Conhecimento de inglês			
II - 3	Conhecimento de outras línguas - quais:			
II - 4	Conhecimento em operação de máquina xérox			
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax			
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação			
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização			
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização			
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração			
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos			
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone			
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal			
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento			
II - 14	Conhecimentos financeiros			
II - 15	Conhecimento jurídicos			
II - 16	Conhecimentos gerais			
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade			
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial			
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial			
II - 20	Conhecimento de estatística			
II - 21	Conhecimento de mecânica			
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho			
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito			
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH			
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos			
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)			

II - 27	Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual			
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento			
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento			
II - 30	Conhecimento sobre as Normas da Associação Brasileira de Medicina de Tráfego - ABRAMET			
II - 31	Elaboração de contratos			
II - 32	Redação de texto			
II - 33	Organização física			
Cód	III - Competência Emocional	Necessário		PESO 3-Essencial 2-Importante 1-Desejável
III.1	Emocional Individual	SIM	NÃO	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças			
III.1 - 2	Administração do tempo			
III.1 - 3	Agilidade			
III.1 - 4	Agressividade			
III.1 - 5	Ambição			
III.1 - 6	Amizade			
III.1 - 7	Auto-aprendizado			
III.1 - 8	Autoconfiança			
III.1 - 9	Autocontrole das emoções			
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos			
III.1 - 11	Autocrítica			
III.1 - 12	Auto-estima			
III.1 - 13	Automotivação			
III.1 - 14	Auto-organização			
III.1 - 15	Autoritarismo			
III.1 - 16	Autosuficiência			
III.1 - 17	Coerência			
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade			
III.1 - 19	Comunicação escrita			
III.1 - 20	Comunicação oral			
III.1 - 21	Concentração			
III.1 - 22	Confiabilidade			
III.1 - 23	Criatividade			
III.1 - 24	Dedicação			
III.1 - 25	Desembaraço			
III.1 - 26	Determinação			
III.1 - 27	Dinamismo			
III.1 - 28	Disciplina			
III.1 - 29	Discrição			
III.1 - 30	Empatia			
III.1 - 31	Entusiasmo			
III.1 - 32	Flexibilidade			
III.1 - 33	Honestidade			
III.1 - 34	Humildade			
III.1 - 35	Iniciativa			
III.1 - 36	Irritabilidade			
III.1 - 37	Maturidade			
III.1 - 38	Memória			
III.1 - 39	Motivação			
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações			
III.1 - 41	Otimismo			
III.1 - 42	Ousadia			
III.1 - 43	Paciência			
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem			
III.1 - 45	Perfeccionismo			
III.1 - 46	Perseverança			
III.1 - 47	Personalidade			
III.1 - 48	Planejamento			
III.1 - 49	Pontualidade			
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido			
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas			
III.1 - 52	Responsabilidade			
III.1 - 53	Satisfação			
III.1 - 54	Segurança			
III.1 - 55	Sensibilidade			
III.1 - 56	Timidez			
III.1 - 57	Tolerância			
III.1 - 58	Versatilidade			
III.1 - 59	Vontade de vencer			

ANEXO 2A.1 – FUNCIONÁRIO – PROCESSOS PENDENTES



Sistema de Gestão do Conhecimento
Formulário de Mapeamento das Competências

Competências necessárias ao Funcionário

Considerando o processo de mapeamento das competências acadêmica, técnica e emocional – individual e em equipe necessárias para o melhor desempenho de sua função no ambiente de trabalho, solicitamos que preencha o formulário abaixo, especificando com o número **0** quando **NÃO** dominar a competência, com **1** quando dominar **MEDIANAMENTE** a competência e com **2** quando dominar **COMPLETAMENTE**, bem como especificando o peso em **ESSENCIAL, IMPORTANTE OU DESEJÁVEL** para cada competência. O resultado desta pesquisa resultará em dois bancos de dados: um de treinamento e outro de talentos.

Nome:

Cargo:

Setor: PROCESSOS PENDENTES

Coordenadoria de Registro de Condutores

FORMULÁRIO

Cód	I - Competência Acadêmica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
I - 1	1º Grau completo	
I - 2	2º Grau completo	
I - 3	Experiência profissional - na área de: COMPUTAÇÃO	
Cód	II - Competência Técnica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	
II - 14	Conhecimentos financeiros	
II - 15	Conhecimento jurídicos	

II - 16	Conhecimentos gerais	
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial	
II - 20	Conhecimento de estatística	
II - 21	Conhecimento de mecânica	
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	
II - 32	Redação de texto	
II - 33	Organização física	
Cód	III - Competência Emocional	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	
III.1 - 2	Administração do tempo	
III.1 - 3	Agilidade	
III.1 - 6	Amizade	
III.1 - 7	Auto-aprendizado	
III.1 - 8	Autoconfiança	
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	
III.1 - 10	Autocrítica	
III.1 - 11	Auto-estima	
III.1 - 12	Automotivação	
III.1 - 13	Auto-organização	
III.1 - 16	Coerência	
III.1 - 17	Compromisso com a qualidade	
III.1 - 18	Comunicação escrita	
III.1 - 19	Comunicação oral	
III.1 - 20	Concentração	
III.1 - 21	Confiabilidade	
III.1 - 22	Criatividade	
III.1 - 23	Dedicação	
III.1 - 24	Desembaraço	
III.1 - 25	Determinação	
III.1 - 26	Dinamismo	
III.1 - 27	Disciplina	
III.1 - 28	Discrição	
III.1 - 29	Empatia	
III.1 - 30	Entusiasmo	
III.1 - 31	Flexibilidade	
III.1 - 32	Honestidade	
III.1 - 33	Humildade	
III.1 - 34	Iniciativa	
III.1 - 36	Maturidade	
III.1 - 37	Memória	
III.1 - 38	Motivação	
III.1 - 39	Orgulho das próprias realizações	
III.1 - 40	Otimismo	
III.1 - 41	Ousadia	

ANEXO 2A .2 – FUNCIONÁRIO TRIAGEM



Sistema de Gestão do Conhecimento
Formulário de Mapeamento de Competências

Competências necessárias ao Funcionário

Considerando o processo de mapeamento das competências acadêmica, técnica e emocional – individual e em equipe necessárias para o melhor desempenho de sua função no ambiente de trabalho, solicitamos que preencha o formulário abaixo, especificando com o número 0 quando NÃO dominar a competência, com 1 quando dominar MEDIANAMENTE a competência e com 2 quando dominar COMPLETAMENTE, bem como especificando o peso em ESSENCIAL, IMPORTANTE OU DESEJÁVEL para cada competência. O resultado desta pesquisa resultará em dois bancos de dados: um de treinamento e outro de talentos.

Nome:

Cargo:

Setor: TRIAGEM

Coordenadoria de Registro de Condutores

Cód	I - Competência Acadêmica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
I - 1	1º Grau completo	
I - 2	2º Grau completo	
I - 8	Experiência profissional - na área de:	
Cód	II - Competência Técnica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	
II - 14	Conhecimentos financeiros	
II - 15	Conhecimento jurídicos	

II - 16	Conhecimentos gerais	
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial	
II - 20	Conhecimento de estatística	
II - 21	Conhecimento de mecânica	
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	
II - 32	Redação de texto	
II - 33	Organização física	
Cód	III - Competência Emocional	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	
III.1 - 2	Administração do tempo	
III.1 - 3	Agilidade	
III.1 - 6	Amizade	
III.1 - 7	Auto-aprendizado	
III.1 - 8	Autoconfiança	
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	
III.1 - 12	Auto-estima	
III.1 - 13	Automotivação	
III.1 - 14	Auto-organização	
III.1 - 17	Coerência	
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	
III.1 - 19	Comunicação escrita	
III.1 - 20	Comunicação oral	
III.1 - 21	Concentração	
III.1 - 22	Confiabilidade	
III.1 - 23	Criatividade	
III.1 - 24	Dedicação	
III.1 - 25	Desembaraço	
III.1 - 26	Determinação	
III.1 - 27	Dinamismo	
III.1 - 28	Disciplina	
III.1 - 29	Discrição	
III.1 - 30	Empatia	
III.1 - 31	Entusiasmo	
III.1 - 32	Flexibilidade	
III.1 - 33	Honestidade	
III.1 - 34	Humildade	
III.1 - 35	Iniciativa	
III.1 - 37	Maturidade	

ANEXO 2A.3 – FUNCIONÁRIO – AVERBAÇÃO

	DETRAN-RN/FUNCERN Projeto Estudos de Inovação Organizacional	
---	---	---

Sistema de Gestão do Conhecimento
Formulário de Mapeamento de Competências

Competências necessárias ao Funcionário

Considerando o processo de mapeamento das competências acadêmica, técnica e emocional – individual e em equipe necessárias para o melhor desempenho de sua função no ambiente de trabalho, solicitamos que preencha o formulário abaixo, especificando com o número 0 quando NÃO dominar a competência, com 1 quando dominar MEDIANAMENTE a competência e com 2 quando dominar COMPLETAMENTE, bem como especificando o peso em ESSENCIAL, IMPORTANTE OU DESEJÁVEL para cada competência. O resultado desta pesquisa resultará em dois bancos de dados: um de treinamento e outro de talentos.

Cargo:

Setor: AVERBAÇÃO

Coordenadoria de Registro de Condutores

FORMULÁRIO

Cód	I - Competência Acadêmica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
I - 1	1º Grau completo	
I - 2	2º Grau completo	
Cód	II - Competência Técnica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	
II - 15	Conhecimento jurídicos	
II - 16	Conhecimentos gerais	

II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	
II - 32	Redação de texto	
II - 33	Organização física	
Cód	III - Competência Emocional	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	
III.1 - 2	Administração do tempo	
III.1 - 3	Agilidade	
III.1 - 5	Ambição	
III.1 - 6	Amizade	
III.1 - 7	Auto-aprendizado	
III.1 - 8	Autoconfiança	
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	
III.1 - 11	Autocrítica	
III.1 - 12	Auto-estima	
III.1 - 13	Automotivação	
III.1 - 14	Auto-organização	
III.1 - 16	Autosuficiência	
III.1 - 17	Coerência	
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	
III.1 - 19	Comunicação escrita	
III.1 - 20	Comunicação oral	
III.1 - 21	Concentração	
III.1 - 22	Confiabilidade	
III.1 - 23	Criatividade	
III.1 - 24	Dedicação	
III.1 - 25	Desembaraço	
III.1 - 26	Determinação	
III.1 - 27	Dinamismo	
III.1 - 28	Disciplina	
III.1 - 29	Discrição	
III.1 - 30	Empatia	
III.1 - 31	Entusiasmo	
III.1 - 32	Flexibilidade	
III.1 - 33	Honestidade	
III.1 - 34	Humildade	
III.1 - 35	Iniciativa	
III.1 - 37	Maturidade	
III.1 - 38	Memória	
III.1 - 39	Motivação	
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	
III.1 - 41	Otimismo	

ANEXO 2A.4 – AUDITORIA



DETRAN-RN/FUNCERN
Projeto Estudos de Inovação Organizacional

Sistema de Gestão do Conhecimento
 Formulário de Mapeamento de Competências

Competências necessárias ao Funcionário

Considerando o processo de mapeamento das competências acadêmica, técnica e emocional – individual e em equipe necessárias para o melhor desempenho de sua função no ambiente de trabalho, solicitamos que preencha o formulário abaixo, especificando com o número 0 quando NÃO dominar a competência, com 1 quando dominar MEDIANAMENTE a competência e com 2 quando dominar COMPLETAMENTE, bem como especificando o peso em ESSENCIAL, IMPORTANTE OU DESEJÁVEL para cada competência. O resultado desta pesquisa resultará em dois bancos de dados: um de treinamento e outro de talentos.

Cargo:

Setor: AUDITORIA E CONFERÊNCIA

Coordenadoria de Registro de Condutores

FORMULÁRIO

Cód	I - Competência Acadêmica	DOMÍNIO
		0 - Não domina a competência
		1 - Domina medianamente a competência
		2 - Domina completamente a competência
I - 1	1º Grau completo	
I - 2	2º Grau completo	
I - 3	Graduação - na área de:	
I - 6	Especialização - na área de: AUDITORIA	
I - 7	Curso de Extensão - na área de: INFORMÁTICA	
I - 8	Experiência profissional - na área de:	
Cód	II - Competência Técnica	DOMÍNIO
		0 - Não domina a competência
		1 - Domina medianamente a competência
		2 - Domina completamente a competência
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	
II - 2	Conhecimento de inglês	
II - 3	Conhecimento de outras línguas - quais:	
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	

II - 14	Conhecimentos financeiros	
II - 15	Conhecimento jurídicos	
II - 16	Conhecimentos gerais	
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial	
II - 20	Conhecimento de estatística	
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	
II - 27	Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual	
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	
II - 33	Organização física	
Cód	III - Competência Emocional	DOMÍNIO
		0 - Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	
III.1 - 2	Administração do tempo	
III.1 - 3	Agilidade	
III.1 - 6	Amizade	
III.1 - 7	Auto-aprendizado	
III.1 - 8	Autoconfiança	
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	
III.1 - 11	Autocrítica	
III.1 - 12	Auto-estima	
III.1 - 13	Automotivação	
III.1 - 14	Auto-organização	
III.1 - 16	Autosuficiência	
III.1 - 17	Coerência	
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	
III.1 - 19	Comunicação escrita	
III.1 - 20	Comunicação oral	
III.1 - 21	Concentração	
III.1 - 22	Confiabilidade	
III.1 - 23	Criatividade	
III.1 - 24	Dedicação	
III.1 - 25	Desembaraço	
III.1 - 26	Determinação	
III.1 - 27	Dinamismo	
III.1 - 28	Disciplina	
III.1 - 29	Discrição	
III.1 - 30	Empatia	
III.1 - 31	Entusiasmo	
III.1 - 32	Flexibilidade	
III.1 - 33	Honestidade	
III.1 - 34	Humildade	

III.1 - 35	Iniciativa	
III.1 - 37	Maturidade	
III.1 - 38	Memória	
III.1 - 39	Motivação	
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	
III.1 - 41	Otimismo	
III.1 - 42	Ousadia	
III.1 - 43	Paciência	
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	
III.1 - 46	Perseverança	
III.1 - 47	Personalidade	
III.1 - 48	Planejamento	
III.1 - 49	Pontualidade	
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	
III.1 - 52	Responsabilidade	
III.1 - 53	Satisfação	
III.1 - 54	Segurança	
III.1 - 55	Sensibilidade	
III.1 - 57	Tolerância	
III.1 - 58	Versatilidade	
III.1 - 59	Vontade de vencer	
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	
III.2 - 3	Alavancador de diversidade	
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	
III.2 - 5	Assiduidade	
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	
III.2 - 8	Clima organizacional	
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	
III.2 - 10	Comunicabilidade	
III.2 - 11	Confiança mútua	
III.2 - 12	Cooperação	
III.2 - 13	Credibilidade	
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	
III.2 - 15	Delegação de tarefas	
III.2 - 16	Disseminador de informações	
III.2 - 17	Espírito de equipe	
III.2 - 18	Espírito empreendedor	
III.2 - 19	Ética	
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	
III.2 - 23	Liderança	
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	
III.2 - 26	Relacionamento com fornecedores	
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço	
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	
III.2 - 31	Senso de perspectiva	
III.2 - 32	Solidariedade	
III.2 - 33	Trabalho em equipe	
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	

SUGESTÕES DE COMPETÊNCIAS

ANEXO 2A.5 – FUNCIONÁRIO – ARQUIVO



Sistema de Gestão do Conhecimento
Formulário de Mapeamento de Competências

Competências necessárias ao Funcionário

Considerando o processo de mapeamento das competências acadêmica, técnica e emocional – individual e em equipe necessárias para o melhor desempenho de sua função no ambiente de trabalho, solicitamos que preencha o formulário abaixo, especificando com o número 0 quando NÃO dominar a competência, com 1 quando dominar MEDIANAMENTE a competência e com 2 quando dominar COMPLETAMENTE, bem como especificando o peso em ESSENCIAL, IMPORTANTE OU DESEJÁVEL para cada competência. O resultado desta pesquisa resultará em dois bancos de dados: um de treinamento e outro de talentos.

Nome:

Cargo:

Setor: ARQUIVO

Coordenadoria de Registro de Condutores

FORMULÁRIO

Cód	I - Competência Acadêmica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
I - 1	1º Grau completo	
I - 2	2º Grau completo	
Cód	II - Competência Técnica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	
II - 2	Conhecimento de inglês	
II - 3	Conhecimento de outras línguas - quais:	
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	
II - 16	Conhecimentos gerais	

II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	
II - 27	Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual	
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	
II - 32	Redação de texto	
II - 33	Organização física	
Cód	III - Competência Emocional	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	
III.1 - 2	Administração do tempo	
III.1 - 3	Agilidade	
III.1 - 6	Amizade	
III.1 - 7	Auto-aprendizado	
III.1 - 8	Autoconfiança	
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	
III.1 - 12	Auto-estima	
III.1 - 13	Automotivação	
III.1 - 14	Auto-organização	
III.1 - 17	Coerência	
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	
III.1 - 20	Comunicação oral	
III.1 - 21	Concentração	
III.1 - 22	Confiabilidade	
III.1 - 23	Criatividade	
III.1 - 24	Dedicação	
III.1 - 25	Desembaraço	
III.1 - 26	Determinação	
III.1 - 27	Dinamismo	
III.1 - 28	Disciplina	
III.1 - 29	Discrição	
III.1 - 30	Empatia	
III.1 - 31	Entusiasmo	
III.1 - 32	Flexibilidade	
III.1 - 33	Honestidade	
III.1 - 34	Humildade	
III.1 - 35	Iniciativa	
III.1 - 37	Maturidade	
III.1 - 38	Memória	
III.1 - 39	Motivação	
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	
III.1 - 41	Otimismo	
III.1 - 43	Paciência	
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	
III.1 - 46	Perseverança	

III.1 - 47	Personalidade	
III.1 - 48	Planejamento	
III.1 - 49	Pontualidade	
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	
III.1 - 52	Responsabilidade	
III.1 - 53	Satisfação	
III.1 - 54	Segurança	
III.1 - 55	Sensibilidade	
III.1 - 57	Tolerância	
III.1 - 58	Versatilidade	
III.1 - 59	Vontade de vencer	
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	
III.2 - 5	Assiduidade	
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	
III.2 - 8	Clima organizacional	
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	
III.2 - 10	Comunicabilidade	
III.2 - 11	Confiança mútua	
III.2 - 12	Cooperação	
III.2 - 13	Credibilidade	
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	
III.2 - 15	Delegação de tarefas	
III.2 - 16	Disseminador de informações	
III.2 - 17	Espírito de equipe	
III.2 - 18	Espírito empreendedor	
III.2 - 19	Ética	
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	
III.2 - 23	Liderança	
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	
III.2 - 29	Relacionamento com prestadores de serviço	
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	
III.2 - 31	Senso de perspectiva	
III.2 - 32	Solidariedade	
III.2 - 33	Trabalho em equipe	
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	

SUGESTÕES DE COMPETÊNCIAS

ANEXO 2A.6 – FUNCIONÁRIO – EXAME PRÁTICO



Sistema de Gestão do Conhecimento Formulário de Mapeamento de Competências

Competências necessárias ao Funcionário

Considerando o processo de mapeamento das competências acadêmica, técnica e emocional – individual e em equipe necessárias para o melhor desempenho de sua função no ambiente de trabalho, solicitamos que preencha o formulário abaixo, especificando com o número 0 quando NÃO dominar a competência, com 1 quando dominar MEDIANAMENTE a competência e com 2 quando dominar COMPLETAMENTE, bem como especificando o peso em ESSENCIAL, IMPORTANTE OU DESEJÁVEL para cada competência. O resultado desta pesquisa resultará em dois bancos de dados: um de treinamento e outro de talentos.

Nome:

Cargo:

Setor: EXAME PRÁTICO

Coordenadoria de Registro de Condutores

FORMULÁRIO

Cód	I - Competência Acadêmica	DOMÍNIO
		0 - Não domina a competência
		1 - Domina medianamente a competência
		2 - Domina completamente a competência
I - 1	1º Grau completo	
I - 2	2º Grau completo	
I - 8	Experiência profissional - na área de: COMPUTAÇÃO	
Cód	II - Competência Técnica	DOMÍNIO
		0 - Não domina a competência
		1 - Domina medianamente a competência
		2 - Domina completamente a competência
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	

Cód	III - Competência Emocional	DOMÍNIO
		0 - Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	
III.1 - 2	Administração do tempo	
III.1 - 3	Agilidade	
III.1 - 5	Ambição	
III.1 - 6	Amizade	
III.1 - 7	Auto-aprendizado	
III.1 - 8	Autoconfiança	
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	
III.1 - 11	Autocrítica	
III.1 - 12	Auto-estima	
III.1 - 13	Automotivação	
III.1 - 14	Auto-organização	
III.1 - 17	Coerência	
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	
III.1 - 20	Comunicação oral	
III.1 - 21	Concentração	
III.1 - 22	Confiabilidade	
III.1 - 23	Criatividade	
III.1 - 24	Dedicação	
III.1 - 25	Desembaraço	
III.1 - 26	Determinação	
III.1 - 27	Dinamismo	
III.1 - 28	Disciplina	
III.1 - 29	Discrição	
III.1 - 30	Empatia	
III.1 - 31	Entusiasmo	
III.1 - 32	Flexibilidade	
III.1 - 33	Honestidade	
III.1 - 34	Humildade	
III.1 - 35	Iniciativa	
III.1 - 37	Maturidade	
III.1 - 38	Memória	
III.1 - 39	Motivação	
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	
III.1 - 41	Otimismo	
III.1 - 42	Ousadia	
III.1 - 43	Paciência	
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	
III.1 - 46	Perseverança	
III.1 - 47	Personalidade	
III.1 - 49	Pontualidade	
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	
III.1 - 52	Responsabilidade	
III.1 - 53	Satisfação	
III.1 - 54	Segurança	
III.1 - 57	Tolerância	
III.1 - 58	Versatilidade	
III.1 - 59	Vontade de vencer	
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	
III.2 - 3	Alavancador de diversidade	
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	
III.2 - 5	Assiduidade	
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	
III.2 - 8	Clima organizacional	
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	

III.2 - 10	Comunicabilidade	
III.2 - 11	Confiança mútua	
III.2 - 12	Cooperação	
III.2 - 13	Credibilidade	
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	
III.2 - 15	Delegação de tarefas	
III.2 - 16	Disseminador de informações	
III.2 - 17	Espírito de equipe	
III.2 - 19	Ética	
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	
III.2 - 23	Liderança	
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	
III.2 - 32	Solidariedade	
III.2 - 33	Trabalho em equipe	
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	

SUGESTÕES DE COMPETÊNCIAS

ANEXO 2B.1 – ESTAGIÁRIO – PROCESSOS PENDENTES



DETRAN-RN/FUNCERN
Projeto Estudos de Inovação Organizacional



Sistema de Gestão do Conhecimento
Formulário de Mapeamento das Competências

Competências necessárias ao Estagiário

Considerando o processo de mapeamento das competências acadêmica, técnica e emocional – individual e em equipe necessárias para o melhor desempenho de sua função no ambiente de trabalho, solicitamos que preencha o formulário abaixo, especificando com o número 0 quando NÃO dominar a competência, com 1 quando dominar MEDIANAMENTE a competência e com 2 quando dominar COMPLETAMENTE, bem como especificando o peso em ESSENCIAL, IMPORTANTE OU DESEJÁVEL para cada competência. O resultado desta pesquisa resultará em dois bancos de dados: um de treinamento e outro de talentos.

Trabalho que realiza:

Setor: PROCESSOS PENDENTES

Coordenadoria de Registro de Condutores

FORMULÁRIO

Cód	I - Competência Acadêmica	DOMÍNIO
		0 - Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
I - 1	1º Grau completo	
I - 2	2º Grau completo	
Cód	II - Competência Técnica	DOMÍNIO
		0 - Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	
II - 14	Conhecimentos financeiros	
II - 15	Conhecimento jurídicos	
II - 16	Conhecimentos gerais	

II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial	
II - 20	Conhecimento de estatística	
II - 21	Conhecimento de mecânica	
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	
II - 27	Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual	
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	
II - 33	Organização física	
Cód	III - Competência Emocional	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	
III.1 - 2	Administração do tempo	
III.1 - 3	Agilidade	
III.1 - 6	Amizade	
III.1 - 7	Auto-aprendizado	
III.1 - 8	Autoconfiança	
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	
III.1 - 10	Autocrítica	
III.1 - 11	Auto-estima	
III.1 - 12	Automotivação	
III.1 - 13	Auto-organização	
III.1 - 16	Coerência	
III.1 - 17	Compromisso com a qualidade	
III.1 - 18	Comunicação escrita	
III.1 - 19	Comunicação oral	
III.1 - 20	Concentração	
III.1 - 21	Confiabilidade	
III.1 - 22	Criatividade	
III.1 - 23	Dedicação	
III.1 - 24	Desembaraço	
III.1 - 25	Determinação	
III.1 - 26	Dinamismo	
III.1 - 27	Disciplina	
III.1 - 28	Discrição	
III.1 - 29	Empatia	
III.1 - 30	Entusiasmo	
III.1 - 31	Flexibilidade	
III.1 - 32	Honestidade	
III.1 - 33	Humildade	
III.1 - 34	Iniciativa	
III.1 - 36	Maturidade	
III.1 - 37	Memória	
III.1 - 38	Motivação	
III.1 - 39	Orgulho das próprias realizações	
III.1 - 40	Otimismo	
III.1 - 41	Ousadia	

ANEXO 2B.2 – ESTAGIÁRIO – TRIAGEM

	DETRAN-RN/FUNCERN Projeto Estudos de Inovação Organizacional	
---	---	---

Sistema de Gestão do Conhecimento
Formulário de Mapeamento de Competências

Competências necessárias ao Estagiário

Considerando o processo de mapeamento das competências acadêmica, técnica e emocional – individual e em equipe necessárias para o melhor desempenho de sua função no ambiente de trabalho, solicitamos que preencha o formulário abaixo, especificando com o número **0** quando **NÃO** dominar a competência, com **1** quando dominar **MEDIANAMENTE** a competência e com **2** quando dominar **COMPLETAMENTE**, bem como especificando o peso em **ESSENCIAL, IMPORTANTE OU DESEJÁVEL** para cada competência. O resultado desta pesquisa resultará em dois bancos de dados: um de treinamento e outro de talentos.

Nome:

Trabalho que realiza:

Setor: TRIAGEM

Coordenadoria de Registro de Condutores

FORMULÁRIO

Cód	I - Competência Acadêmica	0 - Não domina a competência
		1 - Domina medianamente a competência
		2 - Domina completamente a competência
I - 1	1º Grau completo	
I - 2	2º Grau completo	
I - 8	Experiência profissional - na área de: RELAÇÕES HUMANAS / INFORMÁTICA	
Cód	II - Competência Técnica	DOMÍNIO
		0 - Não domina a competência
		1 - Domina medianamente a competência
		2 - Domina completamente a competência
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	
II - 2	Conhecimento de inglês	
II - 3	Conhecimento de outras línguas - quais:	
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	
II - 15	Conhecimento jurídicos	
II - 16	Conhecimentos gerais	

II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	
II - 33	Organização física	
Cód	III - Competência Emocional	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	
III.1 - 2	Administração do tempo	
III.1 - 3	Agilidade	
III.1 - 6	Amizade	
III.1 - 7	Auto-aprendizado	
III.1 - 8	Autoconfiança	
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	
III.1 - 12	Auto-estima	
III.1 - 13	Automotivação	
III.1 - 14	Auto-organização	
III.1 - 15	Autoritarismo	
III.1 - 17	Coerência	
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	
III.1 - 19	Comunicação escrita	
III.1 - 20	Comunicação oral	
III.1 - 21	Concentração	
III.1 - 22	Confiabilidade	
III.1 - 23	Criatividade	
III.1 - 24	Dedicação	
III.1 - 25	Desembaraço	
III.1 - 26	Determinação	
III.1 - 27	Dinamismo	
III.1 - 28	Disciplina	
III.1 - 29	Discrição	
III.1 - 30	Empatia	
III.1 - 31	Entusiasmo	
III.1 - 32	Flexibilidade	
III.1 - 33	Honestidade	
III.1 - 34	Humildade	
III.1 - 35	Iniciativa	
III.1 - 37	Maturidade	
III.1 - 38	Memória	
III.1 - 39	Motivação	
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	
III.1 - 41	Otimismo	
III.1 - 42	Ousadia	
III.1 - 43	Paciência	
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	
III.1 - 45	Perveccionismo	
III.1 - 46	Perseverança	

III.1 - 47	Personalidade	
III.1 - 48	Planejamento	
III.1 - 49	Pontualidade	
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	
III.1 - 51	Realização de múltiplas tarefas	
III.1 - 52	Responsabilidade	
III.1 - 53	Satisfação	
III.1 - 54	Segurança	
III.1 - 55	Sensibilidade	
III.1 - 57	Tolerância	
III.1 - 58	Versatilidade	
III.1 - 59	Vontade de vencer	
III.2	Emocional em Equipe	
III.2 - 1	Aceitação de críticas	
III.2 - 2	Adaptabilidade às mudanças	
III.2 - 4	Aprendizagem no trabalho	
III.2 - 5	Assiduidade	
III.2 - 6	Capacidade de fazer as coisas acontecerem	
III.2 - 7	Capacidade de lidar com confrontos	
III.2 - 8	Clima organizacional	
III.2 - 9	Compromisso com a qualidade dos trabalhos	
III.2 - 10	Comunicabilidade	
III.2 - 11	Confiança mútua	
III.2 - 12	Cooperação	
III.2 - 13	Credibilidade	
III.2 - 14	Dedicação ao treinamento	
III.2 - 15	Delegação de tarefas	
III.2 - 16	Disseminador de informações	
III.2 - 17	Espírito de equipe	
III.2 - 18	Espírito empreendedor	
III.2 - 19	Ética	
III.2 - 20	Identificação com a cultura da organização	
III.2 - 21	Influência sobre as pessoas	
III.2 - 22	Interlocutor das pessoas	
III.2 - 23	Liderança	
III.2 - 24	Ouvidor das pessoas	
III.2 - 25	Relacionamento com entidades externas	
III.2 - 26	Relacionamento com fornecedores	
III.2 - 27	Relacionamento com o cliente	
III.2 - 28	Relacionamento com outros departamentos	
III.2 - 30	Relacionamento Interpessoal	
III.2 - 31	Senso de perspectiva	
III.2 - 32	Solidariedade	
III.2 - 33	Trabalho em equipe	
III.2 - 34	Trabalho sob pressão	
III.2 - 35	Troca de conhecimentos	
III.2 - 36	Vontade de contribuir sempre	

SUGESTÕES DE COMPETÊNCIAS

ANEXO 2B.3 – ESTAGIÁRIO – AVERBAÇÃO

	DETRAN-RN/FUNCERN Projeto Estudos de Inovação Organizacional	
---	---	---

Sistema de Gestão do Conhecimento Formulário de Mapeamento de Competências

Competências necessárias ao Estagiário

Considerando o processo de mapeamento das competências acadêmica, técnica e emocional – individual e em equipe necessárias para o melhor desempenho de sua função no ambiente de trabalho, solicitamos que preencha o formulário abaixo, especificando com o número **0** quando **NÃO** dominar a competência, com **1** quando dominar **MEDIANAMENTE** a competência e com **2** quando dominar **COMPLETAMENTE**, bem como especificando o peso em **ESSENCIAL, IMPORTANTE OU DESEJÁVEL** para cada competência. O resultado desta pesquisa resultará em dois bancos de dados: um de treinamento e outro de talentos.

Trabalho que realiza:
Setor: AVERBAÇÃO
Coordenadoria de Registro de Condutores

FORMULÁRIO

Cód	I - Competência Acadêmica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
I - 1	1º Grau completo	
I - 2	2º Grau completo	
Cód	II - Competência Técnica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	
II - 4	Conhecimento em operação de máquina xérox	
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	
II - 15	Conhecimento jurídicos	
II - 16	Conhecimentos gerais	
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	

II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	
II - 32	Redação de texto	
II - 33	Organização física	
Cód	III - Competência Emocional	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	
III.1 - 2	Administração do tempo	
III.1 - 3	Agilidade	
III.1 - 5	Ambição	
III.1 - 6	Amizade	
III.1 - 7	Auto-aprendizado	
III.1 - 8	Autoconfiança	
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	
III.1 - 11	Autocrítica	
III.1 - 12	Auto-estima	
III.1 - 13	Automotivação	
III.1 - 14	Auto-organização	
III.1 - 16	Autosuficiência	
III.1 - 17	Coerência	
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	
III.1 - 19	Comunicação escrita	
III.1 - 20	Comunicação oral	
III.1 - 21	Concentração	
III.1 - 22	Confiabilidade	
III.1 - 23	Criatividade	
III.1 - 24	Dedicação	
III.1 - 25	Desembaraço	
III.1 - 26	Determinação	
III.1 - 27	Dinamismo	
III.1 - 28	Disciplina	
III.1 - 29	Discrição	
III.1 - 30	Empatia	
III.1 - 31	Entusiasmo	
III.1 - 32	Flexibilidade	
III.1 - 33	Honestidade	
III.1 - 34	Humildade	
III.1 - 35	Iniciativa	
III.1 - 37	Maturidade	
III.1 - 38	Memória	
III.1 - 39	Motivação	
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	
III.1 - 41	Otimismo	
III.1 - 42	Ousadia	
III.1 - 43	Paciência	
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	
III.1 - 45	Perveccionismo	
III.1 - 46	Perseverança	

ANEXO 2B.4 – ESTAGIÁRIO – AUDITORIA



Sistema de Gestão do Conhecimento Formulário de Mapeamento de Competências

Competências necessárias ao Estagiário

Considerando o processo de mapeamento das competências acadêmica, técnica e emocional – individual e em equipe necessárias para o melhor desempenho de sua função no ambiente de trabalho, solicitamos que preencha o formulário abaixo, especificando com o número 0 quando NÃO dominar a competência, com 1 quando dominar MEDIANAMENTE a competência e com 2 quando dominar COMPLETAMENTE, bem como especificando o peso em ESSENCIAL, IMPORTANTE OU DESEJÁVEL para cada competência. O resultado desta pesquisa resultará em dois bancos de dados: um de treinamento e outro de talentos.

Trabalho que realiza:

Sector: AUDITORIA E CONFERÊNCIA

Coordenadoria de Registro de Condutores

FORMULÁRIO

Cód	I - Competência Acadêmica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
I - 1	1º Grau completo	
I - 2	2º Grau completo	
I - 8	Experiência profissional - na área de: INFORMÁTICA / COMPUTAÇÃO	
Cód	II - Competência Técnica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	
II - 4	Conhecimento em operação de máquina xérox	
II - 5	Conhecimento em operação de aparelho de fax	
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	
II - 14	Conhecimentos financeiros	
II - 15	Conhecimento jurídicos	

II - 16	Conhecimentos gerais	
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	
II - 20	Conhecimento de estatística	
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	
II - 27	Conhecimento sobre o Sistema de Protocolo Estadual	
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	
II - 33	Organização física	
Cód	III - Competência Emocional	0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	
III.1 - 2	Administração do tempo	
III.1 - 3	Agilidade	
III.1 - 6	Amizade	
III.1 - 7	Auto-aprendizado	
III.1 - 8	Autoconfiança	
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	
III.1 - 11	Autocrítica	
III.1 - 12	Auto-estima	
III.1 - 13	Automotivação	
III.1 - 14	Auto-organização	
III.1 - 16	Autosuficiência	
III.1 - 17	Coerência	
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	
III.1 - 19	Comunicação escrita	
III.1 - 20	Comunicação oral	
III.1 - 21	Concentração	
III.1 - 22	Confiabilidade	
III.1 - 23	Criatividade	
III.1 - 24	Dedicação	
III.1 - 25	Desembaraço	
III.1 - 26	Determinação	
III.1 - 27	Dinamismo	
III.1 - 28	Disciplina	
III.1 - 29	Discrição	
III.1 - 30	Empatia	
III.1 - 31	Entusiasmo	
III.1 - 32	Flexibilidade	
III.1 - 33	Honestidade	
III.1 - 34	Humildade	
III.1 - 35	Iniciativa	
III.1 - 37	Maturidade	
III.1 - 38	Memória	
III.1 - 39	Motivação	
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	
III.1 - 41	Otimismo	
III.1 - 42	Ousadia	
III.1 - 43	Paciência	
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	
III.1 - 46	Perseverança	
III.1 - 47	Personalidade	

ANEXO 2B.5 – ESTAGIÁRIO – ARQUIVO

	DETRAN-RN/FUNCERN Projeto Estudos de Inovação Organizacional	
---	---	---

Sistema de Gestão do Conhecimento
Formulário de Mapeamento de Competências

Competências necessárias ao Estagiário

Considerando o processo de mapeamento das competências acadêmica, técnica e emocional – individual e em equipe necessárias para o melhor desempenho de sua função no ambiente de trabalho, solicitamos que preencha o formulário abaixo, especificando com o número 0 quando NÃO dominar a competência, com 1 quando dominar MEDIANAMENTE a competência e com 2 quando dominar COMPLETAMENTE, bem como especificando o peso em ESSENCIAL, IMPORTANTE OU DESEJÁVEL para cada competência. O resultado desta pesquisa resultará em dois bancos de dados: um de treinamento e outro de talentos.

Nome:

Cargo:

Setor: ARQUIVO

Coordenadoria de Registro de Condutores

FORMULÁRIO

Cód	I - Competência Acadêmica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
I - 1	1º Grau completo	
I - 2	2º Grau completo	
Cód	II - Competência Técnica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	
II - 2	Conhecimento de inglês	
II - 6	Conhecimento em liderança e motivação	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	
II - 16	Conhecimentos gerais	

II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	
II - 19	Conhecimento na área de estratégia empresarial	
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	
II - 25	Conhecimento sobre o sistema de tramitação de processos	
II - 26	Conhecimento sobre o Sistema de Consulta ao Banco de Dados Nacional (BINCO)	
II - 28	Conhecimento para protocolar um documento	
II - 29	Conhecimento para arquivar um documento	
II - 33	Organização física	
Cód	III - Competência Emocional	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	
III.1 - 2	Administração do tempo	
III.1 - 3	Agilidade	
III.1 - 6	Amizade	
III.1 - 7	Auto-aprendizado	
III.1 - 8	Autoconfiança	
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	
III.1 - 12	Auto-estima	
III.1 - 13	Automotivação	
III.1 - 14	Auto-organização	
III.1 - 17	Coerência	
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	
III.1 - 20	Comunicação oral	
III.1 - 21	Concentração	
III.1 - 22	Confiabilidade	
III.1 - 23	Criatividade	
III.1 - 24	Dedicação	
III.1 - 25	Desembaraço	
III.1 - 26	Determinação	
III.1 - 27	Dinamismo	
III.1 - 28	Disciplina	
III.1 - 29	Discrição	
III.1 - 30	Empatia	
III.1 - 31	Entusiasmo	
III.1 - 32	Flexibilidade	
III.1 - 33	Honestidade	
III.1 - 34	Humildade	
III.1 - 35	Iniciativa	
III.1 - 37	Maturidade	
III.1 - 38	Memória	
III.1 - 39	Motivação	
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	
III.1 - 41	Otimismo	
III.1 - 43	Paciência	
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	
III.1 - 46	Perseverança	
III.1 - 47	Personalidade	
III.1 - 48	Planejamento	

ANEXO 2B.6 – ESTAGIÁRIO – EXAME PRÁTICO



Sistema de Gestão do Conhecimento
Formulário de Mapeamento de Competências

Competências necessárias ao Estagiário

Considerando o processo de mapeamento das competências acadêmica, técnica e emocional – individual e em equipe necessárias para o melhor desempenho de sua função no ambiente de trabalho, solicitamos que preencha o formulário abaixo, especificando com o número **0** quando **NÃO** dominar a competência, com **1** quando dominar **MEDIANAMENTE** a competência e com **2** quando dominar **COMPLETAMENTE**, bem como especificando o peso em **ESSENCIAL**, **IMPORTANTE** OU **DESEJÁVEL** para cada competência. O resultado desta pesquisa resultará em dois bancos de dados: um de treinamento e outro de talentos.

Nome:

Cargo:

Setor: EXAME PRÁTICO

Coordenadoria de Registro de Condutores

FORMULÁRIO

Cód	I - Competência Acadêmica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
I - 1	1º Grau completo	
Cód	II - Competência Técnica	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
II - 1	Conhecimentos diversificados de informática	
II - 7	Conhecimento dos diversos departamentos da organização	
II - 8	Conhecimento das normas internas da organização	
II - 9	Conhecimento das diretrizes e políticas da alta administração	
II - 10	Conhecimento das diretrizes e políticas do seu departamentos	
II - 11	Treinamento em Atendimento ao Telefone	
II - 12	Conhecimento das diretrizes e políticas do governo federal	
II - 13	Conhecimento de Gestão de Conhecimento	
II - 17	Conhecimento em Gestão de Qualidade	
II - 18	Conhecimento em Capacitação Gerencial	
II - 22	Conhecimento na área de segurança do trabalho	
II - 23	Conhecimento sobre o Código Nacional de Trânsito	
II - 24	Conhecimento sobre a utilização do sistema RENACH	

Cód	III - Competência Emocional	DOMÍNIO
		0 -Não domina a competência
		1-Domina medianamente a competência
		2-Domina completamente a competência
III.1	Emocional Individual	
III.1 - 1	Adaptabilidade às mudanças	
III.1 - 2	Administração do tempo	
III.1 - 3	Agilidade	
III.1 - 5	Ambição	
III.1 - 6	Amizade	
III.1 - 7	Auto-aprendizado	
III.1 - 8	Autoconfiança	
III.1 - 9	Autocontrole das emoções	
III.1 - 10	Autocontrole dos impulsos	
III.1 - 11	Autocrítica	
III.1 - 12	Auto-estima	
III.1 - 13	Automotivação	
III.1 - 14	Auto-organização	
III.1 - 17	Coerência	
III.1 - 18	Compromisso com a qualidade	
III.1 - 20	Comunicação oral	
III.1 - 21	Concentração	
III.1 - 22	Confiabilidade	
III.1 - 23	Criatividade	
III.1 - 24	Dedicação	
III.1 - 25	Desembaraço	
III.1 - 26	Determinação	
III.1 - 27	Dinamismo	
III.1 - 28	Disciplina	
III.1 - 29	Discrição	
III.1 - 30	Empatia	
III.1 - 31	Entusiasmo	
III.1 - 32	Flexibilidade	
III.1 - 33	Honestidade	
III.1 - 34	Humildade	
III.1 - 35	Iniciativa	
III.1 - 37	Maturidade	
III.1 - 38	Memória	
III.1 - 39	Motivação	
III.1 - 40	Orgulho das próprias realizações	
III.1 - 41	Otimismo	
III.1 - 42	Ousadia	
III.1 - 43	Paciência	
III.1 - 44	Percepção do que não está funcionando bem	
III.1 - 46	Perseverança	
III.1 - 47	Personalidade	
III.1 - 49	Pontualidade	
III.1 - 50	Raciocínio lógico e rápido	
III.1 - 52	Responsabilidade	
III.1 - 53	Satisfação	
III.1 - 54	Segurança	
III.1 - 57	Tolerância	
III.1 - 58	Versatilidade	
III.1 - 59	Vontade de vencer	

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)