

UNIVERSIDADE GAMA FILHO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DA EDUCAÇÃO
CORPORATIVA

MARIA DOS REMÉDIOS SANTOS ALBUQUERQUE

COMPETÊNCIAS DO ASSESSOR PARLAMENTAR DA CÂMARA LEGISLATIVA
DO DISTRITO FEDERAL

BRASÍLIA – DF

2009

MARIA DOS REMÉDIOS SANTOS ALBUQUERQUE

COMPETÊNCIAS DO ASSESSOR PARLAMENTAR DA CÂMARA LEGISLATIVA
DO DISTRITO FEDERAL

Trabalho monográfico apresentado como
requisito para a conclusão do curso de
Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão da
Educação Corporativa.

Orientador: Professor Marcelo Almeida

Brasília – DF

2009

MARIA DOS REMÉDIOS SANTOS ALBUQUERQUE

COMPETÊNCIAS DO ASSESSOR PARLAMENTAR DA CÂMARA LEGISLATIVA
DO DISTRITO FEDERAL

Apresentação do trabalho realizada em 18 de dezembro de 2009.

Orientador: Professor Mestre Marcelo de Araújo Almeida
Universidade Gama Filho – UGF

1º Avaliador: Professor Mestre Vinícius Pinto Corrêa
Centro Universitário do Distrito Federal – UDF

2º Avaliador: Professor Mestre Rafael de Alencar Lacerda
Universidade Gama Filho – UGF

Agradecimentos

Meus sinceros agradecimentos a meus familiares e a meus amigos que sempre torcem por mim em meus desafios e empreitadas profissionais, e a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, com este estudo.

Meu agradecimento especial aos colegas Assessores Parlamentares e Consultores Técnico-Legislativos que aceitaram participar da realização desta pesquisa, e aos Professores Marcelo de Araújo Almeida e Vinícius Pinto Corrêa pelas orientações finais realizadas, sem as quais não teria sido possível a aprovação deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho apresenta a descrição das competências do Assessor Parlamentar da Câmara Legislativa do Distrito Federal. Por meio de entrevista de profundidade com Assessores Parlamentares, com seus Assistentes e com profissionais, Consultores Técnico-Legislativos, da área de Gestão de Pessoas, por amostra, foram coletadas as informações sobre as atividades e as competências do Assessor Parlamentar, com análise de conteúdo e análise de juízes.

Como subsídio teórico do estudo, apresenta conceitos e definições de competências, as competências constitucionais da Câmara Legislativa do Distrito Federal e aspectos metodológicos a serem observados para a descrição de competências.

Ao final, apresenta recomendações para a área de Gestão de Pessoas e para a Escola do Legislativo, e para realização de estudo comparativo com outras Casas Legislativas, nos níveis estaduais e municipais, por terem competências similares à Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Palavras-chave: competências, competências essenciais, descrição de competências, Assessor Parlamentar, Câmara Legislativa do Distrito Federal.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação de competências por natureza e aspectos temporais	18
Quadro 2 – Exemplos de condições e critérios associados a competências.....	26
Quadro 3 – Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho.....	27
Quadro 4 – Atividades desenvolvidas pelo Assessor Parlamentar.....	32
Quadro 5 – Competências do Assessor Parlamentar.....	35
Quadro 6 – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que deve ter um Assessor Parlamentar.....	36
Quadro 7 – O que não é uma competência.....	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Objetivo Geral.....	9
1.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 Justificativa.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Competências: conceitos e definições.....	12
2.2 As competências constitucionais da Câmara Legislativa do Distrito Federal....	21
2.3 Aspectos metodológicos para a descrição de competências.....	26
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 Tipo de pesquisa.....	29
3.2 População e Amostra.....	29
3.3 Processo de coleta de dados.....	30
3.4 Descrição e análise dos dados.....	31
3.4.1 As atividades do Assessor Parlamentar.....	31
3.4.2 Descrição das competências do Assessor Parlamentar da Câmara Legislativa do Distrito Federal.....	34
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

Os estudos mostram que o sucesso das organizações está no investimento no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores. Não por acaso, mas para se manterem ou se tornarem competitivas, em função da lucratividade. Foi uma descoberta que se deu em primeiro lugar nas organizações do setor privado, devido às rápidas transformações por que passam o mundo com a globalização, as evoluções tecnológicas, as informações e comunicações em tempo real etc. A partir desse princípio, as organizações estão avançando de modelos tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento para a Educação Corporativa, estão adotando modelos de Gestão do Conhecimento, de Gestão por Competências, todos com foco no desenvolvimento de competências qualificadas como essenciais para a sustentabilidade organizacional.

Verifica-se que os modelos de gestão que estão em aplicação nas organizações têm como foco as competências dos colaboradores, traduzidas pelos conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor aos produtos ou serviços, ou seja, competências que possuem relação direta com o negócio ou com os objetivos organizacionais.

As organizações públicas também estão repensando seus modelos de gestão, não pela competitividade de mercado, mas pelo aumento crescente de cobranças da sociedade por serviços públicos de qualidade, como consequência do aumento gradativo da consciência dos cidadãos quanto aos seus direitos para o exercício pleno da cidadania.

Nessa perspectiva, e com o intuito de contribuir para a tomada de decisões quanto aos investimentos da Câmara Legislativa do Distrito Federal na área de educação e capacitação de seus servidores, decidiu-se realizar este estudo, que tem por objetivo descrever as competências do Assessor Parlamentar, por serem os profissionais que prestam assessoramento direto aos Deputados Distritais no exercício da função parlamentar, ou seja, são os profissionais que atuam diretamente no negócio da Instituição: dão o suporte técnico e administrativo para o desenvolvimento de ações e atividades que subsidiam as funções de legislar, de representar os cidadãos do Distrito Federal e de fiscalizar os atos do Poder Executivo na execução das políticas públicas e aplicação e uso dos recursos e bens públicos.

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é descrever as competências do Assessor Parlamentar da Câmara Legislativa do Distrito Federal, a partir da percepção desse profissional, de seus Assistentes e de profissionais, Consultores Técnico-Legislativos, da área de Gestão de Pessoas.

1.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos do trabalho:

- Apresentar referencial teórico sobre conceitos e definições de competências e sobre aspectos metodológicos para descrição de competências;
- Apresentar as competências constitucionais da Câmara Legislativa do Distrito Federal;
- Desenvolver pesquisa junto a Assessores Parlamentares, seus Assistentes e Consultores Técnico-Legislativos da área de Gestão de Pessoas para levantamento das atividades desenvolvidas e da percepção sobre as competências dos Assessores Parlamentares;
- Descrever as atividades desenvolvidas pelo Assessor Parlamentar;
- Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o Assessor Parlamentar.

1.3 Justificativa

O tema gestão por competência vem despertando os interesses tanto do mundo acadêmico quanto no espaço organizacional, seja sob a forma de gestão de pessoas, seja na perspectiva estratégica associada à competitividade das organizações (Ruas et al., 2005).

A necessidade de alinhar as iniciativas de gestão de pessoas às estratégias das organizações com foco no aperfeiçoamento dos seus resultados tem sido pesquisada por muitas organizações. A necessidade de aperfeiçoamento dos resultados organizacionais não é diferente na Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Em estudo anterior realizado pela autora na Câmara Legislativa do Distrito Federal foi constatado que os investimentos em ações de capacitação na organização não priorizavam as suas atividades finalísticas, isto é, não eram direcionados a áreas de conhecimento voltadas a políticas públicas e representatividade, que fundamentam as funções de legislar, de representar a sociedade e de fiscalizar os atos do Poder Executivo

na aplicação dos recursos públicos e execução de políticas públicas. Fleury & Fleury (2001), Brandão (2004), Duran (1998), Dutra (2008), dentre outros estudiosos, ao abordarem o conceito de competência, relacionam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes aos propósitos da organização, devendo ser focadas no que é essencial para agregar valor à organização, ou seja, devem ser relacionadas à missão institucional.

Outro elemento motivador para a realização do estudo foi a inexistência, na Câmara Legislativa, de definição formal das atribuições e competências dos servidores que prestam assessoramento direto aos Deputados, os Assessores Parlamentares, em seus diversos campos de atuação.

Os conhecimentos dos Assessores sobre o processo legislativo, as políticas públicas e sobre as diversas práticas políticas dão subsídios e instrumentalizam os Deputados para a tomada de decisões e posicionamento frente às diversas e complexas situações que se apresentam no exercício da função parlamentar, o que dá ao assessoramento um caráter de importância e notoriedade no contexto das atividades legislativas e parlamentares desenvolvidas na Câmara Legislativa.

Acredita-se que os resultados deste estudo podem: contribuir para a implementação de programas de capacitação e educação para o desenvolvimento de competências do Assessoramento Parlamentar; fundamentar a elaboração de Plano Individual de Desenvolvimento Profissional, ou trilhas de aprendizagem¹, dos Assessores Parlamentares, como também podem subsidiar estudos posteriores sobre esses servidores e outros profissionais da Câmara Legislativa, com vistas a contribuir para processos afetos a gestão de pessoas e a desempenho organizacional.

A busca de melhoria da *performance* dos Assessores Parlamentares para a excelência profissional aumenta a probabilidade de melhoria da atuação dos Parlamentares no cumprimento do seu papel de legislar e representar, para atender as demandas e reivindicações da população do Distrito Federal, e de fiscalizar o Poder Executivo na execução das políticas públicas e uso dos recursos e bens públicos, de forma a alcançar níveis satisfatórios de eficiência e efetividade nos serviços prestados e no atendimento ao cidadão. Essa perspectiva caracteriza a relevância deste trabalho para a Câmara Legislativa do Distrito Federal.

¹ Trilhas de aprendizagem são estratégias para o desenvolvimento de competências, tomando-se como referência não só as expectativas da organização, como também conveniências, necessidades, desempenhos e aspirações profissionais das pessoas (Freitas & Brandão, 2005).

Como referencial teórico deste trabalho, entendeu-se adequado focar os conceitos e definições de competência, as competências constitucionais da Câmara Legislativa do Distrito Federal e os aspectos metodológicos para descrição de competências, por serem temas relacionados diretamente ao estudo ora proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se ao referencial teórico do trabalho, compondo-se dos seguintes temas: conceitos e definições de competências; competências constitucionais da Câmara Legislativa do Distrito Federal; e aspectos metodológicos para a descrição de competências.

2.1 Competências: conceitos e definições

Por muito tempo, os processos de trabalho foram definidos com ênfase em rotinas e tarefas repetitivas, em ambientes altamente especializados e departamentalizados, com foco em habilidades individuais e base na experimentação e na aplicação de conhecimento empírico e pouco sistematizado. Os ativos que caracterizavam as organizações eram predominantemente os físicos, ou seja, o capital, os equipamentos e as instalações. As empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, com base no princípio taylorista (Brandão, 2005).

Nos dias de hoje, com um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, não há mais dúvidas de que o conhecimento e as competências são ativos preciosos de uma organização, definidos como ativos intangíveis, garantidores de vantagem competitiva e de qualidade dos produtos ou serviços. Porter (1996), apud Tarapanoff (2004), define vantagem competitiva como a capacidade de uma empresa conferir atributos e valores para produtos e serviços ofertados aos seus clientes, a fim de se diferenciar da concorrência.

Esse novo modo de perceber a realidade impulsionou, e ainda impulsiona, as organizações a repensarem ou redefinirem seus modelos, de forma a melhor gerenciar os conhecimentos das pessoas e desenvolver suas competências. Os desafios passaram a ser como gerar novos conhecimentos e o desenvolvimento de competências alinhadas ao negócio ou objetivos institucionais. Esse movimento para mudança de paradigmas iniciou no setor privado em função da competitividade de mercado. Para se manterem ou se tornarem competitivas as organizações viram-se obrigadas a mudar suas concepções de gestão. No setor público já há movimentos para a mudança nos modelos de gestão, não em função de competitividade de mercado, mas pelas cobranças crescentes da sociedade por serviços de qualidade e com resultados mais efetivos.

Nesse contexto de busca de melhores resultados e de estratégias competitivas, intensificam-se as discussões sobre aprendizagem organizacional e sobre desempenho

organizacional², objetivando a busca de competências organizacionais e individuais consideradas estratégicas para o negócio ou missão da organização. Passou a ser indispensável a composição de perfis adequados aos vários tipos de ações ligadas às atividades finalísticas da organização, abrangendo competências técnicas, comportamentais e estratégicas necessárias para o alcance da excelência ou sucesso organizacional. O conceito de competência também passou a ser intensamente discutido.

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica: dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, com a Administração Científica, organização racional do trabalho defendida por Frederick Taylor, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. As organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, conhecimentos, habilidades e aspectos sociais e atitudinais, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho (Brandão, 2005).

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, com David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional (Dutra et al., 2006; Freitas & Brandão, 2005; Fernandes, 2006; Dutra, 2008). Outro estudioso na estruturação do conceito é Boyatziz (1982), que procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização. Mas são autores como Le Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003) e Zarifian (1996 e 2001) que exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa (Dutra et al., 2006; Dutra, 2008).

Ruas et al. (2004) dizem que competência é um dos temas da área de administração que tem tido mais trânsito entre os ambientes acadêmico e empresarial. Os autores constataam que a aplicação do conceito de competência é objeto de uma diversidade

² Embora se reconheça a relação direta da noção de competência com os processos de aprendizagem organizacional e com desempenho organizacional, não serão abordados conceitos e considerações sobre esses temas por não serem objeto deste estudo.

de perspectivas, como em outras áreas de conhecimento – economia, educação, sociologia do trabalho, direito e da própria administração – e, portanto, não aceitaria um tratamento homogêneo e unidimensional. Apresenta-se neste trabalho alguns conceitos e definições encontrados na literatura, sem a pretensão de abordar todos os estudiosos do assunto.

Le Boterf (2003) diz que a operacionalização das competências não depende somente do saber agir e do poder agir, mas é fortemente condicionada pelo querer agir. O autor trabalha o conceito de competência coletiva como resultante da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais. Diz que o desenvolvimento da competência coletiva é um desafio para as empresas que buscam melhorar seu desempenho e sua competitividade. O autor observou que nas equipes autônomas ou semiautônomas não se busca segmentar as competências por indivíduo, mas fazer delas uma construção coletiva uma vez que é a eficácia que é visada. Para o autor, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos. Nessa abordagem, pode-se falar de competência apenas quando há competência em ação, ou seja, saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos (Dutra et al. , 2006).

Zarifian (2001) entende competência como o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. O autor diz que é a procura por melhores desempenhos que faz com que as competências existentes mudem ou que novas competências sejam demandadas.

Scott Parry (1996), apud Eboli (2004), diz que a competência é resultante de três fatores básicos:

- Conhecimentos: relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o saber fazer.
- Habilidades: representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o poder fazer.
- Atitudes: referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. É o querer fazer.

O autor resume o conceito de competência como um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a *performance* do *job*, que possa ser medida

contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento (Dutra, 2008).

Fleury & Fleury (2001) e Durand (1998), apud Tarapanoff (2004), definem competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afetam parte considerável da atividade de alguém, se relacionam com o desempenho, podem ser medidas segundo padrões preestabelecidos, e podem ser melhoradas por meio de treinamento e desenvolvimento, servindo aos propósitos da empresa.

Brandão (2004) entende competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Fleury (2000), apud Dutra (2008), define competência como o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Dutra (2008) enfatiza que o conceito de competência individual deve ser associado ao conceito de entrega, pois o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é garantia de que elas irão agregar valor à organização. Diz ser importante a avaliação de como a pessoa atua, as suas realizações e como entrega o trabalho. Afirma que as competências individuais devem ser pensadas atreladas às competências essenciais para a organização, ou seja, as entregas esperadas das pessoas devem estar focadas no que é essencial.

Dutra defende que ao conceito de competência devem ser incorporados conceitos complementares de complexidade e de espaço ocupacional. Complexidade, definida por Le Boterf, como o conjunto de características objetivas de uma situação, em processo contínuo de transformação. Espaço ocupacional entendido como o posicionamento e o movimento das pessoas na organização.

Duran (1998), apud Cardoso Filho (2005), conceitua competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito, acrescentando que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente três dimensões: assimilação de conhecimentos, integração de habilidades

e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para obtenção de alto desempenho no trabalho.

Sveiby (1998), também em Cardoso Filho (2005), considera o termo competência mais adequado do que o termo conhecimento, quando aplicado ao indivíduo na organização, usando-o para descrever o conhecimento humano de forma prática. Para o autor, a competência consiste de cinco elementos mutuamente dependentes:

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

Fernandes (2006) apresenta algumas conclusões da discussão acerca da competência individual nas organizações:

- a competência individual pode ser encarada como um recurso constitutivo da competência organizacional;
- a competência individual é um conceito com duas dimensões: um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes a montante, e a entrega ou aplicação desse estoque a jusante;
- o desenvolvimento da competência está associado a um crescimento em termos de complexidade: profissionais atuando em posições de maior complexidade necessitam exercitar competências em grau mais pleno;
- o aumento de complexidade e, conseqüentemente, de competências relaciona-se a demandas organizacionais, de modo que trabalhos mais sofisticados requerem maior competência;

- o nível de competência exigido do profissional varia segundo o grau de formalização ou explicitação do conhecimento requerido ao exercício da atividade, de forma que atividades nas quais o conhecimento está mais formalizado necessitam de indivíduos atuando em menor grau de complexidade;
- maior complexidade da entrega e maior exercício de competências é diretamente proporcional ao valor que o profissional agrega ao negócio.

Assim, pelas classificações acima, é possível compreender o conceito de competência, a princípio, como inerente ao indivíduo (individual). A prova para ser compreendido como tal é o fato de que precisa ser transformado em ações que envolvem a integração de conhecimentos (saber o que), habilidades (saber como) e atitudes (dispor-se a fazer de certo modo).

O conceito aplicado ao nível organizacional e ao funcional é uma prática recente. A abordagem individual é, sem dúvida, a dimensão mais conhecida e difundida de competência, já que se confunde com noções similares (como a de qualificação, atribuições, responsabilidades, por exemplo), que pretendem contextualizar e caracterizar o perfil do trabalhador.

Esse conceito foi ampliado e passou a ser absorvido pelas organizações. Alguns autores passaram a utilizar o conceito de competências para designar atributos do trabalho em equipes ou mesmo à organização como um todo.

Zarifian (2001), por exemplo, sustenta que em cada grupo de trabalho se manifesta uma competência coletiva de seus membros. Le Boterf (2003) reforça esse entendimento ressaltando que as competências coletivas emergem das cooperações, trocas e articulações estabelecidas entre as competências individuais dos componentes de uma equipe.

Prahalad e Hamel (1990) tratam o conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como atributo da organização, que lhe permite atingir seus objetivos estratégicos, conferindo competitividade e gerando benefícios percebidos pelos clientes.

As competências organizacionais seriam reconhecidas por serem constituídas pelo conjunto de capacidades decorrentes da integração de recursos e das competências específicas das pessoas (Silva Fleury, 2003).

Há ainda alguns autores que classificam as competências quanto à “natureza”, ou seja, de acordo com o grau de vinculação à estratégia organizacional, e quanto aos aspectos “temporais”, que considera o nível de importância de dada competência, tendo como base a linha do tempo de determinada organização. A princípio, apresentam-se como um aprofundamento conceitual que busca a melhor compreensão do conceito de competências organizacionais (Almeida, 2007).

Apresenta-se, no quadro a seguir, algumas abordagens de classificação de competências por natureza e aspectos temporais:

Mill et al. (2002) (natureza)	<ul style="list-style-type: none"> – Competências essenciais: fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia; – Competências distintivas: reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas; – Competências de unidades de negócio: pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio; – Competências de suporte: atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização; – Capacidade dinâmica: condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.
Nissebaum (2000) (natureza)	<ul style="list-style-type: none"> – Competências Básicas: representam as condições necessárias, porém não suficientes, para que a empresa possa alcançar liderança e diferenciação no mercado; – Competências Essenciais: são aquelas percebidas pelos clientes, contribuem para diferenciação entre concorrentes e aumentam a capacidade de expansão.
Gramigna (2002) (natureza)	<ul style="list-style-type: none"> – Diferenciais: aquelas que estabelecem vantagem competitiva da empresa e fazem o diferencial no mercado; – Básicas: aquelas necessárias para fazer a organização funcionar, são percebidas no ambiente interno e alicerçam o clima de produtividade; – Terceirizáveis: aquelas que não estão ligadas à atividade-fim e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.
Ruas (2005) (natureza)	<ul style="list-style-type: none"> – Básicas: contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo; – Seletivas: diferenciam a organização no espaço onde compete, contribuindo para o alcance de uma posição de liderança de mercado; – Essenciais: diferenciam a organização no espaço de concorrência internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado.
Brandão, Guimarães e Borges- Andrade (2002)	<ul style="list-style-type: none"> – Emergentes: competências cujo grau de importância tende a crescer com a passagem do tempo; – Declinantes: competências que constituíram parte importante da empresa num passado recente, mas se tornarão cada vez menos relevantes devido a mudanças na tecnologia ou na estratégia organizacional; – Estáveis ou essenciais: competências fundamentais para o funcionamento da

(aspectos temporais)	organização, que permanecem relevantes ao longo do tempo; – Transitórias: competências que, embora imprescindíveis em momentos críticos de transição (crises), não estão diretamente relacionadas ao negócio da organização.
----------------------	--

Quadro 1: Classificação de competências por natureza e aspectos temporais
Fonte: Almeida (2007)

Ainda sobre competências, serão apresentadas, a seguir, algumas abordagens a respeito do conceito de competências essenciais.

O conceito de competência essencial (*core competence*) foi desenvolvido por Hamel & Prahalad (1995). Definem competências essenciais como um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada, que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes e se diferenciar entre as demais. Dizem que as competências específicas ou essenciais de uma empresa devem ser desmembradas em componentes até o nível de indivíduos específicos com talentos específicos. Essas competências conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência.

Os autores afirmam que uma habilidade para ser considerada uma competência específica da organização precisa passar por três testes:

- Valor percebido pelo cliente: as competências essenciais são as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente, ou seja, precisam dar uma contribuição significativa com fundamento nos elementos de valor que fazem diferença para os clientes;
- Diferenciação entre concorrentes: uma competência para ser qualificada como essencial precisa ser competitivamente única, o que não significa estar nas mãos de uma única empresa;
- Capacidade de expansão: uma competência é essencial quando constitui a base para entrada em novos mercados de produtos.

Os autores defendem que as competências essenciais são a alma da empresa e, como tais, precisam ser parte integrante do processo administrativo como um todo, e não apenas da comunidade técnica. Dizem que a agenda de desenvolvimento de competências de uma empresa deve incluir a compreensão das novas competências que um dia podem suplantam sua base tradicional de habilidades. Os conceitos utilizados pelos autores baseiam-se na competição entre empresas pela posição e poder no mercado.

Eboli (2004) fala de competências críticas, que devem ser consideradas em três níveis:

- Empresariais: são as competências críticas já implantadas, ou a adquirir, para que a empresa consolide e aumente cada vez mais sua capacidade de atuar com excelência e de forma diferenciada em seu setor de atividade;
- Organizacionais: são as competências críticas, ainda na esfera empresarial, que precisam ser adquiridas e desenvolvidas nas principais áreas/processos ou segmentos de negócios, para dar sustentação às competências críticas empresariais;
- Humanas: são as competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a empresa tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. Podem ser habilidades culturais, negociais, gerenciais, técnicas, funcionais ou comportamentais para aqueles que exercem funções críticas na empresa. Devem estar alinhadas com as competências empresariais e organizacionais.

No mesmo sentido, Bayma (2005), ao falar de educação corporativa, diz que é fundamental o desenvolvimento das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias empresariais da organização.

Mills et al., apud Dutra (2008), dizem que existem recursos e competências importantes para a organização por serem fontes para sustentar vantagens competitivas, e existem recursos e competências que não apresentam nada de especial num dado momento, por isso propõem as categorias elencadas no Quadro 1.

Para Green (2000), competência essencial é um conjunto peculiar de conhecimento técnico e habilidades que fornecem à organização vantagem competitiva em seu mercado. Diz que uma competência essencial ou capacidade sugere habilidades técnicas e conhecimento que são importantes para um indivíduo desenvolver.

Fernandes (2006) define competência essencial como fatores-chave de sucesso (FCS) em um setor, nos quais a empresa tem desempenho comprovadamente superior ao da concorrência em nível internacional.

Percebe-se que todas as concepções estão centradas no conjunto de capacidades e na busca de atributos pessoais e profissionais requeridos para uma *performance* superior em um trabalho e para a garantia da excelência e do sucesso organizacional. Percebe-se, também, que a literatura é voltada para organizações do setor privado, com ênfase em vantagem competitiva.

No presente estudo, por se tratar de organização do setor público, a competitividade traduz-se pela prestação de serviços públicos de qualidade, de forma a atender as reais necessidades dos cidadãos e alcançar a efetividade.

A partir dos conceitos e concepções apresentados, para a finalidade deste trabalho adota-se o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, manifestados pelo desempenho no trabalho que agregam valor à pessoa e à organização.

Apresenta-se, a seguir, as competências constitucionais da Câmara Legislativa do Distrito Federal por serem fundamentais para a compreensão do contexto de atuação do Assessor Parlamentar. Aqui, chama-se atenção para o uso do termo competência, que ainda se refere às prerrogativas legais de uma instituição, significando, em última instância, os objetivos ou missão institucional.

2.2 As competências constitucionais da Câmara Legislativa do Distrito Federal

A Câmara Legislativa do Distrito Federal foi criada em 1990, fruto da conquista da autonomia política do Distrito Federal na Constituição Federal de 1998, com as competências legislativas de Estado (deputados estaduais) e Município (vereadores), conforme disposto no parágrafo primeiro do art. 32 da Constituição Federal, por isso o nome diferenciado dessa Casa Legislativa em relação às outras do País. Possui 24 (vinte e quatro) Deputados Distritais e 1.788 (um mil, setecentos e oitenta e oito) servidores, dos quais 982 (novecentos e oitenta e dois) exercem a função de assessoramento direto aos parlamentares, os Assessores Parlamentares, sendo 863 (oitocentos e sessenta e três) de livre nomeação sem vínculo efetivo com a administração pública e 119 (cento e dezenove) requisitados de outros órgãos.

O art. 58 da Lei Orgânica do Distrito Federal diz que cabe à Câmara Legislativa dispor sobre todas as matérias de competência do Distrito Federal, especialmente sobre:

- Matéria tributária, observado o disposto na Constituição Federal;
- Plano plurianual, diretrizes orçamentárias, orçamento anual, operações de crédito, dívida pública e empréstimos externos;
- Criação, transformação e extinção de cargos, empregos e funções públicas, fixação dos vencimentos ou aumento de sua remuneração;
- Planos e programas locais de desenvolvimento econômico e social;

- Educação, saúde, previdência, habitação, cultura, ensino, desporto e segurança pública;
- Autorização para alienação dos bens imóveis do Distrito Federal ou cessão de direitos reais a eles relativos, bem como recebimento, pelo Distrito Federal, de doações com encargo;
- Criação, estruturação e atribuições de Secretarias do Governo do Distrito Federal e demais órgãos e entidades da administração direta e indireta;
- Uso do solo rural, observado o disposto na Constituição Federal;
- Planejamento e controle do uso, parcelamento, ocupação do solo e mudança de destinação de áreas urbanas, observando o disposto na Constituição Federal;
- Criação, incorporação, fusão e desmembramento de Regiões Administrativas;
- Concessão ou permissão para a exploração de serviços públicos, incluído o de transporte coletivo;
- O servidor público, seu regime jurídico, provimento de cargos, estabilidade e aposentadoria;
- Criação, transformação, fusão e extinção de entidades públicas do Distrito Federal, bem como normas gerais sobre privatização das entidades de direito privado integrantes da administração indireta;
- Prestação de garantia, pelo Distrito Federal, em operações de crédito contratada por suas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista;
- Aquisição, administração, alienação, arrendamento e cessão de bens imóveis do Distrito Federal;
- Transferência temporária da sede do Governo;
- Proteção e integração de pessoas portadoras de deficiência;
- Proteção à infância, juventude e idosos;
- Organização do sistema local de emprego, em consonância com o sistema nacional.

Essas matérias são divididas em Comissões Permanentes onde são discutidas e apreciadas as proposições, antes da deliberação final em Plenário. Atualmente, são nove as Comissões Temáticas da Câmara Legislativa:

- Comissão de Constituição e Justiça;
- Comissão de Economia, Orçamento e Finanças;
- Comissão de Assuntos Sociais;
- Comissão de Defesa dos Direitos do Consumidor;
- Comissão de Defesa dos Direitos Humanos, Cidadania, Ética e Decoro Parlamentar;
- Comissão de Assuntos Fundiários;
- Comissão de Educação e Saúde;
- Comissão de Segurança; e
- Comissão de Desenvolvimento Econômico Sustentável, Ciência, Tecnologia, Meio Ambiente e Turismo.

De acordo com o art. 56 do Regimento Interno da Câmara Legislativa, cabe às Comissões Permanentes, em razão da matéria de suas prerrogativas legais, e às demais Comissões, no que lhes for aplicável:

- Apreciar proposições e sobre elas emitir parecer, na forma do Regimento Interno;
- Realizar audiências públicas com entidades ou personalidades representativas da sociedade civil ou com a população interessada;
- Convocar Secretários de Estado, dirigentes e servidores da administração direta e indireta do Distrito Federal a prestar pessoalmente informações sobre assuntos previamente determinados, importando crime de responsabilidade a ausência sem justificativa adequada ou o não atendimento no prazo de trinta dias, bem como a prestação de informações falsas, nos termos da legislação pertinente;
- Requerer, por intermédio da Mesa Diretora, informações a Secretários de Estado ou órgãos e entidades da administração direta e indireta do Distrito Federal;
- Receber petições, reclamações, representações ou queixas contra atos ou omissões de autoridades ou entidades públicas;
- Requisitar depoimento de qualquer autoridade ou servidor público e solicitar a oitiva de cidadão;
- Apreciar e fiscalizar programas de obras, planos regionais e setoriais de desenvolvimento e sobre eles emitir parecer;

- Fiscalizar atos que envolvam gastos de órgãos e entidades da administração pública direta e indireta;
- Realizar, com auxílio do Tribunal de Contas do Distrito Federal, ou determinar a realização de diligências, perícias, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação de subvenções e renúncia de receitas nas unidades ou entidades administrativas da administração pública direta e indireta;
- Exercer a fiscalização e o controle dos atos do Poder Executivo, incluídos os da administração indireta, fundações e empresas controladas;
- Estudar qualquer assunto compreendido no respectivo campo temático ou área de atividade, podendo promover, em seu âmbito, conferências, exposições, palestras e seminários ou assemelhados;
- Solicitar audiência ou colaboração de órgãos ou entidades da administração pública direta, indireta ou fundacional, e da sociedade civil, para elucidação de matéria sujeita a seu pronunciamento;
- Aprovar indicações;
- Fiscalizar ajustes, consórcios, convênios, acordos e decisões administrativas ou instrumentos assemelhados firmados entre o Distrito Federal e a União, Estados ou Municípios;
- Propor a sustação dos atos normativos do Poder Executivo que exorbitem do poder regulamentar, elaborando o respectivo projeto de decreto legislativo.

Além das Comissões Permanentes, existem as Comissões Temporárias: Especiais, Parlamentares de Inquérito e de Representação.

As Comissões Especiais são constituídas para fins predeterminados, por deliberação do Plenário, sob proposta da Mesa Diretora ou de um terço dos Deputados Distritais.

As Comissões Parlamentares de Inquérito são criadas mediante requerimento de um terço dos Deputados Distritais, para apuração de fato determinado e por prazo certo, e têm poderes de investigação próprios das autoridades judiciais, além de outros previstos no Regimento Interno e na legislação.

As Comissões de Representação têm por finalidade representar a Câmara Legislativa em atos externos, e podem ser instituídas pela Mesa Diretora, de ofício, ou a requerimento de qualquer Deputado Distrital, para cumprir missão temporária.

São matérias de conteúdo complexo, sobre as quais os Deputados pautam o seu papel de legislador, fiscalizador e de representação dos anseios dos cidadãos do Distrito Federal, com os objetivos de influir para a garantia da qualidade de vida da população e de contribuir para o crescimento e desenvolvimento econômico-social sustentável, bem como para diagnósticos das principais demandas sociais que possam exigir a elaboração de alguma norma que permita atender as necessidades dos diversos segmentos sociais.

Para o exercício das funções legiferante, de produção de leis e normas, e de fiscalização, os Deputados desenvolvem atividades que permitem a discussão e o debate com a população, quais sejam Comissões Gerais, Audiências Públicas, Seminários, reuniões com segmentos organizados e atendimentos à população.

É nesse bojo de conteúdos complexos e multidisciplinares que os Assessores Parlamentares desempenham as suas funções na Câmara Legislativa.

Importante registrar que existe um corpo de Consultores Legislativos, profissionais do quadro de pessoal efetivo da Câmara Legislativa, que tem como atribuições prestar assessoramento técnico especializado aos Parlamentares quanto ao conteúdo e à forma de apresentação de proposições e na elaboração de minutas de proposições, de pareceres e de pronunciamento parlamentar, e realizar estudos e pesquisas técnicas sobre temas legislativos.

Entende-se que não são atribuições conflitantes com as dos Assessores Parlamentares, exatamente pelo caráter estritamente técnico do trabalho dos Consultores Legislativos, os quais são especializados nas diversas áreas de conhecimento relacionadas às matérias de responsabilidade da Câmara Legislativa. O trabalho dos Consultores Legislativos é realizado somente quando demandado pelos Parlamentares ou pelas unidades organizacionais da Câmara Legislativa.

A seguir, apresenta-se referencial teórico sobre os aspectos metodológicos para a descrição de competências, cujas orientações são indispensáveis para o alcance do objetivo deste trabalho.

2.3 Aspectos metodológicos para a descrição de competências

Brandão (2005) observa que alguns cuidados metodológicos devem ser considerados para a descrição de competências. Diz que a descrição de uma competência deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação, podendo ser acrescidos, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra e um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório.

Segundo o autor, na descrição de competências deve-se evitar:

- A construção de descrições muito longas e a utilização de termos técnicos que dificultem a compreensão das pessoas;
- Ambiguidades;
- Irrelevâncias 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.

Brandão & Bahry (2005) exemplificam condições e critérios associados a competências, no quadro reproduzido abaixo:

COMPORTAMENTO (Verbo + Objeto da ação)	CRITÉRIO	CONDIÇÃO
Realiza análises financeiras	Com precisão	Utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	Com presteza e cordialidade	Levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Quadro 2: Exemplos de condições e critérios associados a competências

Fonte: Brandão & Bahry (2005)

Carbone et al. (2005), apud Brandão (2005), dizem que o mais indicado é descrever competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. Dizem que quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convêm.

No quadro a seguir, exemplo de Brandão (2005) de descrição de competências utilizando referenciais de desempenho:

Orientação para Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa ações para incrementar o volume de negócios. • Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades negociais. • Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados. • Elabora planos para atingir as metas definidas.
Trabalho em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar. • Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe. • Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe. • Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe.

Quadro 3: Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho
Fonte: Brandão (2005)

Bruno-Faria e Brandão (2003), apud Brandão (2005), sugerem os seguintes procedimentos para se obter boas descrições de competências:

- Utilizar verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem comportamentos observáveis no trabalho;
- Submeter as descrições à crítica de pessoas-chave da organização, visando identificar possíveis inconsistências e inadequações; e
- Realizar validação semântica das competências descritas, visando garantir que todos os funcionários compreendam o comportamento descrito.

Existem dois estudos de Cardoso Filho sobre competências na Câmara Legislativa. Um de 2005, que propõe o mapeamento das áreas de competências existentes na Instituição e a modelagem e classificação das competências por áreas. Para isso, o autor identificou, por meio de pesquisa documental, as competências técnicas individuais existentes, dividindo-as em operacionais, básicas, intermediárias e estratégicas, tendo como referências o delineamento dos cargos e a escolaridade exigida para o provimento dos cargos efetivos. O objetivo do estudo foi apresentar um modelo para mapear e

catalogar as competências individuais dos servidores efetivos para a constituição de uma espécie de banco de talentos, a que o autor chamou de Sistema de Gestão de Competências. Esse estudo não objetivou descrever as competências necessárias para os diversos profissionais existentes na Câmara Legislativa.

O outro estudo, de 2003, objetivou identificar as competências que os Assessores Técnicos Legislativos (hoje Consultores Técnico-Legislativos), da Unidade de Controle Externo, devem possuir para contribuir com a missão institucional da Câmara Legislativa de fiscalização e controle dos atos do Poder Executivo. Foram identificados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a esses profissionais, que são do quadro de pessoal efetivo da Câmara Legislativa, a partir de pesquisa documental e aplicação de questionários junto a profissionais afins de outros órgãos de fiscalização: Câmara dos Deputados, Senado Federal e Tribunal de Contas do Distrito Federal. Esse estudo foi realizado junto a um público mais restrito, composto, à época, por 9 (nove) servidores. O estudo identificou os graus de domínio e de importância em relação às competências, com apresentação do demonstrativo das lacunas de competências existentes.

O próximo capítulo aborda a metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo destina-se a apresentar a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos deste trabalho, quais sejam: descrever as atividades desenvolvidas pelo Assessor Parlamentar e identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o Assessor Parlamentar. Aborda-se sobre o tipo de pesquisa, a população e amostra, o processo de coleta de dados e a descrição e análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada foi exploratória qualitativa, de acordo com Gil (2007). Para o autor, pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. O autor coloca que este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados na pesquisa exploratória.

Segundo Vergara (2000), o presente estudo pode ser classificado quanto aos fins como pesquisa aplicada, pois foi motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e tem finalidade prática. Quanto aos meios, como pesquisa bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque foi realizada investigação sobre os conceitos de competências e sobre a forma de identificá-las e descrevê-las, para compor a fundamentação teórico-metodológica do trabalho. De campo pela coleta de dados realizada por meio de entrevistas.

3.2 População e Amostra

A Câmara Legislativa do Distrito Federal possui uma estrutura administrativa composta por 84 (oitenta e quatro) unidades organizacionais responsáveis pelos sistemas de planejamento, orçamento, finanças, recursos humanos, controle, segurança, jurídico, administração, tecnologia, informação e documentação, comunicação, editoração e gráfica, apoio ao Plenário, assessoramento legislativo, comissões permanentes, educação e capacitação, e uma estrutura política composta por 24 (vinte e quatro) Gabinetes Parlamentares e 11 (onze) Lideranças Partidárias³.

³ O número de Lideranças Partidárias varia com frequência, pois depende das alianças políticas que são firmadas no decorrer da legislatura.

Na estrutura administrativa estão os servidores ocupantes de cargos efetivos, num total de 806 (oitocentos e seis) servidores. Na estrutura política estão os servidores de livre nomeação e requisitados de outros órgãos, que são os Assessores Parlamentares, público-alvo deste estudo, num total de 982 (novecentos e oitenta e dois) servidores.

Os Assessores Parlamentares são escolhidos pelo Deputado em função das relações de confiança com o indicado e das relações com o próprio partido político a que pertence. Cada Gabinete Parlamentar comporta até 27 (vinte e sete) servidores, e cada um dos 24 (vinte e quatro) Parlamentares pode indicar até 8 (oito) servidores para a Liderança Partidária⁴.

Aos Assessores Parlamentares são atribuídas responsabilidades administrativas, técnicas e políticas pelos Deputados no exercício do mandato parlamentar. Procurou-se identificar essas responsabilidades, traduzidas em atividades, para a descrição das competências requeridas para esses profissionais.

Foram entrevistados três Assessores Parlamentares, três Assistentes dos Assessores e três profissionais, Consultores Técnico-Legislativos, da área de Gestão de Pessoas, todos escolhidos com base no critério de estar em exercício na função na Câmara Legislativa há, pelo menos, dois anos. A decisão de incluir na pesquisa profissionais de Gestão de Pessoas deveu-se à relação da noção de competência com essa área específica.

A amostra utilizada foi não probabilística do tipo intencional. Não probabilística por não ter fundamentação matemática ou estatística e a escolha dependeu unicamente dos critérios da pesquisadora. Intencional por ter sido selecionada com base nas informações disponíveis, podendo ser considerada representativa de todo o grupo (Gil, 2007). Decidiu-se pela amostra intencional face à homogeneidade no que se refere aos critérios de nomeação para o cargo e às características das atividades funcionais.

3.3 Processo de Coleta de Dados

A pesquisa bibliográfica, para a composição do referencial teórico-metodológico do trabalho, foi realizada em livros acadêmicos e artigos científicos, de autores de reconhecida notoriedade, no meio acadêmico, em estudos sobre competências.

O levantamento das informações foi realizado por meio de entrevista de profundidade, com as seguintes questões:

⁴ Os Deputados também indicam os diretores, coordenadores e chefes das unidades organizacionais, que também são chamados a prestarem algum tipo de assessoramento parlamentar.

- 1. Quais são as atividades de um Assessor Parlamentar?**
- 2. Que competências você acha que deve ter um Assessor Parlamentar?**
- 3. Em sua opinião, o que não é uma competência?**

A entrevista de profundidade é uma entrevista direta e pessoal, com um respondente de cada vez, em que é instado a falar sobre um determinado assunto.

As respostas receberam tratamento de análise de conteúdo para identificar similaridades semânticas, e, após trabalhadas, passaram por validação do conteúdo com a análise de juízes, isto é, referendo dos entrevistados.

3.4 Descrição e análise dos dados

Foram realizadas entrevistas individuais com 9 (nove) servidores. As entrevistas tiveram duração média de 45 (quarenta e cinco) minutos, e foram realizadas no próprio local de trabalho dos entrevistados. Em duas entrevistas houve a participação de outros servidores, também Assessores, que complementavam as respostas dos entrevistados. Os relatos resultaram 7 (sete) laudas de registro.

A análise de conteúdo foi realizada a partir dos registros efetuados em bloco de notas e do referencial teórico. Identificou-se os temas predominantes nas respostas e suas correlações, transformando-se a linguagem cotidiana em linguagem técnica, e agrupou-se os relatos de acordo com os elementos essenciais ao conceito de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas ao Assessor Parlamentar.

Realizou-se a análise de juízes com os próprios entrevistados, individualmente, que validaram a sistematização de suas respostas e a descrição das competências.

Apresenta-se, a seguir, os resultados da pesquisa, com a identificação das atividades desenvolvidas pelo Assessor Parlamentar e a descrição das competências requeridas para a função.

3.4.1 As atividades do Assessor Parlamentar

Esta seção refere-se à sistematização da primeira pergunta aos entrevistados sobre as atividades desenvolvidas pelo Assessor Parlamentar.

As entrevistas realizadas permitiram concluir que o trabalho dos Assessores Parlamentares é dividido por área de atuação ou área de conhecimento, como por exemplo: comunicação, área jurídica, criança e adolescente, atendimento ao público, saúde, movimentos sociais e outras. O que diferenciam os Gabinetes são a organização interna e o

agrupamento dos assuntos, por terem a influência da linha ideológica do Parlamentar e do Chefe de Gabinete.

De acordo com as informações colhidas, o Assessor Parlamentar desenvolve as atividades relacionadas no quadro abaixo:

Entrevistados	Atividades desenvolvidas
Assessores Parlamentares	<ul style="list-style-type: none"> • Assessoramento técnico e político, interno e externo, nas questões de sua área de atuação ou área de conhecimento • Planejamento e execução das ações legislativas e políticas do Deputado • Distribuição de tarefas • Supervisão dos grupos de trabalho • Assessoramento do processo legislativo • Elaboração de pareceres • Elaboração de Projetos de Lei e de outras proposições legislativas • Elaboração de Voto em Separado • Análise de Projeto de Lei • Estabelecimento de interlocução do Deputado com órgãos do Judiciário, do Ministério Público, do Poder Executivo e com entidades e movimentos organizados da sociedade civil
Assistentes	<ul style="list-style-type: none"> • Assessoramento técnico e político, interno e externo, nas questões de sua área de atuação ou área de conhecimento • Distribuição interna das demandas da população chegadas ao Gabinete • Atendimento da população e encaminhamento das demandas
Profissionais da área de Gestão de Pessoas – Consultores Técnico-Legislativos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação do Gabinete • Distribuição de tarefas • Agendamentos • Supervisão de tarefas • Elaboração de discursos • Análise do cenário político • Encaminhamento das demandas da população chegadas ao Gabinete • Assessoramento técnico sobre as demandas e encaminhamento a profissionais especializados • Elaboração de Projetos de Lei e de outras proposições legislativas

Quadro 4: Atividades desenvolvidas pelo Assessor Parlamentar

Fonte: Elaborado pela autora

A partir das atividades desenvolvidas pelo Assessor Parlamentar, sentiu-se a necessidade de definição das suas atribuições⁵ para subsidiar a descrição das competências. Entretanto, a descrição de atribuições merece um estudo mais aprofundado, com a utilização de instrumentos e técnicas específicos e outro tipo de amostra.

A fim de dar suporte ao objetivo deste trabalho, decidiu-se descrever, de forma empírica, as atribuições do Assessor Parlamentar:

- Prestar assessoramento técnico e político ao Parlamentar, em atividades internas e externas;
- Planejar e executar as ações legislativas e políticas do Parlamentar;
- Coordenar as atividades do Gabinete;
- Prestar supervisão aos grupos de trabalho do Gabinete;
- Distribuir, internamente, as demandas da população que chegam ao Gabinete;
- Elaborar Projetos de Lei e outras proposições legislativas;
- Elaborar Pareceres e Voto em Separado;
- Analisar Projetos de Lei;
- Estabelecer a interlocução do Parlamentar com entidades e órgãos externos.

Com a descrição das atribuições, foi possível identificar as competências do Assessor Parlamentar, conforme detalhado na próxima seção.

⁵ Na Câmara Legislativa há descrição das atribuições dos cargos de provimento efetivo.

3.4.2 Descrição das competências do Assessor Parlamentar da Câmara Legislativa do Distrito Federal

Esta seção refere-se à sistematização das respostas às perguntas sobre as competências que deve ter o Assessor Parlamentar e sobre o que não é uma competência.

Com relação às competências que deve ter o Assessor Parlamentar, foram coletadas as informações constantes no quadro a seguir:

Entrevistados	Competências
Assessores Parlamentares	<ul style="list-style-type: none"> • Ter curso de graduação na área técnica de assessoramento • Saber escutar • Saber argumentar • Emitir juízo de valor • Falar o que é correto, e não o que o Deputado quer ouvir • Ter conhecimento técnico e político • Ter conhecimento das normas e do processo legislativo • Ser disponível • Ter boa vontade • Ter comprometimento e envolvimento com o mandato parlamentar • Ter visão abrangente dos processos de trabalho • Saber trabalhar em equipe • Saber envolver as pessoas da equipe • Ser sensível em relação ao outro • Ter boa comunicação interpessoal • Ter espírito de cooperação • Saber respeitar o tempo e a maneira como as pessoas trabalham • Ter habilidade emocional
Assistentes	<ul style="list-style-type: none"> • Saber encaminhar as demandas • Ter conhecimento técnico na área em que atua • Profissionalizar-se na área em que atua • Ser sensível em relação ao outro • Saber receber bem • Atender bem ao público • Saber respeitar as pessoas
Profissionais da área de Gestão de Pessoas – Consultores Técnico-Legislativos	<ul style="list-style-type: none"> • Ter iniciativa • Ter facilidade de comunicação oral e escrita • Ter liderança • Ter espírito solidário • Ter espírito de equipe e de cooperação • Ter conhecimento do processo legislativo • Ter conhecimento do Regimento Interno • Ter conhecimento da Lei Orgânica • Ter conhecimento técnico sobre a área de assessoramento • Saber distinguir o público do privado

Quadro 5: Competências do Assessor Parlamentar

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando o referencial teórico e o conceito adotado de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, e a partir da análise de

conteúdo, realizou-se o agrupamento descrito no quadro a seguir referente aos conhecimentos, habilidades e atitudes que deve ter o Assessor Parlamentar:

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Ter conhecimento técnico sobre o seu campo de atuação ou área de conhecimento • Ter conhecimento político • Ter visão abrangente sobre os processos de trabalho • Saber encaminhar as demandas • Atender bem ao público • Ter conhecimento do processo legislativo, do Regimento Interno e da Lei Orgânica • Saber distinguir o público do privado 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber escutar • Saber argumentar • Saber trabalhar em equipe • Ter boa comunicação interpessoal • Ter boa comunicação oral e escrita • Ter liderança • Ter habilidade emocional 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter comprometimento e envolvimento com o mandato parlamentar • Ser cooperativo • Ser sensível em relação ao outro • Saber respeitar as pessoas • Ter iniciativa • Ser autêntico

Quadro 6: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que deve ter um Assessor Parlamentar

Fonte: Elaborado pela autora

Com fundamento em Brandão e Carbone (2005) e com base nas atividades desenvolvidas, relatadas pelos entrevistados, e nas atribuições dos Assessores Parlamentares, descritas de forma empírica, e após a análise de juízes, descreve-se as competências do Assessor Parlamentar da Câmara Legislativa do Distrito Federal:

- Aplica conhecimentos técnicos da área específica de assessoramento, utilizando conhecimentos da formação acadêmica;
- Dispõe de conhecimento das normas legais afetas à administração pública;
- Dispõe de conhecimento das normas legislativas afetas à Câmara Legislativa;
- Encaminha as demandas apresentadas, levando em consideração as expectativas e necessidades dos cidadãos;
- Atende aos cidadãos, com presteza, cordialidade e respeito;
- Comunica-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade;
- Mostra capacidade de trabalhar em equipe;
- Apóia as atividades legislativas e políticas do Deputado, demonstrando comprometimento com o mandato parlamentar;
- Colabora com os colegas de trabalho, demonstrando envolvimento e visão sistêmica dos processos de trabalho;

- Mostra capacidade de liderança e de iniciativa, levando em consideração os objetivos e as metas do mandato parlamentar;
- Indica encaminhamentos ou alternativas de solução para os problemas e para o posicionamento do Deputado, de acordo com a sua análise técnica ou política;
- Demonstra habilidade emocional, levando em consideração o espaço de diversidade de ideias, próprio do ambiente político.

Com relação ao que não é competência, foram dadas as seguintes respostas:

Entrevistados	Não é competência
Assessores Parlamentares	<ul style="list-style-type: none"> • Puxação de saco • Falar só o que o Deputado quer ouvir • Preciosismo • Falta de humildade • Falta de maturidade emocional
Assistentes	<ul style="list-style-type: none"> • Postura assistencialista • Tratar mal as pessoas • Executar o que não é da Assessoria
Profissionais da área de Gestão de Pessoas – Consultores Técnico-Legislativos	<ul style="list-style-type: none"> • Submissão total às ordens do Deputado nas questões que não se referem à função parlamentar • Trabalhar além da carga horária • Ser responsável por atividades de caráter pessoal e particular do Deputado

Quadro 7: O que não é uma competência

Fonte: Elaborado pela autora

Essas respostas refletem algumas posturas adotadas em alguns Gabinetes Parlamentares que são alvo de críticas pelos servidores, de maneira geral, e pelos próprios Assessores, em particular. A realização dessa pergunta teve por objetivo auxiliar os entrevistados na compreensão sobre o que seria competência.

A seguir, as considerações finais e recomendações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo descrever as competências do Assessor Parlamentar da Câmara Legislativa do Distrito Federal. A escolha do tema deveu-se a um estudo realizado na organização que mostrou que as ações de capacitação não priorizavam as atividades finalísticas da instituição, como também pela inexistência da descrição formal das atribuições e competências desses profissionais. Essa constatação motivou este estudo em função do que vem sendo discutido, nos meios acadêmico e organizacional, sobre a busca da excelência e de vantagem competitiva pelas organizações. Os estudos científicos mostram que as organizações estão investindo no desenvolvimento de competências qualificadas como essenciais para o sucesso e sustentabilidade organizacional. Tais competências devem ter relação direta com o negócio ou objetivos estratégicos da organização.

No contexto da Câmara Legislativa, acredita-se que os Assessores Parlamentares são os profissionais que atuam diretamente nos objetivos institucionais por desempenharem suas atribuições junto ao Deputado Distrital no exercício das funções de legislar sobre os diversos assuntos que envolvem o dia a dia das pessoas nos campos econômico, social e ambiental, de representar a sociedade em geral e de fiscalizar os atos do Poder Executivo na execução das políticas públicas e uso dos recursos e bens públicos.

O objetivo do trabalho foi alcançado. Com a realização de pesquisa exploratória e utilização de entrevista de profundidade com Assessores Parlamentares, seus Assistentes e com profissionais, Consultores Técnico-Legislativos, da área de Gestão de Pessoas, identificou-se as atividades desenvolvidas pelo Assessor Parlamentar, descreveu-se, de forma empírica, as suas atribuições e, por fim, descreveu-se as competências requeridas para esse grupo de servidores. O referencial teórico indicou que devem ser desenvolvidas competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – que agreguem valor tanto à pessoa, como à organização, ou seja, competências que possam efetivamente contribuir para o negócio ou missão institucional. Estudiosos como Le Boterf (2003), Zarifian (2001), Fleury & Fleury (2001), Brandão (2004), Dutra (2008), dentre outros, mostram que esse é o caminho a seguir.

Nesse sentido, a descrição das competências do Assessor Parlamentar constitui-se importante passo para estimular discussões internas sobre a importância do investimento nesse grupo de profissionais para a prestação de um serviço público de qualidade alinhado ao cumprimento da missão organizacional da Câmara Legislativa. Há que se atentar para a

necessidade de planejamento e desenvolvimento de ações de aprimoramento profissional dos Assessores, adequadas às necessidades desses servidores e às estratégias e objetivos institucionais.

Como visto, a atuação dos Assessores Parlamentares requer conhecimentos amplos e diversificados, de natureza complexa, indicando necessidade de atualização e aprendizagem contínuas. Pode-se dizer que, excluindo a pressão da sociedade, são os Assessores Parlamentares que exercem grande influência na tomada de decisões dos Deputados. Subsidiaram decisões que afetam a qualidade de vida das pessoas e os aspectos econômicos, sociais e ambientais do Distrito Federal. Portanto, nesse campo de trabalho não deve haver lugar para amadores.

A principal limitação do estudo foi a inexistência, na Câmara Legislativa, de documentos e referências institucionais sobre as atribuições dos Assessores Parlamentares. Outra limitação diz respeito à existência de somente um trabalho sobre identificação de competências na instituição e voltado para um público mais restrito. Essas limitações, entretanto, remetem à importância deste trabalho para aprofundamento e estudos posteriores, inclusive para a abrangência de todos os profissionais da Câmara Legislativa, e vêm ao encontro do colocado por Gil (2007), que diz que a pesquisa exploratória constitui-se uma primeira etapa para uma investigação mais ampla.

Por essa razão, faz-se as seguintes recomendações:

➤ **Para a área de Gestão de Pessoas:**

- ❖ Aprofundamento do estudo para a definição e descrição das atribuições do Assessor Parlamentar;
- ❖ Elaboração de perfil para a ocupação do cargo de Assessor Parlamentar, de acordo com as atribuições;
- ❖ Elaboração de instrumentos específicos para identificar possíveis deficiências individuais dos Assessores Parlamentares que podem ser supridas com eventos de capacitação e atualização profissional;
- ❖ Ampliação do estudo junto a outros profissionais da Câmara Legislativa, com vistas a subsidiar a gestão de desempenho e outros processos afetos à gestão de pessoas e ao desempenho organizacional.

➤ **Para a Escola do Legislativo:**

- ❖ Apoio para a elaboração de planos de desenvolvimento individual, considerando as atividades desenvolvidas pelo Assessor Parlamentar;
- ❖ Elaboração de programas de capacitação e atualização profissional específicos para os Assessores Parlamentares, considerando os objetivos institucionais da Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Recomenda-se, ainda, a realização de estudo comparativo com outras Casas Legislativas, nos níveis estaduais e municipais, por possuírem competências similares à Câmara Legislativa, visando o enriquecimento das atividades desenvolvidas por esse grupo de profissionais e pelos Consultores Legislativos.

Acredita-se que com a busca do desenvolvimento de competências para a melhoria contínua do assessoramento direto aos Deputados Distritais e com a busca de resultados institucionais mais efetivos, quem ganha é o cidadão brasileiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Maria dos Remédios. **A educação e capacitação como requisitos para o alcance da excelência na Câmara Legislativa do Distrito Federal**. Trabalho monográfico (Pós-Graduação *lato sensu* em Avaliação da Gestão Pública). Escola Nacional da Administração Pública – ENAP, Brasília, 2006.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão por competências em organizações no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração – Gestão Social e Trabalho). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília – UnB, 2007.

BAYMA, Fátima. Educação a Distância e Educação Corporativa. In: Fundação Getúlio Vargas; Bayma, Fátima (org). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão por Competências. In: Carbone, Pedro Paulo; Brandão, Hugo Pena; Leite, João Batista Diniz. **Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

_____. O que é Gestão por Competências? In: Pires, Alexandre Kalil (org.). **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena & BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público – RSP, Brasília, v. 56, nº 2, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de nºs 1, de 1992, a 56, de 2007, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de nºs 1 a 6, de 1994. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

CARDOSO FILHO, Jair Cunha. **Gestão de competências: proposta de um modelo conceitual aplicado à Câmara Legislativa do Distrito Federal**. Trabalho monográfico

(Pós-Graduação *lato sensu* em Administração Legislativa). Universidade do Legislativo – UNILEGIS, Senado Federal, Brasília, 2005.

_____ **Identificação de competências individuais em atividade de fiscalização e controle externo na Câmara Legislativa do Distrito Federal.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília – UnB, 2003.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). **Lei Orgânica do Distrito Federal** (1993): texto consolidado pelo Decreto Legislativo nº 1.205, de 2005, pelas Emendas à Lei Orgânica de nº 1 a 42, e com as alterações adotadas pelas Emendas à Lei Orgânica nº 43 a 52 e as decisões em ação direta de inconstitucionalidade proferidas pelo Supremo Tribunal Federal e pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. – 4.ed. – Brasília: Câmara Legislativa do Distrito Federal, 2008.

_____ **Resolução nº 218, de 2005:** consolidou o Regimento Interno da Câmara Legislativa do Distrito Federal, instituído pela Resolução nº 167, de 2000. Câmara Legislativa do Distrito Federal, Brasília, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza et al. **Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas.** 30º Encontro da ANPAD. Salvador, 2006.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Gente, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e Desempenho Organizacional: O que há além do *Balanced Scorecard*.** São Paulo: Saraiva, 2006.

FREITAS, Isa Aparecida & BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências.** In: Anais do 29º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2007.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de Recursos Humanos a estratégias organizacionais.** Tradução de Ana Paula Andrade. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2000.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: a gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas.** Tradução de Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

RUAS, Roberto et al. **O conceito de A a Z: Uma revisão das principais publicações nacionais entre 2000 e 2004.**

TARAPANOFF, Kira. Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional. In: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior/Secretaria de Tecnologia Industrial (org). **Educação Corporativa: contribuindo para a competitividade.** Brasília: Petrobrás e CNI, 2004.

VERGARA, S. C. **Começando a definir metodologia.** In: Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** Tradução de Maria Helena Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.