

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**DORALICE LOPES BERNARDONI**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO  
NA PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**CURITIBA  
2010**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**DORALICE LOPES BERNARDONI**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO  
NA PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Área de Concentração: Gestão da Informação e do Conhecimento do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Maria do Carmo Duarte Freitas, Dr<sup>a</sup>  
Eng<sup>a</sup>

**CURITIBA  
2010**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.  
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Bernardoni, Doralice Lopes

Mapeamento de competências: um estudo de caso na Pró-Reitoria de  
Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná / Doralice Lopes  
Bernardoni. - 2010

157 f.; il.

Orientador: Maria do Carmo Duarte Freitas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-  
Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2010

1. Universidades e faculdades – Administração de pessoal. 2. Mapeamento  
de competências. 3. Universidade Federal do Paraná. Pró-Reitoria de Pesquisa e  
Pós-Graduação. I. Freitas, Maria do Carmo Duarte. II. Universidade Federal do  
Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em  
Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação. III. Título.

CDD 658.3

**"MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO NA PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ "**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO MULTIDISCIPLINAR EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.

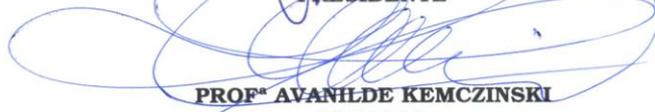


**PROF<sup>ª</sup>. DR<sup>ª</sup>. LEILAH SANTIAGO BUFREM**  
**COORDENADORA**

APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:



**PROF<sup>ª</sup> MARIA DO CARMO DUARTE FREITAS**  
**PRÉSIDENTE**



**PROF<sup>ª</sup> AVANI DE KEMCZINSKI**  
**MEMBRO**



**PROF<sup>ª</sup> FERNANDA CRISTINA BARBOSA PEREIRA QUEIROZ**  
**MEMBRO**



**PROF. RICARDO MENDES JUNIOR**  
**MEMBRO**



**PROF<sup>ª</sup> KARINA DE DÉA ROGLIO**  
**MEMBRO**

05 de março de 2010

Aos meus filhos

José Rodolpho e Fernanda,

a quem eu amo incondicionalmente.

Ao meu marido, pelo companheirismo e  
incentivo ao conhecimento.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força espiritual.

À Professora Dra. Maria do Carmo Duarte Freitas, minha orientadora, que com seu idealismo e competência me proporcionou não apenas uma orientação segura mas, sobretudo, as linhas mestras de reflexão para a conclusão desta pesquisa.

À Pró- Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPR, pela receptividade ao projeto e disponibilização de informações.

À Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFPR, em especial ao Pró-Reitor Professor Sérgio Scheer, por permitir a aplicação piloto deste projeto na sua Unidade e, aos demais servidores que colaboraram respondendo a pesquisa.

A todos os meus amigos que acompanharam, ora as minhas conquistas ora as minhas angústias, e incentivaram com palavras de carinho, força, fé e esperança.

Aos amigos que fiz no grupo de pesquisa do Laboratório de Mídias na Educação do Departamento de Gestão da Informação: Viviane Kuntz, Vanessa Moretti, Yasmim Paim e, em especial à Ana Carolina Greef, que com sua capacidade investigativa, crítica e criativa contribuiu, sobremaneira, para o desenvolvimento desse projeto.

Um agradecimento especial à pesquisadora Lívia Regina Nogueira, a quem eu denominei de meu “Anjo da Guarda” pela dedicação e apoio na finalização deste trabalho.

Enfim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desse sonho.

Que Deus os proteja!

“Não é o mais forte da espécie  
que sobrevive, nem o mais  
inteligente: é o que melhor se adapta às mudanças”

Charles Robert Darwin

## RESUMO

Trata da investigação sobre as abordagens difundidas no que tange à gestão de pessoas, gestão de desempenho e competências, buscando nos estudiosos que as exploram a compreensão dos conceitos fundamentais e sua aplicabilidade. O questionamento norteador é: Como identificar as competências dos servidores para alinhar o programa de qualificação da UFPR ao modelo de gestão por competências e desempenho do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão? Fato que conduziu ao objetivo principal deste estudo que foi propor uma metodologia para mapeamento de competências adaptável às funções do servidor da administração pública. A pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, foi dividida em quatro fases e utilizou-se de entrevista não estruturada, levantamentos em fontes documentais e questionário para a coleta de dados qualitativos e quantitativos. Na primeira fase foram coletados dados preliminares para conhecer a sistemática de gestão de pessoas na Universidade e dar sustentação ao desenvolvimento da pesquisa. A segunda se constituiu no desenvolvimento do diagnóstico das competências necessárias ao desempenho das funções dos servidores. Na terceira fase ocorreu a identificação das competências existentes, por meio da aplicação de um questionário que contemplou todas as competências necessárias e que, pela auto-avaliação do servidor, permitiu conhecer as competências já disponíveis na organização. Finalmente realizou-se o mapeamento de competências com vistas a identificar a diferença entre as competências necessárias e as já existentes na organização, ponderando a relação entre a carência (por parte do servidor) de determinada competência e a necessidade dessa competência (visão da organização) para a função na qual o servidor está inserido, possibilitando o diagnóstico de capacitação a partir das lacunas existentes. A validação do modelo proposto foi feita por gestores da instituição culminando numa aplicação piloto na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFPR. Ao final, constatou-se que a ênfase da capacitação deve estar voltada para as competências técnicas no nível técnico de função.

Palavras-Chave: Mapeamento de competências. Administração pública. Gestão de pessoas.

## **ABSTRACT**

It concerns in an investigation about spread approaches in regard to personnel management, performance management and competencies, seeking scholars who exploit the understanding of fundamental concepts and their applicability. The guiding question is: How to identify the competencies of the servers to bring the qualification program of UFPR to the model of competencies management and performance of the Ministry of Planning, Budget and Management? Fact which led to the main objective of this study that was to propose a methodology for mapping skills adaptable to the server functions of public administration. The research, done in an exploratory and descriptive mold, was divided into four phases and was used unstructured interviews, surveys on documentary sources and a questionnaire to collect qualitative and quantitative data. In the first phase were collected preliminary data to know the systematic management of people at the University and to support the development of the research. The second has become the development of diagnostic skills necessary to perform the functions of the servers. In the third phase happened the identification of existing skills, through a questionnaire that addressed all the necessary skills and, through self-evaluation of the servers, helped identify the skills already available within the organization. Finally, took place mapping skills in order to identify the difference between the skills required and those that already exists in the organization, balancing the ratio of the deficiency (server-side) of a particular competency and the need that this competency (the organization's vision) to the function in which the server is located, allowing the diagnosis of training from the existing gaps. The validation of the proposed model was made by managers of the institution culminating in a pilot application in the Dean of Research and Post Graduation at UFPR. In the end it was found that the emphasis of training should be focused on the technical expertise in technical level.

Key-words: Competencies mapping. Public administration. Personnel management.

## LISTA DE SIGLAS

ATA	Apoio Técnico-Administrativo
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CHAs	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
COPLAD	Conselho de Planejamento e Administração
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PRPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
S/ DESC	Sem Descrição de Categoria
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIDEC	Sistema de Desenvolvimento da Carreira
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TSI	Técnico e Suporte de Informática
UFPR	Universidade Federal do Paraná

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES (FIGURAS, GRÁFICOS e TABELAS)

FIGURA 1 - ALINHANDO A GESTÃO DE PESSOAS A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	23
FIGURA 2 - MODELO ICEBERG DE COMPETÊNCIA .....	34
FIGURA 3 - O CARÁTER DINÂMICO DAS COMPETÊNCIAS .....	35
FIGURA 4 - ETAPAS OU FASES DO PROCESSO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	41
FIGURA 5 - ORGANOGRAMA RESUMIDO DA UFPR .....	65
FIGURA 6 - PROTOCOLO DE COLETA .....	67
FIGURA 7 - ESCALA DE PERCENTUAL X GRAU DE DOMÍNIO .....	75
GRÁFICO 1 – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS – FUNÇÃO: PRÓ-REITOR.....	89
GRÁFICO 2 – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS – FUNÇÃO: PRÓ-REITOR .....	90
GRÁFICO 3 – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS – FUNÇÃO: COORDENADOR .....	90
GRÁFICO 4 – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS – FUNÇÃO: COORDENADOR.....	91
GRÁFICO 5 – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS – FUNÇÃO: CHEFE DE UNIDADE .....	92
GRÁFICO 6 – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS – FUNÇÃO: CHEFE DE UNIDADE .....	93
GRÁFICO 7 – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS – FUNÇÃO: TÉCNICO E SUPORTE DE INFORMÁTICA .....	93
GRÁFICO 8 – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS – FUNÇÃO: TÉCNICO E SUPORTE DE INFORMÁTICA.....	94
GRÁFICO 9 - COMPETÊNCIAS TÉCNICAS – FUNÇÃO: APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO .....	95
GRÁFICO 10 – MÉDIA GERAL POR COMPETÊNCIA TÉCNICA – FUNÇÃO: APOIO TÉCNICO- ADMINISTRATIVO .....	96
GRÁFICO 11 - COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS – FUNÇÃO: APOIO TÉCNICO- ADMINISTRATIVO .....	97
GRÁFICO 12 – MÉDIA GERAL POR COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL – FUNÇÃO: APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO .....	98
TABELA 1 – MÉDIA GERAL DO GRAU DE DOMÍNIO: COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS.....	99
GRÁFICO 13 – MÉDIA GERAL – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS X COMPORTAMENTAIS.....	100

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ASPECTOS CONCEITUAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	26
QUADRO 2 - MÉTODOS DE AVALIAÇÃO.....	29
QUADRO 3 - ABORDAGEM CONCEITUAL DAS COMPETÊNCIAS.....	36
QUADRO 4 - AGRUPAMENTO DAS COMPETÊNCIAS POR SIMILARIDADE.....	38
QUADRO 5 - EXPERIÊNCIAS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	44
QUADRO 6 - DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	49
QUADRO 7 - INDICADORES DE COMPETÊNCIAS.....	70
QUADRO 8 - GRUPOS DE COMPETÊNCIAS SIMILARES.....	71
QUADRO 9 - COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS X COMPETÊNCIA-MÃE.....	72
QUADRO 10 - DEFINIÇÃO DO PERFIL DA FUNÇÃO TÉCNICA.....	72
QUADRO 11 - DEFINIÇÃO DO PERFIL DA FUNÇÃO COMPORTAMENTAL.....	72
QUADRO 12 – PROTÓTIPO DA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS.....	76
QUADRO 13 - POLÍTICAS, PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES – NACIONAL.....	81
QUADRO 14 - POLÍTICAS, PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES – INSTITUCIONAL.....	81
QUADRO 15 - DEMANDAS SUGERIDAS DE QUALIFICAÇÃO. MÚLTIPLAS ALTERNATIVAS.....	83
QUADRO 16 - DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS POR FUNÇÃO.....	86
QUADRO 17 - POPULAÇÃO X AMOSTRA DA PESQUISA.....	88
QUADRO 18 – MATRIZ DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS – FUNÇÕES DE NÍVEL GERENCIAL.....	101
QUADRO 19 – MATRIZ DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS – FUNÇÕES DE NÍVEL TÉCNICO.....	102

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	14
1.2 PROBLEMA .....	15
1.3 OBJETIVOS .....	15
<b>1.3.1 Geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3.2 Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.4 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....	15
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>CAPÍTULO 2 – ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E AS PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>18</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	19
<b>2.1.1 Gestão de Pessoas</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1.2 Gestão ou Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.2.1 Benefícios da Gestão de Desempenho</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1.2.2 Instrumentos e Técnicas de Gestão de Desempenho</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1.2.3 Gestão do Desempenho por Competências</b> .....	<b>31</b>
2.2 UMA ABORDAGEM SOBRE COMPETÊNCIA .....	31
<b>2.2.1 Dimensões da Competência</b> .....	<b>33</b>
<b>2.2.2 Classificação das Competências</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2.3 Gestão por Competências</b> .....	<b>39</b>
<b>2.2.4 Mapeamento de Competências</b> .....	<b>43</b>
<b>2.2.5 Desenvolvimento de Competências, Aprendizagem, Formação Profissional e Gestão do Conhecimento</b> .....	<b>47</b>
2.3 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	50
<b>2.3.1 Gestão por Competências</b> .....	<b>51</b>
<b>2.3.2 Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>55</b>
<b>2.3.3 As Escolas de Governo e a Formação Profissional do Servidor Público</b> .	<b>58</b>
2.4 DISCUSSÃO DA TEMÁTICA .....	60
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>63</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	63

3.2 LOCAL DA PESQUISA .....	64
3.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	65
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	66
3.5 PROTOCOLO DE COLETA .....	66
3.6 DESCRIÇÃO DA COLETA DE DADOS .....	68
<b>3.6.1 Primeira Fase – Visão Geral da UFPR .....</b>	<b>68</b>
<b>3.6.2 Segunda Fase – Levantamento de Competências Necessárias .....</b>	<b>69</b>
<b>3.6.3 Terceira Fase – Levantamento das Competências Existentes.....</b>	<b>73</b>
<b>3.6.4 Quarta Fase – Proposta do Mapeamento de Competências .....</b>	<b>74</b>
3.7 QUESTIONÁRIO PARA AUTO-AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EXISTENTES.....	77
3.8 TRATAMENTO DOS DADOS .....	78
<b>CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>79</b>
4.1 PRIMEIRA FASE – VISÃO GERAL DA UFPR .....	79
<b>4.1.1 Entrevista não Estruturada.....</b>	<b>79</b>
<b>4.1.2 Normas e Ações Pertinentes à Gestão de Pessoas no Âmbito Nacional e Institucional .....</b>	<b>80</b>
<b>4.1.3 Estudo Quantiquantitativo da Avaliação de Estágio Probatório .....</b>	<b>82</b>
4.2 SEGUNDA E TERCEIRA FASES: LEVANTAMENTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS E EXISTENTES .....	84
<b>4.2.1 Função: Pró-Reitor .....</b>	<b>89</b>
<b>4.2.2 Função: Coordenador .....</b>	<b>90</b>
<b>4.2.3 Função: Chefe de Unidade .....</b>	<b>92</b>
<b>4.2.4 Função: Técnico e Suporte de Informática (TSI).....</b>	<b>93</b>
<b>4.2.5 Função: Apoio Técnico-Administrativo (ATA).....</b>	<b>95</b>
<b>4.2.6 Análise Geral por Nível de Função: Gerencial e Técnico .....</b>	<b>99</b>
4.3 QUARTA FASE: PROPOSTA DO MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS.....	100
<b>CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>119</b>

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Ao final da primeira década do século XXI, os progressos científicos, tecnológicos e econômicos ocorridos, relacionados aos aspectos da globalização, provocaram mudanças ideológicas, culturais, sociais e profissionais, reveladas em fenômenos de exclusão social, persistindo as desigualdades de desenvolvimento no mundo. Aqueles com o objetivo de prosperar devem compreender tais transformações, e comprometer-se com uma educação voltada às novas competências exigidas não só em conhecimentos e habilidades no trabalho, mas também, as relacionadas às atitudes.

No ambiente organizacional, o desafio é o acesso à informação e ao conhecimento, tornando-se uma questão de sobrevivência das organizações. Nesse contexto, as empresas tendem a se diferenciar pelo que sabem e pela forma como conseguem usar o conhecimento – capital intelectual. Senge (1994) já era enfático ao afirmar, no início da década de 90, a importância das organizações promoverem o aprendizado.

Na “Sociedade do Conhecimento”, discutida por Peter Drucker (1994), esse aprendizado se transforma em um compromisso para toda a vida e a aplicação desse conhecimento passa a constituir fatores competitivos importantes. Surge um novo modelo de gestão e acesso à informação permeando as organizações, sejam elas grandes ou pequenas públicas ou privadas, nacionais ou multinacionais.

Diante desse contexto de mudanças, estas instituições, na ânsia de viabilizarem a gestão do conhecimento adotam estratégias para permitir a colaboração entre seus pares (*peer to peer*). Dentre essas estratégias observa-se a utilização do conceito de educação corporativa e do uso de tecnologia para agregar valor ao negócio da organização.

Percebe-se que as mesmas estão buscando capacitar seus pares como forma de manter sua sobrevivência no futuro. Elas assumem um papel proativo na oferta de educação corporativa em parceria com o mundo acadêmico com vistas à estabelecer uma força de trabalho propulsora para operar na Sociedade de Conhecimento, cujas ações provocam uma mudança cultural na organização.

Nesse cenário, surge a discussão sobre a contribuição da Universidade para iniciativas de educação corporativa originadas no mercado empresarial e o fato de que a própria Instituição de Ensino Superior se mantém distante de ações endógenas voltadas ao mesmo modelo formativo.

Na Universidade Federal do Paraná (UFPR), as mudanças advindas da nova legislação federal, evidenciaram a necessidade de reestruturação das ações de qualificação e gestão de pessoas. Nesse contexto, o encontro entre pesquisas em educação realizadas pelo Laboratório de Mídias Digitais do Departamento de Ciência e Gestão da Informação da UFPR e as demandas por ações apresentadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas culminou numa parceria para a realização do Projeto “Plano de Ação para Alinhamento do Programa de Qualificação da UFPR ao Modelo de Gestão por Competências e Desempenho do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG)”, com vistas à criação de um modelo de educação corporativa na UFPR.

Um dos desdobramentos metodológicos desse projeto é composto por esta pesquisa de mestrado, que ao final do estudo resultou na escolha de uma metodologia para mapeamento e avaliação de competências funcionais aplicável aos servidores da UFPR.

Ressalta-se que o modelo de gestão por competências e desempenho do MPOG foi estabelecido pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que se assenta num tripé estratégico: gestão por competência; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação (BRASIL, 2006).

A PNDP coloca a gestão por competências como referencial para a gestão da capacitação dos servidores públicos da administração pública federal e autárquica. Isto implica que sejam identificadas as competências necessárias para o cumprimento adequado de certas tarefas em cada um dos setores da organização e que sirva de base para a seleção, formação, desenvolvimento, alocação e avaliação de desempenho e a outros aspectos da gestão de pessoas. Assim sendo, cada órgão público deve identificá-las, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A globalização exige modernidade, agilidade e qualidade das organizações em geral, requerendo dos administradores uma ação rápida na formação de talentos individuais e coletivos. Com as instituições públicas essa situação não pode ser diferente, embora as particularidades motivacionais para o desenvolvimento de competências e desempenho dos servidores públicos sejam uma preocupação dos seus gestores.

Entre os desafios observados no mercado a difusão da tecnologia de informação e comunicação cria outras possibilidades e exigências em termos de qualificação, modos de organização do trabalho e métodos de gerenciamento. Além disso, exige recursos humanos cada vez mais escolarizados, com valores e aspirações renovados em relação ao trabalho, tais como: autonomia, responsabilidade, desenvolvimento pessoal e profissional (FREITAS, 2003).

Observa-se que é crescente o nível de esclarecimento do cidadão sobre seus direitos, exigindo uma mudança de postura dos servidores públicos e em especial dos administradores. Estes precisam tornar sua gestão mais competitiva e gerenciar os serviços que prestam à comunidade com maior eficiência e eficácia. Isto implica na necessidade de capacitar o servidor para responder aos anseios do cidadão. Essa capacitação, além de contribuir na manutenção do pessoal de qualidade refletirá no uso mais efetivo dos recursos financeiros e de tempo gasto com educação e capacitação, visando à real necessidade da instituição.

Para tanto, há que se atuar no processo de formação continuada do profissional público, fornecedores, parceiros e clientes, com vistas a permitir que se adapte às transformações tecnológicas e técnicas favorecendo a promoção social dos indivíduos, bem como, permitindo a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, econômico e social da sociedade.

A adoção do Modelo de Gestão por Competências e Desempenho do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), como instrumento estratégico da política de desenvolvimento do servidor público, traz um marco regulador importante no processo de fortalecimento da qualificação e profissionalização do serviço público, o que implica em outra dinâmica para a política

de capacitação. A discussão passa pela adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais e passa a ser requisito indispensável, o que propicia o desenvolvimento contínuo da força de trabalho e, conseqüentemente, da própria administração pública federal.

## 1.2 PROBLEMA

A principal questão da pesquisa é: como identificar as competências dos servidores para alinhar o programa de qualificação da UFPR ao modelo de gestão por competências e desempenho do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Geral

Propor uma metodologia para mapeamento de competências adaptável às funções do servidor da administração pública.

### 1.3.2 Específicos

- validar um modelo de mapeamento de competências das funções existentes na PRPPG;
- verificar, por meio de auto-avaliação, em que medida os servidores têm domínio dessas competências.

## 1.4 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Possibilita um modelo mais coerente com a realidade do servidor público e traz o debate teórico e prático em torno do tema para estimular a realização de novos estudos.

A validação de um modelo para mapeamento de competências funcionais dos servidores públicos permitirá ser replicada em outras Unidades da UFPR e/ou IFES.

## 1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal limitação é a dependência de terceiros na liberação de espaços investigativos e de terceiros conscientes da responsabilidade do que é uma investigação desta natureza.

O trabalho foi desenvolvido na Universidade Federal do Paraná, onde se escolheu uma das sete Pró-Reitorias – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG) – para a realização do estudo de caso proposto. A escolha dessa unidade em detrimento das demais foi pelo fato de que a mesma possui menor número de servidores, se adequando ao tempo disponível para o levantamento dos dados necessários e realização da pesquisa.

A perspectiva era numa primeira etapa aplicar o instrumento como auto-avaliação, premissa já adotada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e, numa segunda etapa, proceder à avaliação da chefia imediata. Porém, esta última não se concretizou devido ao período de realização da pesquisa e análise dos dados – dez/2009 e jan/2010 – serem meses de férias para muitos servidores, em especial, as chefias.

Outro fator limitante foi a validação do instrumento aplicado unicamente para auto-avaliação do servidor da PRPPG/UFPR.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Ele está dividido em cinco capítulos, sendo que o primeiro trata da parte introdutória objeto de estudo, apresentando a justificativa, o problema, os objetivos, as contribuições, assim como, as limitações da pesquisa e a estrutura de desenvolvimento do trabalho.

O segundo capítulo contempla o referencial teórico desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica em livros, teses, artigos e periódicos especializados sobre o assunto, levantando as opiniões dos teóricos para enriquecer a discussão.

No terceiro capítulo expõe-se a metodologia de pesquisa que se apresenta como exploratória e descritiva, oferecendo informações sobre o objeto de trabalho.

O plano básico da pesquisa adotado foi o estudo de caso para obter uma análise qualitativa do objeto a ser pesquisado.

O quarto capítulo compõe-se das informações detalhadas sobre a análise do estudo de caso e apresenta a discussão dos resultados da pesquisa.

O quinto capítulo dedica-se às considerações finais sobre o trabalho.

E, por fim, são incluídas as referências, anexos e apêndices utilizados no estudo.

## **CAPÍTULO 2 – ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E AS PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS**

*“De todas as tarefas  
dirigir o comportamento humano é a mais importante,  
já que tudo o mais depende dele  
e da forma como desempenhar suas atividades”  
(Rensis Likert, 1975)*

O capítulo discute a estratégia organizacional e as práticas de gestão de pessoas, mostrando como esta tem sido desafiada a estabelecer uma maior sintonia com a estratégia corporativa. Da administração de pessoas nas organizações ao desenvolvimento de competências, aborda a gestão de desempenho como uma vertente do processo de gestão de pessoas, que visa aprimorar o rendimento dos profissionais em suas respectivas funções na organização. Apresenta uma abordagem sobre competência, suas dimensões e classificações. Trata da aplicação da gestão por competências como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações, abordando o mapeamento, metodologias e experiências adotadas por empresas, em especial, organizações públicas. A relação entre o desenvolvimento de competências, aprendizagem, formação profissional e gestão do conhecimento são assuntos referenciados no capítulo. Por fim, relata as práticas de gestão de pessoas na Administração Pública Federal, destacando: a gestão por competências, como instrumento estratégico da política de desenvolvimento de pessoal; a avaliação de desempenho, que se constitui num meio para a progressão, promoção, transferência ou acesso dos servidores, visando aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações implementadas nas organizações do setor; e ainda, a atuação das Escolas de Governo na formação profissional do servidor público.

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A administração de Recursos Humanos caracteriza-se pela ênfase na visão racional, objetiva e normativa dos indivíduos, enfatizando a padronização e instrumentalidade de comportamentos das pessoas, enquanto desvalorizam manifestações da singularidade de cada sujeito, como seus interesses e expectativas (DAVEL; VEGARA, 2001).

Um conjunto de transformações e inovações vem ocorrendo no modelo de gestão organizacional. Souza e Bastos (2008, p. 294) lembram que os movimentos específicos que alteram a maneira de conceber o gerenciamento das pessoas no trabalho foram objetos de análise de estudiosos e pesquisadores da área como Dutra, 2002; Mota e Vasconcelos, Fleury e Fischer, 2001; Davel e Vergara, 2001, dentre outros.

Um dos principais movimentos que sintetizam tais transformações é representado pela transição dos termos utilizados para denominar a forma como se dá a relação do indivíduo com a organização, ou seja, a noção de “Administração de Recursos Humanos” para “Gestão de Pessoas”. (SOUZA; BASTOS, 2008, p. 295).

Neves (2002) complementa que essa abordagem concebe o indivíduo como recurso que gera custos à organização. Nesse sentido, ela ganha uma perspectiva operacional cuja função é a de atrair, selecionar, manter, remunerar e desenvolver as pessoas mais adequadas às exigências do trabalho, tirando o maior proveito possível de seu trabalho.

Fisher e Albuquerque (2001, p. 16) afirmam que gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é uma preocupação das organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nesta atividade:

- atrair, capacitar e reter talentos;
- gerir competências;
- gerir conhecimento;
- formar novo perfil do profissional demandado pelo setor;
- gerir novas relações trabalhistas; manter motivação/clima organizacional;

- desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência;
- RH reconhecido como contributivo para o negócio;
- RH reconhecido como estratégico;
- conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade;
- equilíbrio com qualidade de vida no trabalho;
- descentralizar gestão de RH.

Dutra (2002) acrescenta que a Administração de Recursos Humanos pode ser classificada em dois paradigmas. Dependendo do enfoque mais funcionalista ou sistêmico que é dado às atividades que se priorizam nesta abordagem, elas adquirem nuances diferenciadas, sem, contudo, abandonar sua identidade principal anteriormente descrita. Esta área, entendida como um sistema confere às funções especializadas uma visão mais inter-relacionada, envolvendo, inclusive, a relação destas com as estratégias mais globais da organização.

As pessoas, segundo a metodologia gerencial baseada em recursos, são partes dos conjuntos de recursos que formam uma organização, que integrados aos financeiros, físicos, organizacionais gerais, de conhecimento e de aprendizado levam-na à obtenção de vantagem competitiva sustentável sobre a concorrência (HARRISON, 2005, p. 29).

Essa metodologia advém das mudanças originadas pela transição de uma sociedade puramente industrial para a Sociedade da Informação e do Conhecimento, onde os ativos intangíveis\* têm influência tal que modificam comportamentos, modelos mentais e atitudes (PACHECO *et al.*, 2005, p. 29).

Na opinião dos autores, a crescente importância atribuída à qualidade – a partir da década de 1990, no Brasil, a mudança nos valores considerados pelos consumidores ao adquirir produtos e serviços, a multidisciplinaridade dos fatores produtivos e a visão cada vez mais holística dos mercados redesenham as ações corporativas. Essas, “pretendidas por meio de aprendizagem contínua possibilitam

---

\* **ativos intangíveis:** Os ativos intangíveis são importantes fontes de valorização das empresas, sendo assim, fatores como marcas, patentes, tecnologia, pesquisas, desenvolvimento e domínio do conhecimento humano tornam essenciais para a sua valorização. Sveiby (1998, p.14) classifica os ativos intangíveis em três grupos: estrutura externa (marcas, relação com clientes e fornecedores); estrutura interna (a organização: gerência, estrutura legal, sistemas, manuais, atitudes, P&D, software); e competência individual (escolaridade, experiência).

melhores resultados e o aperfeiçoamento de todos os envolvidos. A gestão dessas estratégias depende da concretização dos propósitos da organização por meio do processo de desenvolvimento de pessoas”. (PACHECO *et al.*, 2005, p. 30).

Ressalta-se que administrar pessoas em uma organização não consiste apenas em atividades preestabelecidas e meramente operativas. Como fundamento a essas atividades, existem aspectos de decisão e planejamento relativos ao ambiente, aos ativos e ao próprio processo de gerenciamento das atividades da empresa. Ao primeiro grupo são associados os ambientes: interno – departamentos, acordos de trabalho e relacionamentos; técnico – especializações, linguagens e abordagens, tecnologias, ciclos produtivos; interpessoal – hierarquias, cargos, relações internas e externas, variações culturais, confiança e respeito; logístico – distâncias entre pessoas e unidades, diferentes localizações; político – metas e interesses, grupos de poder, alianças. Aos ativos são associados modelos como organograma, avaliações e abordagens de gerenciamento. Ao plano de gestão, por fim, relacionam-se as necessidades de recursos, a busca por qualidade, a gestão de riscos e de aquisições (PROJECT..., 2004, p. 203-204).

A estratégia organizacional e as práticas de gestão de pessoas trazem desafios e buscam estabelecer entre si uma maior sintonia. A gestão de pessoas integrada à estratégia corporativa tem em sua essência o caráter de desenvolvimento de pessoas.

### **2.1.1 Gestão de Pessoas**

A área de gestão de pessoas tem na estratégia organizacional o alvo de orientação para direcionar suas ações. Ubeda (2003) coloca que a definição do modelo estratégico reforça a cultura do desempenho por resultados e influencia a visão da organização quanto aos fatores que interferem nesse resultado. A abordagem integra a gestão de desempenho a um processo estratégico maior de gerenciamento e pessoas.

Nessa mesma perspectiva, Ruas (2005) revela que no modelo a empresa define suas competências organizacionais e as referentes às pessoas que a compõem, possibilitando o direcionamento de esforços ao alcance dos resultados

almejados. Assim, oferece suporte e informações necessárias à ação estratégica dos profissionais da empresa.

Carbone *et al.* (2006, p. 70) também concordam que é a partir da estratégia organizacional que a área de gestão de pessoas orienta suas políticas, planos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos.

É fundamental ter consciência de que as mudanças serão efetivas se houver um alinhamento entre a estratégia, a estrutura organizacional, os processos, a cultura e o planejamento de recursos humanos (TEIXEIRA, 2001, p. 4). No entanto, observa que o modelo centralizador de recursos humanos, caracterizado por ilhas de poder, em que cada grupo luta para manter seus espaços, em completa desintegração de funções e com pouca influência nas decisões estratégicas já não faz parte das organizações modernas (GRAMIGNA, 2002, p. 6).

Esse alinhamento entre a estratégia organizacional e as práticas de gestão de pessoas, bem como a sinergia entre as políticas e ações dos diferentes subsistemas de gestão de pessoas gera, segundo Carbone *et al.* (2006, p. 70) o que Tilles, na década de 60, denominou consistência interna da estratégia, ou seja, um impacto positivo cumulativo dessas políticas e ações sobre o desempenho organizacional.

Na Figura 1, os principais subsistemas de gestão de pessoas integram-se em torno do processo de aquisição das competências necessárias à organização, seja agindo diretamente no desenvolvimento delas, seja induzindo este processo.

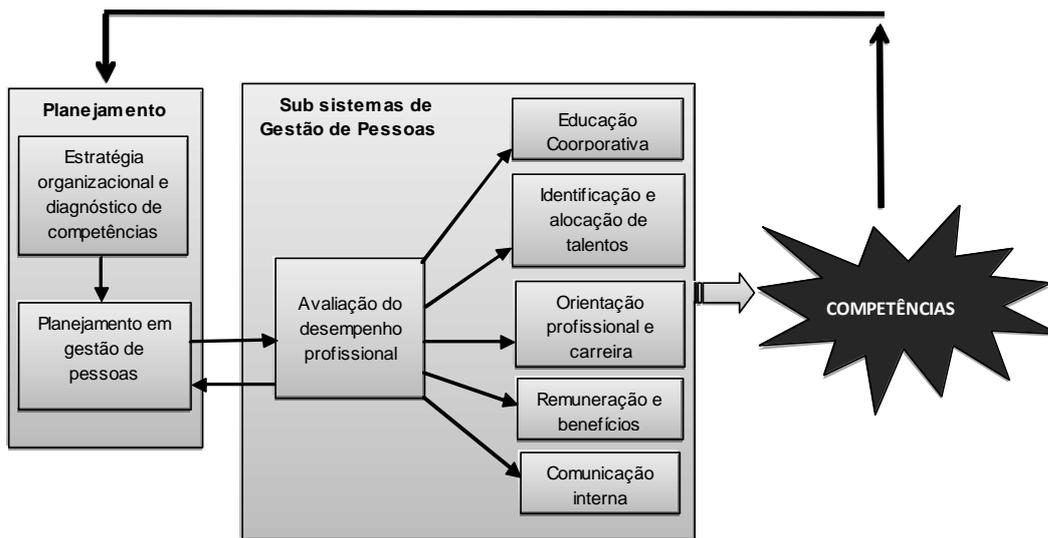


FIGURA 1 - ALINHANDO A GESTÃO DE PESSOAS A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL  
 FONTE: CARBONE *et al.* (2006, p.71)

Os autores ressaltam que esse diagrama não esgota as interações e intervenções exercidas pelas funções de gestão de pessoas, mas deixa evidente que a partir da estratégia corporativa e do diagnóstico de competências organizacionais, torna-se possível o planejamento de ações de gestão de pessoas.

A gestão de pessoas por competências é um modelo que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2004). Esse modelo é particularmente útil às empresas para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para a sua competitividade.

A integração da estratégia organizacional com a gestão de pessoas por competências tem, em sua essência, o caráter de desenvolvimento de pessoas, tornando-as aptas aos desafios atuais e futuros. O modelo se destaca pela abrangência uma vez que envolve não só a área de pessoas, mas também, toda a organização. Integram à estratégia todos os subsistemas de gestão de pessoas como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e participação nos lucros e resultados, e avaliação de desempenho. Por sua visão sistêmica, sustenta todas as práticas de gestão de pessoas e “amplia a sua importância dentro das organizações”. (RUANO, 2003, p. 30).

Referido modelo incorpora uma nova relação entre as pessoas e a empresa. A gestão por competências surge ante a necessidade de adequação a uma outra

lógica de mercado: da reestruturação produtiva. A instabilidade dos mercados requer outras formas de conceber e organizar o trabalho. O foco se transfere para o resultado e nesse cenário o “protagonista do trabalho além de saber fazer, deve ser capaz de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação”. (RUAS, 2005, p. 36).

Essa visão da condição estratégica das pessoas promove uma diluição das funções de gestão de pessoas em toda a organização. O enfoque do conceito de competências no modelo de gestão estratégica de pessoas repercute em diversas práticas que passam a ser orientadas a partir dessa abordagem: avaliação por competências, desenvolvimento de competências, remuneração por competências, seleção por competências, retenção de talentos e de competências (NERI, 2005).

A gestão por competências será aprofundada no tópico 2.2 - Uma Abordagem sobre Competência.

### **2.1.2 Gestão ou Avaliação de Desempenho**

A gestão de desempenho consiste em uma das vertentes do processo de gestão de pessoas, que visa aprimorar o rendimento dessas em suas respectivas funções na organização, por meio das ações de planejar, acompanhar e aprimorar a atuação (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 882).

Segundo Brandão (1999), a gestão de desempenho vem substituindo a avaliação de desempenho por meio de processo que inclui atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação. Embora haja esforço de ampliar o foco das metodologias de modo a contemplar as dimensões mais abrangentes de atuação de equipes e da gestão global da organização, do ponto de vista prático, a ênfase dessas atividades tem incidido, fundamentalmente, sobre o nível individual. Apesar disso, as instituições públicas e privadas já têm adotado o sistema de gestão de desempenho ao invés da mera avaliação de desempenho (PIRES *et al.*, 2005, p. 39).

A estreita relação entre desempenho dos indivíduos em situações de trabalho e desempenho das organizações tem se associado a permanente preocupação com o desempenho do ser humano no trabalho, levando as organizações a adotarem práticas de gerenciamento da força de trabalho com vistas ao aumento de sua produtividade. Tornar os trabalhadores mais eficazes na produção de resultados vis a vis seus objetivos e metas tem

... sido um dos principais objetivos das práticas organizacionais de gerenciamento de pessoas. (BASTOS, 2007, p. 29).

Para efeitos desta pesquisa os termos gestão de desempenho e avaliação de desempenho são usados indistintamente.

Brandão (2009) ressalta que os elementos do desempenho surgem a partir da constituição das competências do indivíduo, ou seja, a partir de habilidades, atitudes e conhecimentos desse, e junto com esses fatores geram valor para o indivíduo e para a organização. Assim, para o autor, o desempenho consiste na manifestação da competência e do processo de aprendizagem pelo qual essa foi formada.

Bruno-Faria e Brandão (2003) complementam tal visão apontando que, sob a perspectiva organizacional, indicadores desse desempenho incorporam métricas de eficiência, eficácia e *gaps* de competências necessárias à consecução de ambos os fatores.

Partindo de tal premissa, Brandão *et al.* (2008, p. 883) afirmam que organizações buscam integrar as perspectivas da gestão de desempenho à gestão por competências, uma vez que o acompanhamento e a avaliação de ambos, separadamente ou de apenas um deles, pode levar a resultados menos íntegros que aqueles possíveis quando a visão é holística.

Avaliar o desempenho é um processo que torna indissociáveis os indivíduos de suas atividades, práticas, objetivos, metas e de seu próprio potencial (SILVA, 2004, p. 6).

O Quadro 1 sintetiza os aspectos conceituais da avaliação de desempenho sob o olhar de diferentes autores.

Ano	Desempenho: Aspecto Conceitual	Autor
1995	é visto como o cargo ocupado pelo empregado e a atuação deste, considerando as suas atividades e responsabilidades assim como, os resultados que dele se espera.	Lucena
1997	parte atuante da estratégia gerencial, cujo propósito central é conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa. Está intimamente ligada àquilo que a empresa espera alcançar.	Carvalho e Nascimento
1997	ação ou conjunto de ações observáveis orientadas a um dado resultado.	Gama
1999	compreende um conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, capacidade, inteligência, acumulados ao longo de experiências pessoais do indivíduo e relacionadas ao saber fazer.	Oliveira-Castro
1999	é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela exerce, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.	Chiavenato
2002	é a crítica que deve ser feita sobre o <i>gap</i> existente no comportamento do indivíduo, entre a expectativa de desempenho esperada pela organização e o seu real desempenho.	Siqueira
2004	conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio.	Dutra
2006	permite conceituar o resultado obtido, gerando consequências para o próximo ciclo, não devendo apresentar surpresas, uma vez que as metas e os indicadores foram negociados na fase de planejamento e revistos periodicamente na fase de acompanhamento.	Saldanha

QUADRO 1 - ASPECTOS CONCEITUAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
 FONTE: ADAPTADO DE SILVA (2004) e BASTOS (2007)

Com base nesses conceitos Dutra identifica três dimensões na avaliação de desempenho: desenvolvimento, esforço e comportamento. Cada uma delas, ao receberem tratamentos específicos, tem alteradas suas formas de avaliação.

Cada dimensão deve ser tratada de forma diferente, tanto no que se refere à maneira de avaliar quanto no que diz respeito às ações decorrentes da avaliação. Em geral, as empresas misturam essas três dimensões e dão mais ênfase ao esforço e ao comportamento. No momento atual, o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e merece atenção diferenciada. (DUTRA, 2004, p. 69).

Do aspecto conceitual de avaliação e desempenho, Siqueira (2002, p. 56) faz a seguinte distinção entre os termos: “avaliar é apreciar, estimar, fazer idéia de, ajuizar, ou julgar” enquanto desempenho refere-se ao “comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização”.

Para o autor existe uma constante diferença entre as expectativas da organização quanto a resultados advindos das atividades das pessoas e os resultados efetivos por elas atingidos. Posto isso, ele ressalta a necessidade de alinhamento entre a gestão de desempenho e a estratégia global da empresa, conectando o nível gerencial dessa àquele de operacionalização dos processos.

#### 2.1.2.1 Benefícios da Gestão de Desempenho

Harrington (1997) postula que avaliar e gerenciar o desempenho de indivíduos e grupos são práticas fundamentais para o entendimento dos acontecimentos operativos nas organizações, para a avaliação de necessidades de mudança e correção de situações fora daquelas esperadas pela organização, e para a definição de prioridades quando se trata de agir de maneira corretiva e estratégica.

Em complemento, Chiavenato (1999) aponta benefícios da gestão de desempenho para:

- **a organização**: identificação de demandas de atualização e reciclagem de pessoal, condições de promoção e transferência; avaliação do potencial dos recursos humanos tanto a curto quanto em longo prazo e o estímulo à produtividade;
- **o gerente**: incentivar a tomada de ações e decisões sobre aprimoramento do arquétipo de desempenho existente e difundir entre as pessoas informações sobre o seu próprio desempenho e o que delas é esperado;
- **o indivíduo subordinado**: conhecimento de expectativas da organização quanto ao seu desempenho, perfil idealizado pela empresa e os seus próprios limites, pontos fortes e fracos, além da possibilidade de auto avaliar-se e auto corrigir-se.

Siqueira (2002) lembra o fato de que a gestão de desempenho não deve se constituir em instrumento punitivo ou meramente administrativo. O gerenciamento deve ter como alvo único e exclusivo os indivíduos e grupos que compõem a organização, pois por meio do desempenho individual os objetivos estratégicos são atingidos.

A comunicação, para o autor, é essencial nesse contexto, à medida que estabelece o elo entre a alta administração e o nível operacional. Surge, assim, o estímulo à geração de competências e ao desenvolvimento dos indivíduos, além de bases políticas para essas mesmas questões (SIQUEIRA, 2002).

#### 2.1.2.2 Instrumentos e Técnicas de Gestão de Desempenho

Tem-se a premissa de que todo e qualquer processo de gestão deve ter, inerentes, métodos, indicadores e métricas de avaliação.

No entender de Saldanha (2006, p.114-115) os indicadores de desempenho representam unidades de medida associadas às metas de desempenho, expressos mais comumente na forma de índices, taxas, porcentagens ou proporções. O autor sistematiza os indicadores em três segmentos básicos:

- **de insumo:** medida usada para a alocação de recursos, materiais e financeiros, nas diferentes atividades, projetos, programas, áreas ou funções da organização.
- **de processo:** também chamados de indicadores de esforço, são usados no monitoramento do uso dos recursos (humanos, materiais e financeiros) nas diferentes atividades desenvolvidas pela organização. Objetivam avaliar a eficiência dos processos e o desempenho funcional, que juntos com os insumos mensuram a eficiência organizacional.
- **de produto:** tem por finalidade medir o resultado pelo somatório dos recursos empregados e dos esforços desenvolvidos pela organização. Seu uso está associado à busca da eficácia da organização.

Oakland (1994) estabelece que os indicadores, especificamente, devem ser mensuráveis, apontando objetivos tangíveis e passíveis de quantificar; importantes, agregando relevância a resultados do método; e pertinentes, apresentando áreas e fatores críticos associados ao método.

Tais indicadores constituem métodos de avaliação de desempenho aplicáveis a empresas e organizações, os quais com base nos estudos de Bergamini e Beraldo (1988); Lucena (1995); Gramigna (2002); Siqueira (2002); Santos (2005);

Leme (2006); Carbone *et al.* (2006); Brandão (2008) são apresentados, de forma resumida, no Quadro 2.

<b>MÉTODO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Avaliação por Objetivos	Consequência direta da Administração por Objetivos, possui enfoque mais objetivo, por meio da constatação do cumprimento ao não das metas pretendidas.
Avaliação da Experiência	O avaliador descreve em um ou mais parágrafos as principais características, qualidades e potencialidades do avaliado.
Escala Gráfica	Avalia o desempenho considerando a quantidade e a qualidade do trabalho da pessoa, posicionando cada dimensão apreciada, em termos de abaixo, acima ou na média em relação ao grupo que desenvolve atividades semelhantes.
Escolha Forçada	O avaliador escolhe, entre as opções de afirmações, as que mais se aproximam ou afastam-se das características de desempenho do avaliado.
Revisão da Avaliação de Atividades	Utilizada para suplementar as avaliações pelos sistemas de experiências e de escala gráfica, com a participação de representantes de Recursos Humanos em conjunto com avaliadores de determinada área para rever critérios e resultados das avaliações.
Incidentes Críticos	O avaliador registra, diária ou semanalmente, todos os episódios, fatos, resultados relevantes, quantificando-os e especificando-os.
Padrões de Desempenho	São estabelecidos padrões de desempenho por meio da definição de tarefas e metas, objetivando produtividade crescente.
Sistema de Graduação	Na graduação por comparação em pares, cada um dos avaliadores é comparado com os demais. Aquele que obtiver o maior número de marcações positivas é o melhor, e assim sucessivamente.
Avaliação de Potencial	Ao invés de apreciar o desempenho passado, a avaliação de potencial enfatiza o desempenho futuro, as potencialidades que facilitarão a assumir novas atribuições.
Avaliação 360 Graus	O mais prestigiado sistema por especialistas e mais adotado pelas empresas. Preconiza a avaliação cruzada de gerentes, pares e subordinados, até clientes.
<i>Balanced Scorecard</i>	Desenvolvido por Kaplan e Norton em 1997, propõe-se a orientar o desempenho da organização e de seus funcionários não apenas na ótica do resultado econômico-financeiro, mas também a partir das medidas de desempenho em quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento.
Auto-Avaliação	O próprio profissional indica o nível de importância das competências para o desempenho da sua função, assim como o grau em que ele domina ou expressa tais competências.

QUADRO 2 - MÉTODOS DE AVALIAÇÃO  
 FONTE: ADAPTADO DE BASTOS (2007)

Ressalta-se que a avaliação do desempenho em organizações seguiu historicamente uma trajetória de foco no passado e de realização por métricas operacionais de curto prazo, como a financeira.

Dentre os modelos e métodos contemporâneos de gestão de desempenho que possuem maior aceitação, Carbone *et al.* (2006, p. 66) destacam o *Balanced Scorecard* e a Avaliação 360°, também conhecida por Múltiplas Fontes.

A partir de 1997, com o *Balanced Scorecard*, assim chamado devido à sua proposta balanceada de mensuração da gestão de desempenho, entre análise quantitativa e qualitativa, operacional e estratégica, de recursos tangíveis e intangíveis, esse modelo permitiu equilibrar: medidas de curto prazo com as de longo prazo; indicadores financeiros com os não-financeiros; e desempenho individual com coletivo (CARBONE *et al.*, 2006, p. 67; BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 881).

Já a Avaliação 360 Graus é formada por uma rede de pessoas que registram e recebem *feedbacks* de diferentes fontes de avaliação: superior hierárquico, pares, subordinados, clientes, fornecedores entre outros eventuais atores envolvidos no processo produtivo, conforme relatam Edwards e Ewen (1996). Este consiste em que um grupo de pessoas avalia as outras por meio de fatores pré-definidos que são observados e desenvolvidos no dia a dia da atividade profissional (ALLES, 2007, p.38).

Esse método, além de permitir a participação de múltiplos atores, minimiza distorções e oferece resultados mais fidedignos, gerando subsídios para os demais subsistemas de gestão de pessoas (CARBONE *et al.*, 2006, p. 67).

Tal configuração atribui maior confiabilidade à avaliação, uma vez que a responsabilidade sobre o resultado é compartilhada por diferentes pessoas em um mesmo contexto e que as percepções terminam por complementar-se entre si visando a um diagnóstico rico e preciso (BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 883). Os autores, citando Edwards e Ewen (1996), ressaltam que não se podem desconsiderar as desvantagens desse método, por exemplo, o fator complexidade em sua operacionalização.

Essas e outras técnicas de gestão de desempenho exigem integrar a estratégia corporativa à gestão de pessoas por competências, uma vez que o desempenho organizacional está intimamente ligado ao individual.

### 2.1.2.3 Gestão do Desempenho por Competências

Dentre as abordagens que orientam a gestão de pessoas nas organizações, a por competências ganha posição de destaque, constituindo-se em uma prática perene de gestão (GREEN, 2000). Referida abordagem estimula os funcionários a sair da posição de executores passivos de atividades e tarefas e passar à condição de “colaboradores” dos resultados, o que implica na necessidade de avaliar e redirecionar constantemente o desempenho dos mesmos.

A gestão do desempenho por competências representa uma forma eficaz de identificar o potencial e o estágio de desenvolvimento dos funcionários, estimulando-os a assumirem a responsabilidade pela busca da excelência. Um dos princípios básicos da avaliação de desempenho por competências diz respeito à capacidade do indivíduo de identificar suas necessidades profissionais. Ciente dessas necessidades relacionadas ao cargo que ocupa e das competências que precisa manifestar, ele terá maior facilidade para avaliar-se e para aceitar *feedbacks* oferecidos por outras pessoas (GRAMIGNA, 2002).

Essa terminologia “gestão do desempenho por competências” tem sido utilizada pelas empresas, em especial, para se referir ao conjunto de políticas e de práticas de gestão que busca articular as estratégias do negócio à estrutura organizacional e correlacionar a contribuição de cada indivíduo ao sucesso da empresa (DUTRA, 2004).

Constituindo-se em uma ferramenta de competitividade e de identidade organizacional, a gestão de desempenho por competência permite a construção de ciclos virtuosos de comportamento na medida em que integra os interesses da instituição, da área e do indivíduo.

É importante tanto para a organização quanto para o empregado, pois a empresa passa a conhecer melhor a sua força de trabalho e o funcionário também identifica seus pontos fortes e fracos, podendo estes ser desenvolvido.

## 2.2 UMA ABORDAGEM SOBRE COMPETÊNCIA

O termo competência passou a fazer parte do discurso profissional e adquiriu conotações e formas diferenciadas. Dutra (2004) aponta duas correntes. A

primeira representada por autores norte-americanos como McClelland (1973) e Boyatzis (1982) que relacionam a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda, representada por autores franceses como Zarifian (1999) e Le Boterf (2003) que associam a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, aquilo que ele produz ou realiza no trabalho.

Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo que confere vantagem competitiva à organização, que a torna eficaz e gera valor distintivo percebido pelos clientes além de permitir a consecução de seus objetivos estratégicos.

Essas competências são reveladas quando as pessoas agem diante de situações profissionais com as quais se confrontam (Zarifian, 1999) e servem como elo integrador entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Spencer & Spencer *apud* Alles (2007, p. 279) afirmam que a competência é uma característica inerente ao indivíduo e indicam formas de comportamento ou de pensar, que generalizam diferentes *performances* em um trabalho ou situação vivida.

Zarifian elenca três elementos essenciais para a definição de competência:

Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais se confronta.

Competência é uma inteligência prática das situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta.

Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade. (Zarifian, 1999, p.70).

Partindo dos estudos de Zarifian e Le Boterf, Fleury e Fleury (2001, p. 21) definem competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Ressalta-se que autores associam o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho ou a organizações. Exemplo disso é Le Boterf (2003) ao sustentar que em cada equipe de trabalho surge uma competência coletiva, que emerge das

relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros.

Essa sinergia também é percebida por Carbone *et al.* (2006, p. 43) que definem as competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

### **2.2.1 Dimensões da Competência**

No final da década de 90, Durand propôs três dimensões da competência – conhecimento, habilidade e atitude – (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2000, p. 2). O conceito proposto por Durand procura englobar aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Para ele, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado objetivo, dentro de um contexto organizacional específico, tal como as “capacidades” foram antes definidas por alguns autores da psicologia instrucional e de treinamento.

Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2000, p. 3) relatam que, ao abordar as duas primeiras dimensões (conhecimentos e habilidades), Durand (2000) utiliza a estrutura de análise do conhecimento sugerida por Sanchez (1997), esclarecendo que habilidade é relativo ao saber como fazer algo dentro de um determinado processo (*know how*), enquanto conhecimento diz respeito ao saber o que e por que fazer (*know-what* e *know-why*), ou seja, ao entendimento do fundamento teórico que rege esse processo e sua finalidade.

A atitude, terceira dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, isto é, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica. O conceito de atitude sugerido por Durand faz parte do que Bloom *et al.* (1973) denominaram domínio afetivo, isto é, aquele ligado a um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Dessa forma, por analogia, atitude diz respeito ao querer fazer (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2000).

Os autores lembram ainda que as três dimensões da competência são interdependentes, visto que para a demonstração de uma habilidade pressupõe que o indivíduo conheça princípios ou técnicas específicas e esteja disposto a fazê-lo. Assim como, a adoção de determinado comportamento no trabalho exige da pessoa a detenção, além da habilidade, de conhecimentos e atitudes apropriadas.

Spencer y Spencer *apud* Alles (2007) destacam o modelo de Iceberg (Figura 2) detalhando que a competência tem duas faces. Uma visível (conhecimento e habilidades) e outra invisível e difícil de detectar (relacionada aos seus valores pessoais, personalidade e motivação).

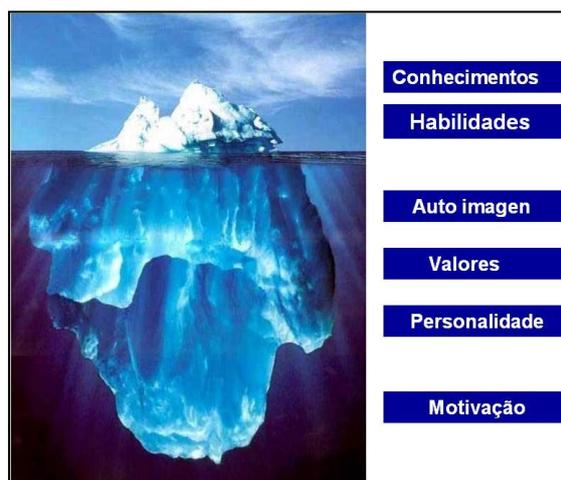


FIGURA 2 - MODELO ICEBERG DE COMPETÊNCIA  
 FONTE: SPENCER & SPENCER *apud* ALLES (2007, p. 279)

### 2.2.2 Classificação das Competências

Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2000) apresentam, em quatro categorias distintas, a classificação sugerida por Sparrow e Bognanno (1994) que segundo estes autores estão inseridos em um ciclo de relevância demonstrando o seu caráter dinâmico ao longo do tempo. São elas:

- **emergentes:** competências cujo grau de importância tende a crescer. Aquelas que não são muito relevantes no momento, mas a orientação estratégica da organização ou o desenvolvimento tecnológico as enfatizarão em um futuro próximo. Possuem potenciais para se tornarem competências essenciais.
- **declinantes:** competências que fizeram parte importante da organização num passado remoto, mas se tornarão cada vez menos relevantes devido a

mudanças na tecnologia ou na estratégia organizacional. Exemplo disso pode ser a capacidade de utilizar a máquina de escrever e o telex.

- **estáveis ou essenciais:** competências fundamentais para o funcionamento da organização, que permanecem relevantes ao longo do tempo. O raciocínio lógico e as capacitações diretamente ligadas ao negócio da empresa são exemplos de competências estáveis.

- **transitórias:** competências que, embora imprescindíveis em momentos críticos de transição (crises), não estão diretamente relacionadas ao negócio da organização. A capacidade de conviver com a incerteza, de administrar o stress e de trabalhar sob pressão podem ser exemplos de competências transitórias.

Destaca-se que em alguns casos é possível considerar “estáveis ou essenciais” as competências que Sparrow e Bognanno denominaram “transitórias”, especialmente em ambientes organizacionais nos quais os processos de mudança e as crises fazem parte do cotidiano, fazendo com que as capacidades de conviver com a incerteza, administrar o stress e trabalhar sob pressão permanecem relevantes ao longo do tempo.

Os autores ilustram na figura 3 que certas competências mantêm inalterado seu grau de importância para a organização, enquanto outras perdem ou ganham relevância ao longo do tempo, principalmente em razão de inovações tecnológicas e de mudanças na estratégia corporativa (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2000, p.4).

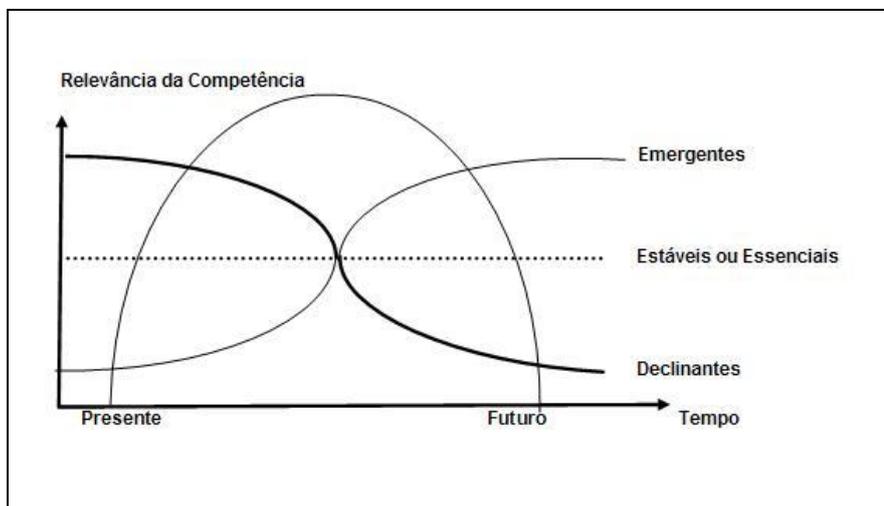


FIGURA 3 - O CARÁTER DINÂMICO DAS COMPETÊNCIAS  
 FONTE: SPARROW e BOGNANNO (1994), COM ADAPTAÇÕES DE BRANDÃO;  
 GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE (2000, p. 4)

Ressalta-se que os aspectos temporais propostos por Sparrow e Bognanno levam em conta o nível de importância de cada competência tendo por base a linha do tempo de determinada organização.

Outra classificação das competências diz respeito à natureza, isto é, de acordo com o grau de vinculação à estratégia organizacional. O Quadro 3 apresenta essa abordagem sob o olhar de diferentes autores.

ANO	CLASSIFICAÇÃO E ABORDAGEM CONCEITUAL DAS COMPETÊNCIAS	AUTOR
2000	<p><b>Básicas:</b> representam as condições necessárias, porém não suficientes, para que a empresa possa alcançar liderança e diferenciação no mercado.</p> <p><b>Essenciais:</b> é percebida pelos clientes, contribui para diferenciação entre concorrentes e aumenta a capacidade de expansão.</p>	NISEMBAUM
2002	<p><b>Essenciais:</b> fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais de sua estratégia.</p> <p><b>Distintivas:</b> reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem vantagem competitiva à organização.</p> <p><b>De Unidades de Negócio:</b> pequeno número de atividades-chave esperadas pela organização das unidades de negócios.</p> <p><b>De Suporte:</b> atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização.</p> <p><b>De Capacidade Dinâmica:</b> condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.</p>	MILL et al.
2002	<p><b>Diferenciais:</b> estabelecem vantagem competitiva para a organização.</p> <p><b>Básicas:</b> necessárias para a organização funcionar; são percebidas no ambiente interno e alicerçam o clima de produtividade.</p>	GRAMIGNA
2003	<p><b>Ao lidar com Pessoas:</b> competência-chave de liderança, pois envolve dar direcionamento e significado ao trabalho das pessoas.</p> <p><b>Ao lidar com Negócios:</b> habilidade de identificar as informações necessárias para esclarecer uma situação.</p> <p><b>Em Auto-Gestão:</b> crença em suas próprias idéias e habilidades, em ser bem sucedido; assumir posição independente diante da oposição.</p>	CRIP; MANSFIELD
2003	<p><b>Profissionais ou Humanas:</b> competências relacionadas a indivíduos ou a equipe de trabalho.</p> <p><b>Organizacionais:</b> inerentes à organização como um todo</p>	BRUNO-FARIA; BRANDÃO
2003	<p><b>Essenciais:</b> conjunto de habilidades e tecnologias que resulta por aportar um diferencial na competitividade da organização.</p> <p><b>Individuais:</b> expertise de cada pessoa</p> <p><b>Organizacionais:</b> conjunto expertises das pessoas</p>	RUANO

Continua...

ANO	CLASSIFICAÇÃO E ABORDAGEM CONCEITUAL DAS COMPETÊNCIAS	Conclusão AUTOR
2004	<p><b>Empresarias:</b> competências críticas já instaladas e a adquirir, para que a empresa consolide e aumente cada vez mais sua capacidade de atuar com excelência e de forma diferente dentro de seu setor de atividade.</p> <p><b>Organizacionais (core competences):</b> competências críticas, ainda na esfera empresarial que precisam ser adquiridas e desenvolvidas em suas principais áreas/processos ou segmentos de negócios para dar sustentação às competências críticas empresariais. São também as competências que expressam a forma de ser ou a alcançar de uma organização. Manifestam a missão, visão e valores da organização.</p> <p><b>Humanas:</b> são as competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual, para que a empresa tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. São competências gerenciais, técnicas e comportamentais para os que exercem funções críticas na organização.</p>	EBOLI
2004	<p><b>Pessoais:</b> reúnem as aptidões, as habilidades, os comportamentos manifestos e o domínio e a aplicação de conhecimentos.</p> <p><b>Essenciais e Estratégicas:</b> competências tecnológicas e estratégias relacionadas com as atividades e os negócios principais da organização.</p> <p><b>De Gestão:</b> tratadas como funções e papéis gerenciais possuem maior poder de potencializar resultados para a empresa.</p> <p><b>Organizacionais:</b> possuem características próprias de se efetivarem como implementação de planos e sistemas</p>	RESENDE
2005	<p><b>Básicas:</b> contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo.</p> <p><b>Seletivas:</b> diferenciam a organização no espaço onde compete, contribuindo para o alcance de uma posição de liderança no mercado.</p> <p><b>Essenciais:</b> diferenciam a organização no espaço de concorrência internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado.</p>	RUAS
2005	<p><b>Técnicas:</b> tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função – o saber especialista.</p> <p><b>Comportamentais:</b> tudo que o profissional precisa demonstrar com seu diferencial competitivo e ter impacto em seus resultados.</p>	LEME

QUADRO 3 - ABORDAGEM CONCEITUAL DAS COMPETÊNCIAS  
 FONTE: A autora (2010)

Apesar da multiplicidade de classificações demonstrada no Quadro 3 , o que se observa é que muitas delas referem-se ao mesmo conceito com diferentes rótulos e outras se complementam, conforme o agrupamento por similaridade apresentado no Quadro 4.

CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS
<b>Básicas</b> – inserção da empresa no mercado.	
<b>Organizacionais</b> – relacionadas às estratégias; competitividade frente ao cliente.	Organizacionais Essenciais Distintivas Seletivas Diferenciais Empresariais Estratégicas De Negócio De Suporte
<b>Individuais</b> – adequação do sujeito aos objetivos da organização.	Individuais Profissionais Humanas Pessoais Ao lidar com pessoas Ao lidar com negócios De gestão De auto-gestão De Capacidade Dinâmica Técnicas Comportamentais

QUADRO 4 - AGRUPAMENTO DAS COMPETÊNCIAS POR SIMILARIDADE  
 FONTE: A autora (2010)

As competências básicas não apresentam competências associadas (Quadro 4). Como o próprio nome indica, são competências necessárias e imprescindíveis ao funcionamento da organização. Logo, estão implícitas nas competências organizacionais e individuais.

As competências organizacionais estão ligadas à estratégia, missão, visão e valores da empresa, enquanto que as individuais referem-se ao domínio e à aplicação de conhecimentos e também às atitudes e comportamentos manifestos dos indivíduos no desempenho de suas funções.

Para efeitos desta pesquisa o termo competência será usado no aspecto organizacional e individual.

Percebe-se que ambos os aspectos estão presentes no entendimento de Dutra, ao relacionar as competências no ambiente corporativo:

De um lado temos a organização que possui um conjunto de competências que lhes são próprias, advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo e que podemos defini-las como sendo características de seu patrimônio, o qual lhe confere vantagens competitivas no contexto onde se insere. De outro, temos as competências individuais. As pessoas possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas

pela organização. Essas competências podem ser definidas como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimento da organização. (DUTRA, 2004, p. 23).

Nota-se que o conceito de competências organizacionais está associado ao de estratégia. Este determina as que serão requeridas pela empresa, equipes e pessoas, enquanto que as competências influenciam o alcance dos objetivos estratégicos, do mesmo modo que estes trazem consigo os conceitos de organização, desempenho e, conseqüentemente, gestão por competência.

Contudo, para que essas possam ser identificadas, avaliadas e validadas elas precisam ser desdobradas em competências funcionais.

Estas são definidas como “o conjunto de conhecimentos e habilidades que permite aos funcionários desenvolver suas funções alinhadas com as competências organizacionais e com os objetivos estratégicos da organização”. (ROCHA-PINTO *et al.*, 2004, p. 54).

Para Trassati e Costa (2005), são aquelas que permitirão a construção conjunta de uma linguagem que garanta aos funcionários entender o seu papel na organização e ainda, que flexibilize o reposicionamento da empresa por meio da alteração de parâmetros de desempenho dos indivíduos e do conjunto de pessoas.

### **2.2.3 Gestão por Competências**

É um modelo de gestão que se propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional – as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001, p. 11).

A esse conceito, Carbone *et al.* (2006, p. 49) acrescentam que a gestão por competências propõe-se alinhar esforços para que as competências individuais possam gerar e sustentar as organizacionais, necessárias à concretização dos objetivos estratégicos da empresa.

Este processo de gestão tem sido apontado como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Baseando no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do

desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2006, p. 69).

O diagrama apresentado na Figura 4 mostra as principais etapas desse processo.

Segundo esses autores, 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. Logo após, são definidos os indicadores de desempenho e as metas com base nos objetivos estabelecidos.

Assim, o diagnóstico de competências em uma organização se inicia com a identificação das competências organizacionais, para então definir as individuais necessárias à consecução dos objetivos da empresa.

Para Carbone *et al.* (2006, p. 52), uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível efetuar o mapeamento de competências que consiste na segunda etapa do processo. O mapeamento objetiva identificar o *gap* de competências, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já existentes na organização.

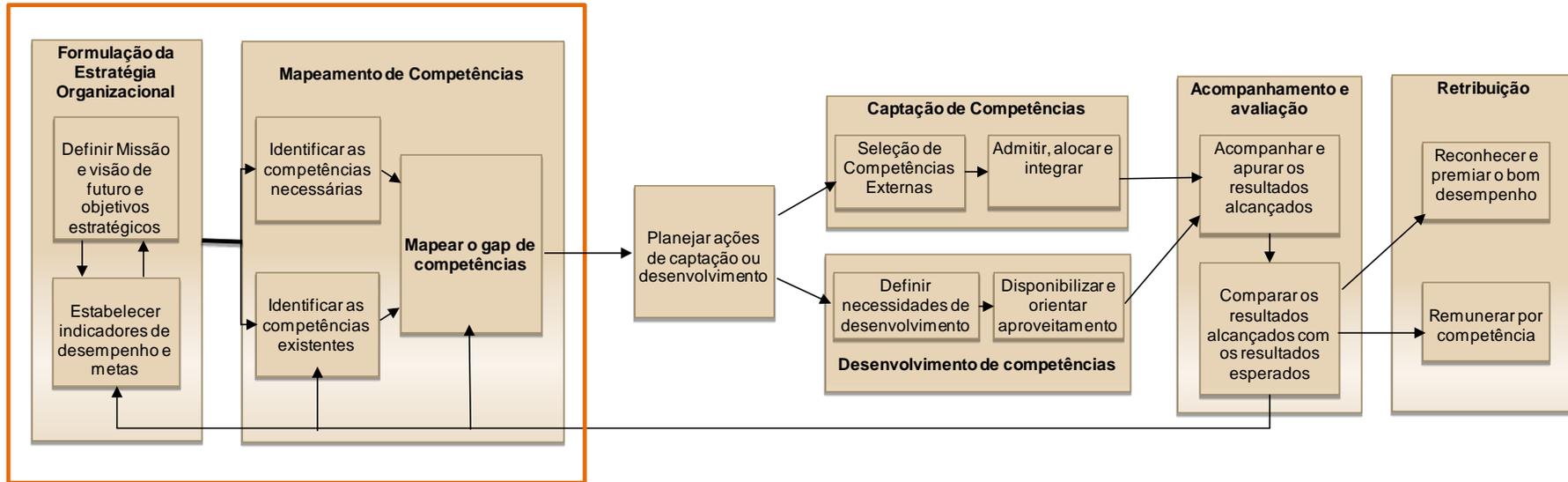


FIGURA 4 - ETAPAS OU FASES DO PROCESSO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS  
 FONTE: ADAPTADO DE BRANDÃO e BAHRY (2005, p.181)

A fase de captação para Brandão e Guimarães (2001), diz respeito à seleção de competências externas e à sua integração ao ambiente organizacional, que pode ocorrer no nível individual, por meio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e no nível organizacional, com parcerias e alianças estratégicas. Já o desenvolvimento, 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 em investimento em pesquisas.

Nesse sentido, Freitas e Brandão (2006) afirmam que a aprendizagem é o meio pelo qual são desenvolvidas as competências profissionais, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu.

Na etapa de acompanhamento e avaliação, monitoram-se a execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, com vistas a identificar e corrigir eventuais falhas. Ao término do ciclo são apurados os resultados alcançados e comparados com os previstos (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Por fim, complementam os autores, na etapa de retribuição, a organização pode reconhecer premiar e remunerar, de forma diferenciada, as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuem para a consecução dos objetivos planejados, o que serviria de estímulo à manutenção de comportamentos desejados, além da correção de desvios.

Estudos de Alles (2009) destacam que a gestão por competências começa com um processo seletivo eficiente ao detectar a motivação para promoção e capacitação, seguida por um conjunto de indicadores de desempenho, predisposição para redução de custos com treinamento e um modelo de mapeamento de competência capaz de detectar as necessidades na formação individual.

## 2.2.4 Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências identifica o *gap* de competências, isto é, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e aquelas internas existentes na organização.

Além da identificação das competências necessárias à estratégia organizacional, lembram Carbone *et al.* (2006, p. 64), o mapeamento pressupõe realizar o inventário das competências internas já disponíveis na organização, a fim de identificar a lacuna entre as necessárias e as já existentes.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a identificação das competências disponíveis na organização geralmente é realizada por meio de instrumentos de avaliação de desempenho, uma vez que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho.

A partir do mapeamento do *gap* existente, parte-se para planejar e realizar a captação e/ou o desenvolvimento profissional, com o intuito de minimizar esse *gap*, bem como retribuir aqueles colaboradores que manifestam, de forma exemplar, as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais, conforme já demonstrado na Figura 4 (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p.181).

As metodologias para mapeamento de competências são aplicadas com o intuito de estabelecer os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que o profissional necessita para desempenhar sua função, cujo processo resulta na definição do perfil de competências. Pode ser aplicado em um setor econômico como em uma função ou mesmo em uma área ocupacional, sendo mais comum nestas duas últimas situações, devido às constantes mudanças que os sistemas produtivos e as organizações do trabalho sofreram.

As empresas têm recorrido à utilização dessas metodologias para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos organizacionais, conforme as experiências de pesquisadores apresentadas no Quadro 5.

EMPRESA	OBJETIVO/RESULTADO	MÉTODO/TÉCNICA	AUTOR
Órgão Público	Definir projeções de necessidades de CHAs para gestores.	Técnica de incidentes críticos; Entrevistas; Aplicação de Questionário.	Dias (2001)
EMBRAPA	Identificar competências organizacionais para subsidiar ações de treinamento e desenvolvimento.	Análise documental; Entrevista com especialistas para identificar competências necessárias e existentes; Aplicação de questionário.	Guimarães e colaboradores, (2001)
ELETRONORTE	Elaborar diagnóstico de competências organizacionais e individuais para investimentos em T&D.	Análise documental; Entrevistas; e Aplicação de Questionário.	Guimarães e Bruno-Faria (2002)
Banco do Brasil	Identificar competências individuais com potencial emergente.	Entrevistas.	Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002)
Órgão Público com status de Secretaria de Estado	Identificar as competências necessárias para concretização de visão de futuro do órgão.	Análise documental; Entrevistas; Aplicação de Questionário.	Bruno-Faria e Brandão (2003)
Organização de Pesquisa	Redefinir a estratégia corporativa e desenvolver plano para aquisição de cada competência.	Competências definidas pelas operações identificadas nos processos de mapeamento genético, cruzamentos e hibridação somatória. Aplicação de questionário para avaliar a importância e domínio da competência.	Lima, Castro e Machado (2004)

QUADRO 5 - EXPERIÊNCIAS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

FONTE: ADAPTADO DE GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO e LIMA; BORGES-ANDRADE (2006)

Os autores salientam que não há uma receita certa e única para identificação e descrição de competências individual e organizacional. O importante, independentemente da técnica ou método, é respeitar as questões éticas e o rigor metodológico.

Para o processo de mapeamento de competências, segundo Rocha-Pinto *et al.* (2004) é necessário:

- descrever as atividades diárias e eventuais a serem executadas;
- definir os desafios, oportunidades e ameaças inerentes à função, incluindo recursos materiais e tecnológicos;

- identificar e analisar a qualificação necessária (conjunto de competências), ou seja, as competências específicas à função (conjunto de conhecimentos e habilidades indispensáveis para o desempenho funcional – pré-requisitos e conhecimentos específicos, técnicos) que as atividades exigem e exigirão no futuro;
- mapear a matriz de competências.

Para Rabaglio (2005) o mapeamento identifica as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o alcance das estratégias da organização, por meio dos seguintes passos:

- definir os indicadores de competências: levantamento de todas as informações a respeito da função a ser mapeada para identificar quais conhecimentos habilidades e atitudes é imprescindível ao seu melhor desempenho.
- agrupar competências comportamentais: separar em pequenos grupos, permitindo criar ferramentas de avaliação para observá-las.
- definir os conhecimentos e as habilidades: estabelecer as competências técnicas da função, e das atitudes, que se referem às competências comportamentais.

Ao término do 3º passo, têm-se o perfil de competências técnicas e comportamentais da função.

Leme (2005, p. 39) propõe o Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências. Referido inventário consiste numa lista de indicadores de competências que representa a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à missão, visão, valores e estratégia. Nesta metodologia os próprios colaboradores identificam os indicadores de competências por meio da condução de uma simples atividade: Gosto, Não Gosto, O Ideal Seria. O Inventário Comportamental permite identificar de forma natural as competências da organização e de cada função, além do nível necessário de desenvolvimento para cada uma delas.

Carbone *et al.* (2006, p. 59-62) recomendam a utilização das seguintes técnicas de pesquisa e procedimentos:

- análise documental, inclusive de conteúdo da missão, visão, valores e de outros documentos relativos à estratégia da organização;
- entrevista, utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização;
- Observação, técnica optativa que consiste no exame detalhado das competências relevantes ao trabalho de indivíduos e equipes;
- questionário, técnica mais usada para realizar o mapeamento de competências relevantes a determinado contexto ou estratégia organizacional;
- definição de escala de avaliação, consiste em uma escala para os respondentes avaliarem o grau de importância das competências.

Independente da técnica usada no mapeamento, o autor destaca os cuidados metodológicos que devem ser levados em consideração no momento da descrição das competências, vez que a mesma representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento é descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação.

Nota-se que, apesar dos diferentes meios apresentados para mapear competências, existem convergências entre as propostas dos autores referenciados neste tópico, como segue:

- necessidade de informações variadas para identificar os indicadores de competências;
- definição das competências;
- necessidade de avaliar o nível de importância das competências.

Destaca-se que neste trabalho de pesquisa, com exceção da metodologia do Inventário Comportamental de Rogério Leme, adotou-se uma mescla das técnicas e métodos abordados anteriormente, com ênfase maior à metodologia de Rabaglio (2005), por entender que a mesma se adequou melhor à situação de mapeamento das funções dos servidores da PRPPG/UFPR.

### **2.2.5 Desenvolvimento de Competências, Aprendizagem, Formação Profissional e Gestão do Conhecimento**

O desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, envolvendo ao mesmo tempo, segundo Carbone *et al.* (2006, p. 97), “a assimilação do conhecimento e a aquisição de habilidades intelectuais (domínio cognitivo), o desenvolvimento de habilidades manipulativas (domínio psicomotor) e a internalização de atitudes (domínio afetivo)”. Explicam os autores que, como a gestão do conhecimento dedica atenção especial ao estudo da dimensão cognitiva, infere-se que ela propicia o desenvolvimento de competências. Estas, uma vez desenvolvidas, ensejam outras necessidades, as quais geram a criação de novos conhecimentos. Isto é, a gestão por competências ocorre por meio do conhecimento e vice-versa.

O aprendizado, por sua vez, envolve mudanças de comportamento e modelos mentais. O real aprendizado ou o aprendizado complexo só ocorre quando os modelos mentais, que guiam os comportamentos, são alterados pelas próprias respostas que eles provocam. Nesse processo é preciso que as pessoas se engajem na compreensão de seus comportamentos e em atitudes de cooperação e participação com os outros. Pode-se concluir que o aprendizado é mais efetivo em grupos, ocorrendo, principalmente, pela diversidade de perspectivas dos componentes desses grupos, ou seja, pessoas com estilos cognitivos opostos se complementariam para a construção do conhecimento organizacional (ARGYRIS, 1997, p. 115).

Nessa perspectiva, Fleury e Fleury (2001, p. 29) complementam que o processo de aprendizagem requer não apenas a elaboração de novos mapas cognitivos para compreensão dos ambientes internos e externos à organização, mas também, com a mudança de comportamento comprovando a aprendizagem. A transformação de conhecimento em competência necessita de aprendizagem, que segundo os autores, ocorre em três níveis: individual, grupal e organizacional.

No nível organizacional, eles revelam que a aprendizagem individual e grupal torna-se institucionalizada e expressa nos artefatos organizacionais, formais e simbólicos, e nas memórias que as organizações desenvolvem para reter e recuperar informações.

Dentro da visão integrada de desenvolvimento de competências, aprendizagem e gestão do conhecimento, outra contribuição importante de Fleury e Fleury (2001, p. 33) acontece quando eles diferenciam três momentos: 1) aquisição e desenvolvimento de conhecimentos; 2) disseminação; e 3) construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização.

O desenvolvimento da competência individual está, na opinião de Le Boterf (2003, p. 37-38), intimamente ligada à capacidade de administrar uma situação profissional complexa. Esse saber administrar é decomposto pelo autor em outros seis saberes: 1) saber agir com pertinência; 2) saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; 3) saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; 4) saber transpor; 5) saber aprender e aprender a aprender; 6) saber envolver-se.

Essa competência ganha importância ao associar à formação e qualificação de adultos, por basear-se em quatro características (CARRÉ; CASPAR *apud* FREITAS, 2003, p. 19):

- a relação entre competência e ação – possibilita agir. Ela não existe em si, independente da atividade, do problema a resolver;
- a competência é contextual – ela é ligada a uma determinada situação profissional e corresponde a um contexto;
- a competência concerne a seus tipos constitutivos – cada competência adota um pouco de “saber”, muito “saber-fazer” e, freqüentemente, do “saber ser”. Associa-se à noção de “competência cognitiva”;
- a noção de integração dos conteúdos das competências – não se trata de uma “soma” na qual não se sabe por que razão ela ocorreria sobre a ação efetivada, mas que capacidades são integradas, estruturadas, combinadas, construídas. Fica subjacente a existência de algo a mais das capacidades que lhes permite constituir a competência.

Sveiby (1998, p.1) acrescentou que a gestão do conhecimento, ao final da década de 90, apresentava duas abordagens distintas: gerenciamento de informações e gestão de pessoas. Na primeira requer uso da Tecnologia da Informação. Neste enfoque, profissionais, pesquisadores e usuários, que atuam nessa área, focam a sua atenção na construção de sistemas de gerenciamento da

informação. O conhecimento é tratado como objeto e pode ser identificado e manuseado pelos sistemas de gerenciamento da informação.

Na segunda, Gerenciamento de Pessoas está mais voltado ao desenvolvimento de processos que ajudam as pessoas a trabalhar de forma otimizada com o conhecimento. Este é tratado como um processo, voltado para o gerenciamento e aprendizagem individuais, com a atuação de psicólogos e seus semelhantes, e em nível organizacional com a atuação de filósofos, sociólogos e teóricos organizacionais. Requer treinamento e mudanças de comportamentos, o que implica em investimentos de forma geral “em” e “nas” pessoas.

Segundo Strauhs (2003, p.143) “o início do Século XXI traz uma nova vertente, que aponta para o congraçamento das duas abordagens iniciais, culminando no entendimento da gestão do conhecimento como um processo sistêmico, que não pode prescindir de tecnologias, estratégias e pessoas”.

Na mesma linha de raciocínio, Carbone *et al.* (2006, p. 98) apontam a gestão de pessoas como vertente da gestão do conhecimento e da gestão de competências e reforçam a idéia de que estas se complementam no âmbito da gestão estratégica. As diferenças e semelhanças entre a gestão do conhecimento e a gestão por competências são apresentadas no Quadro 6.

<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>OBJETO DE COMPARAÇÃO</b>	<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIAS</b>
Melhoria do desempenho pela criação de conhecimento gerador de inovação.	<b>Objetivo</b>	Melhoria do desempenho pelo desenvolvimento de competências que conferem diferenciação e competitividade.
Mapeamento e registro do conhecimento crítico.	<b>Proposta Metodológica</b>	Mapeamento das competências humanas e organizacionais.
Sistema de memória técnica baseada em mecanismos de salvaguarda do conhecimento (direitos de <i>copyright</i> , patentes, marcas, registros, etc.).	<b>Forma de Proteção do Patrimônio Intelectual</b>	Constituição de bancos de talentos, visando à retenção, apoiado em mecanismos de mensuração e certificação de competências.
Aprimoramento dos sistemas de informação, com impactos positivos nos processos decisórios. Desenvolvimento de sistemas de aprendizagem, de capacitação e de transferência do conhecimento organizacional e pessoal.	<b>Impactos na Gestão</b>	Facilitação do planejamento estratégico e da gestão da força de trabalho. Orientação dos subprocessos de gestão de pessoas (identificação e alocação de talentos, educação corporativa, remuneração e benefícios e avaliação de desempenho).
Domínio cognitivo (conhecimentos e habilidades intelectuais).	<b>Foco do Processo de Aprendizagem</b>	Domínios cognitivo, psicomotor e afetivo (conhecimentos, habilidades e atitudes).

QUADRO 6 - DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

FONTE: CARBONE *et al.* (2006, p. 99)

Observa-se que, apesar das diferenças de ordem semântica, conclui-se que as duas abordagens em evidência apresentam mais semelhanças do que diferenças. Referidas abordagens constituem desafios também para as organizações públicas, como será visto próximo tópico.

### 2.3 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de descontinuidade e por dificuldades significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas.

Contudo, na opinião de Pires *et al.* (2005, p. 11), os avanços na construção de sistemas de informação, especialmente com o desenvolvimento do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), não foram acompanhados por investimentos em atividades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nem pela incorporação de metodologias modernas de planejamento, o que possibilitaria a análise de variáveis estratégicas para a definição do perfil e para o dimensionamento da força de trabalho das instituições envolvidas. Os autores afirmam que o investimento em tecnologia da informação privilegiou somente o aperfeiçoamento de sistemas de pagamentos, o que resultou na fragilização dos demais processos relacionados à gestão de recursos humanos.

Nesse contexto, Pires *et al.* (2005) destacam dois desafios para a política de gestão de recursos humanos na administração pública:

- a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e
- o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

As normas estabelecidas para tornar possível esse alinhamento constam da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública direta, autárquica e fundacional, instituída por meio do Decreto Federal nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, regulamentado pela Portaria nº 208, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, de 25 de julho do mesmo ano. Concebida a partir do tripé estratégico da moderna gestão de pessoas – gestão por competências, democratização das relações de trabalho e qualificação intensiva das

equipes de trabalho – a PNDP propõe a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados ao cidadão (BRASIL, 2006).

O desenvolvimento permanente das pessoas, incluindo a aprendizagem por meio de novos métodos que levem a práticas inéditas na administração pública constitui outro objetivo da política. Ao buscar a profissionalização do serviço público federal, a PNDP valoriza o servidor com a revisão de políticas de seleção, remuneração, avaliação de desempenho e capacitação, conferindo grande importância à capacitação gerencial e à qualificação para ocupação dos cargos de direção e assessoramento superior (BRASIL, 2009).

Além do estímulo à oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, bem como de cursos introdutórios de formação, a PNDP estimula a inclusão das atividades de capacitação entre os requisitos necessários para a promoção funcional do servidor público federal. No caso de eventos externos de aprendizagem, prevê prioridade para cursos ofertados pelas Escolas de Governo que passaram a compor o Sistema de Escolas da União, coordenados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

A política de desenvolvimento de pessoas apóia-se em três instrumentos: o Plano Anual de Capacitação, o Relatório de Execução de Atividades e o Sistema de Gestão por Competência. Tais instrumentos permitem planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores (BRASIL, 2009, p. 26).

### **2.3.1 Gestão por Competências**

A inovação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal é a Gestão por Competências. Essa abordagem vai além da avaliação de uma atribuição formal de um posto de trabalho. Ela incentiva a instituição a observar comportamentos requeridos em determinada situação profissional e que se revelam num misto de conhecimento (saber ser), habilidade (saber fazer) e atitude (querer-saber-fazer). Cabe ao órgão público identificar tais competências, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir, adequando-as aos objetivos institucionais.

A adoção da gestão por competências como instrumento estratégico da política de desenvolvimento do servidor instituído pelo Decreto nº 5.707/2006, trouxe um marco regulador importante no processo de fortalecimento da qualificação e profissionalização do serviço público, o que enseja em outra dinâmica para a política de capacitação.

O referido Decreto define capacitação como "processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais". (BRASIL, 2006).

Segundo Carvalho *et al.* (2009, p. 34) fica evidente nesta definição a intenção de relacionar as competências a serem desenvolvidas em cada servidor com as necessidades e os objetivos do órgão onde ele atua. O autor ressalta ainda, que apesar do modelo de gestão por competências ter outros componentes, a ênfase do decreto está na capacitação:

A gestão por competências é entendida como gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. (Art.2º, inciso II Decreto nº 5.707, 2006).

O desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados constitui no principal desafio para implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas (PIRES, *et al.*, 2005, p. 23). As dificuldades, segundo os autores, decorrem da existência de uma série de restrições quanto à realização de processos seletivos, que não permitem a avaliação de comportamentos e atitudes, fato destacado por Alles (2007).

O Governo federal, ao adotar o conceito de gestão por competências, quando da edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, imprimiu às organizações públicas o desafio de estabelecer um novo referencial teórico e metodológico para a gestão do desenvolvimento de recursos humanos. Para tanto, seus objetivos compreendem: a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições; o desenvolvimento permanente do servidor

público; e a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

O artigo 2º, alínea I do Decreto supracitado apresenta a noção de competência como desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo, ou seja, é a dimensão do saber. A habilidade, por sua vez, está associada ao saber-fazer, isto é, à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido e utilizá-lo em uma ação, com vistas ao atendimento de um propósito específico, resgatando os conceitos de Le Boterf (2003). Finalmente, a atitude é a dimensão do querer saber- fazer, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. As três dimensões da competência estão interligadas e são interdependentes (BRASIL, 2009, p. 27).

No entender de Guimarães (2000) o setor público tem procurado acompanhar e adotar a gestão por competências como alternativa de gestão flexível e empreendedora que possibilita melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos.

Compreender o universo em que se insere o conceito de competência e os efeitos práticos do seu desdobramento na Administração Pública é determinante para a compreensão e a adoção do modelo de gestão por competências. Referido modelo tem por objetivos planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização pública, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (BRASIL, 2009, p. 27).

O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir a lacuna entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em razão do cargo ou da função ocupada pelo indivíduo na instituição, essas competências remetem, sob a vertente da qualificação profissional não somente os saberes cognitivos e técnicos, mas também, aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de

lidarem com situações inesperadas e de compartilharem e transferirem conhecimentos (PIRES *et al.*, 2005, p. 36).

Assumir um papel, “qualificante” como sugere Zarifian (1999), constitui outro desafio para as organizações públicas. Referido desafio compreende apoiar as iniciativas de desenvolvimento profissional, criar um ambiente que seja favorável à aprendizagem e propiciar aos servidores reais oportunidades de crescimento na carreira.

Com a finalidade de mapear as áreas responsáveis pela gestão do desenvolvimento e o processo de implantação da gestão por competências e, ainda, compreender a forma de elaboração do planejamento da capacitação nos órgãos setoriais do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), a Secretaria de Recursos Humanos realizou, em 2008 e 2009, pesquisa com órgãos da administração direta e indireta.

Da análise dos dados obtidos nas pesquisas supracitadas, concluiu-se que, embora o modelo de gestão por competências esteja sendo implantado nos órgãos, ainda é uma iniciativa incipiente e muitos desafios se colocam para a consolidação do sistema, entre eles, a necessidade de apropriação do conceito de gestão de competências na administração pública direta e de desenvolvimento de agentes capacitados para a gestão do modelo (BRASIL, 2009, p. 28).

Esses, por sua vez, se concretizam por meio das “Pessoas”, que segundo Roberto Meizi Agune constitui-se numa das dimensões da administração pública. Ao prefaciar o primeiro volume da coleção “Governar bem traz resultados”, Agune faz a seguinte consideração sobre essa dimensão:

As PESSOAS são a chave para transformar o governo e trazê-lo para essa nova era do conhecimento. Para tanto, devem ser estimuladas à reflexão e ao exercício do espírito crítico, o que só pode ser obtido por meio de um intenso, contínuo e ousado programa de capacitação do servidor público. Só assim teremos um governo com menos chefes e mais líderes de projetos complexos. (AGUNE, 2007, p. s/n).

Todo o potencial de agir, de inovar, de servir e de crescer nasce nas pessoas. Desse modo, pode-se inferir que elas consistem na alma da organização.

### 2.3.2 Avaliação de Desempenho

Na gestão pública, a avaliação de desempenho é um meio para a progressão, promoção, transferência ou acesso de servidores, com o fim de aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade de uma organização pública (SALDANHA, 2006, p.11). Tem como objetivo:

- progressão horizontal (aumentar referências ou níveis na mesma categoria funcional);
- promoção (para exercer funções de chefia ou direção);
- mobilidade (transferência de recursos humanos entre instituições); e
- incentivo ao servidor público (tempo ou gratificação)

Para Saldanha (2006, p. 112) a gestão do desempenho das pessoas (como elas podem ser mais produtivas) e da organização (como são atingidos os resultados esperados) é uma questão recorrente na busca da eficiência e eficácia organizacionais.

A avaliação de desempenho, no início do século passado, focalizava apenas o indivíduo e a forma de realização do trabalho. O conceito evoluiu e passou a referir-se, de forma mais abrangente, ao ato de executar as atividades próprias a determinada função para a obtenção de resultados previamente estabelecidos. Mais recentemente, as técnicas de avaliação de desempenho foram aperfeiçoadas e passaram a considerar a interferência de outros fatores, tais como: a relacionada ao contexto em que a organização se encontra inserida (PIRES *et al.*, 2005, p. 39).

As ações e leis assinadas na Gestão do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva destacam a avaliação de desempenho como um marco importante na gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Até então, as avaliações que eram utilizadas por grande parte dos gestores como simples cumprimento de obrigação burocrática estão sendo inteiramente sistematizadas, com o objetivo de transformá-las em instrumentos de gestão, úteis para o órgão público, para o servidor e para a sociedade. Utilizada com a finalidade de aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento das gratificações de desempenho, tem seu embasamento jurídico na Constituição Federal, na Lei nº 8.112, de 11 de

dezembro de 1990, e nas legislações específicas dos cargos, carreiras e planos de cargos (BRASIL, 2009, p. 21).

Entretanto, surge um paradigma para a avaliação de desempenho com a instituição da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, que estabelece princípios e diretrizes gerais para a evolução dos servidores da administração pública federal e insere o conceito de avaliação de desempenho no processo de planejamento dos órgãos ou entidades de lotação dos servidores, prevendo a pactuação de metas intermediárias e individuais, a publicização de metas e resultados e a participação dos usuários (BRASIL, 2008).

Esta lei define a avaliação de desempenho como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do Executivo Federal. Os objetivos da avaliação de desempenho compreendem a promoção da melhoria da qualificação dos servidores, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

As metas institucionais se subdividem em globais, que refletem os objetivos estratégicos da organização como um todo e intermediárias, relativas aos objetivos estratégicos das equipes de trabalho, a serem elaboradas em consonância com as metas globais. O processo de pactuação ou de negociação prévia das metas de desempenho individual e intermediárias deverão ser definidas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho, por critérios objetivos, resultando na elaboração de um plano de trabalho da unidade (BRASIL, 2009, p. 23).

A legislação prevê que na avaliação de desempenho individual, os servidores que obtiverem resultado inferior a 50% (cinquenta por cento) da pontuação máxima prevista serão submetidos a processo de capacitação ou de análise de adequação funcional, conforme o caso, sob responsabilidade do respectivo órgão ou entidade de exercício, o que confere ao processo o caráter de gestão de desempenho.

A Lei nº 11.890 de 24 de dezembro de 2008 (Brasil, 2008) alterou a estrutura remuneratória, que passou de um sistema variável para um sistema de remuneração fixa e desvincula o resultado da avaliação de desempenho à percepção de

gratificação variável e estabelece nova sistemática de avaliação de desempenho para fins de desenvolvimento do servidor na carreira. O processo de promoção destas carreiras passa a ser estruturado pelo Sistema de Desenvolvimento da Carreira (SIDECA), baseado no acúmulo de pontos a serem atribuídos ao servidor em virtude de:

- I – resultados obtidos em avaliação de desempenho individual;
- II – frequência e aproveitamento em atividades de capacitação;
- III – titulação;
- IV – ocupação de funções de confiança, cargos em comissão ou designação para coordenação de equipe ou unidade;
- V – tempo de efetivo exercício no cargo;
- VI – produção técnica ou acadêmica na área específica de exercício do servidor;
- VII – exercício em unidades de lotação prioritárias; e
- VIII – participação regular como instrutor em cursos técnicos ofertados no plano anual de capacitação do órgão. (Lei nº 11.890/08, art.156).

De acordo com esta lei, o desenvolvimento dos servidores nos seus respectivos cargos dar-se-á por meio de um sistema de progressão e promoção orientado pelo mérito, com requisitos de capacitação e existência de vaga para promoção, e segundo as diretrizes do SIDECA.

Ressalta-se também, que a avaliação de desempenho deve basear em critérios de resultado, isto é, de eficácia e de eficiência, definidos no planejamento do trabalho. As metas individuais devem ser determinadas pelas metas da unidade organizacional à qual o servidor presta seus serviços, favorecendo a divisão do trabalho de forma mais equitativa possível entre os servidores designados para cumprir aquelas metas. Os indicadores de desempenho devem ser indicadores de tarefa e estarem relacionados às metas de equipes e unidades produtivas, que derivam de metas e objetivos perseguidos pela instituição (BRASIL, 2009, p. 24).

Dessa forma, os principais pontos críticos a serem superados são:

- a instituição do planejamento estratégico nos órgãos e entidades;

- a necessidade de definição de sistemática contínua e incentivada de monitoramento dos resultados propostos;
- a vinculação da avaliação de desempenho à política estratégica de gestão de pessoas, que possibilite a valorização dos servidores com a melhoria da remuneração pelo bom desempenho e das condições de trabalho;
- o desenvolvimento e o aprimoramento de lideranças internas, principalmente com relação à capacitação dos gestores para o sucesso de avaliação de desempenho; e
- a criação de mecanismos efetivos de participação dos usuários internos ou externos das unidades de trabalho.

A necessidade de compatibilizar desempenho com objetivos institucionais, no caso das organizações públicas, exige do servidor competências que vão além da execução de tarefas, o que faz com que os gestores busquem fortalecer a capacidade de assimilar conhecimento de seu corpo funcional.

### **2.3.3 As Escolas de Governo e a Formação Profissional do Servidor Público**

A Emenda Constitucional nº.19, de 1998 estabeleceu que a União, os Estados, Municípios e o Distrito Federal mantenham Escolas de Governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos.

Instituídas com a missão de ampliar a capacidade gerencial do governo trazem consigo uma concepção holística e integradora, que se resume na formação instrumental, crítica e política dos servidores públicos. Isso implica em contemplar estratégias de capacitação e desenvolvimento profissional que possibilitem o constante aprimoramento das competências para o desempenho do trabalho, a fim de que tanto os servidores a serem contratados quanto os já em atividade tenham o perfil desejado de cada cargo e função com vistas à atender os desafios da administração pública.

Em nível federal tem-se a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), instituída pelo Decreto nº 93.277/86. Surgiu num contexto de reforma administrativa, proposta pelo governo, para dar mais eficiência e eficácia à máquina pública, revitalizar o Estado, valorizar a função pública e renovar os quadros

burocráticos. A idéia consistia em formar dirigentes públicos capazes de tomar decisões de acordo com a realidade da administração pública brasileira (ENAP, 2006, p.15).

Na opinião de Pacheco (2003, p. 21) as escolas de governo funcionam como escolas corporativas de gestão do serviço público. Devem promover uma visão compartilhada dos desafios, buscando romper a lógica fragmentada da organização setorial dos governos e construir uma visão comum e uma ação integrada frente aos problemas que se apresentam.

A formação, segundo a autora, deve ser voltada para a resolução de problemas enfrentados pelos governos, buscando não apenas transmitir informações e conhecimento, mas também, desenvolver atitudes e comportamentos para trabalhar de acordo com três dimensões: o saber, que diz respeito aos conhecimentos necessários à compreensão dos problemas e suas causas; o saber-fazer, que necessitará de informação e compreensão do problema e as ferramentas e instrumentos para auxiliá-lo na ação, e o saber-querer-ser, que vai mobilizá-lo para a ação por meio de valores e atitudes pró-ativas.

Dessa forma, complementa Pacheco, as escolas de governo poderão formar gestores públicos para as demandas, alinhando-se com as políticas e diretrizes dos governos para a melhoria da gestão da máquina estatal. As contribuições serão de qualidade, ressalta a autora, desde que, estando clara a missão e o foco das ações, as escolas saibam identificar os pontos críticos da gestão pública e demonstrar pertinência e agilidade das suas propostas de ação.

Souza (2003, p. 73) e Baratta (2003, p.117) ressaltam o fato de que aos poucos está sendo compreendida a necessidade de uma política efetiva para a formação dos quadros funcionais, o que altera a política de formação de recursos humanos das áreas operacionais para as estratégicas. Souza ainda complementa que tais modelos resultam da compreensão de que essas políticas não existem por si só, mas são instrumentos respectivamente dos governos e das empresas para a realização dos seus interesses.

Para Baratta (2003, p.114 -128) a criação das escolas de governo é um passo para realinhar as políticas e a gestão dos recursos humanos às necessidades da boa governança e da ação pública em prol do cidadão. Possibilita aos governos

recuperar sua capacidade gerencial de realizar bons concursos públicos, instituir carreiras e avaliar o mérito do servidor público; adotar instrumentos de planejamento que permitam conhecer as necessidades e as expectativas dos cidadãos e também avaliar o desempenho e os investimentos realizados para atendê-las.

Na opinião de Azevedo não se trata de formar apenas quadros, e sim, de formar pessoas que possam compreender e solucionar os desafios do setor público. Servidor comprometido com o bem estar coletivo, atento às necessidades cidadãs e voltado aos interesses do bem comum (AZEVEDO, 2003, p. 48).

No entender de Nicolini (2008, p. 17) as escolas de governo configuram-se como uma alternativa apropriada para os tempos modernos. Não há mais necessidade de formar administradores públicos num sentido estreito, mas sim complementar a formação do profissional selecionado em concurso nos programas de formação inicial para que ele exerça a carreira de Estado que escolheu. Complementa o autor, que as escolas de governo devem atentar para as especificidades do seu modelo. Não devem confundir-se com instituições regulares de ensino superior, a quem cabe o papel da formação universitária e qualificação para o exercício profissional.

A ENAP, afirma Nicolini (2008, p. 17), tem se mostrado alinhada com a política de recursos humanos do governo federal, tanto como executora da formação inicial para as carreiras de Estado como na formulação de treinamentos pontuais para necessidades transitórias. Como participante da discussão e da formulação daquela política tem atuado como interlocutora ativa do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão.

## **2.4 DISCUSSÃO DA TEMÁTICA**

A partir da revisão de literatura, estruturada em três tópicos principais, buscou-se apoio nas teorias apresentadas com vistas a obter a fundamentação necessária ao desenvolvimento do tema central desta pesquisa – mapeamento de competências.

O primeiro tópico – administração de pessoas nas organizações – abordou as transformações que vêm ocorrendo no modelo de gestão organizacional, citando

como exemplo a transição dos termos “Administração de Recursos Humanos” para “Gestão de Pessoas”.

É fato que na Sociedade do Conhecimento, a gestão de pessoas tem sido desafiada a estabelecer uma maior sintonia com a estratégia corporativa. Esta reforça a cultura do desempenho por resultados, cuja abordagem integra a gestão de desempenho a um processo estratégico maior de gerenciamento de pessoas.

A gestão do desempenho constitui uma das vertentes do processo de gestão de pessoas, que visa aprimorar o rendimento dos profissionais em suas respectivas funções por meio do desenvolvimento de competências.

As competências, abordagem do segundo tópico, constituíram-se no tema central desta pesquisa. Para que possam ser identificadas, avaliadas e validadas precisam ser desdobradas em competências funcionais. Essas são definidas pelo conjunto dos CHAs – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – expressas pelo desempenho profissional num determinado contexto organizacional que agregam valor a pessoas e à organização.

Para efetivar essa relação entre o valor das pessoas e seu conhecimento e aquele advindo dos processos da organização surge a gestão de pessoas por competência, que fomenta a aprendizagem e compartilha conhecimento.

A gestão de pessoas por competência tem se tornado um forte instrumento na administração das organizações públicas e privadas, constituindo-se numa ferramenta estratégica de gestão de mudanças.

Tendo em vista que o estudo de caso proposto foi realizado em uma instituição pública federal, no terceiro tópico procurou conhecer as práticas de gestão de pessoas na administração pública, bem como, o universo em que se insere o conceito de competência e os efeitos do seu desdobramento nesse setor, fatores determinantes para a compreensão e adoção do modelo de gestão por competências e desempenho do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão.

Esse modelo foi estabelecido pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída em 2006 por meio do Decreto Federal nº. 5.707, que coloca a gestão por competências como um referencial para a gestão da capacitação dos servidores públicos federal.

Isso implica na identificação das competências necessárias e existentes desses servidores, cuja ação se viabiliza pelo mapeamento de competências individuais, por função.

Tal fato motivou a realização desta investigação e, conseqüentemente, ensejou conhecer as metodologias existentes na literatura para mapeamento de competências. Estas são aplicadas com a finalidade de estabelecer os CHAs, que o profissional necessita para desempenhar suas funções, cujo processo resulta na definição do perfil de competências.

Constatou-se que não há uma metodologia certa e única. Porém, independente da técnica e método, o importante é respeitar as questões éticas e o rigor metodológico.

No próximo capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho.

## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo destina-se à exposição dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Nele serão definidos a tipologia utilizada, o local, a população e a caracterização da amostra da pesquisa. Contempla ainda os instrumentos de pesquisa e a descrição dos procedimentos adotados para coleta dos dados, distribuídas em quatro fases, nas quais são explicitados a estratégia e os cuidados metodológicos para sua aplicação.

### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

O estudo apresenta características de pesquisa exploratória e descritiva, que no entender de Gil (2006) são as que frequentemente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Em relação à pesquisa descritiva Vergara (2000, p. 47) afirma que a mesma “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

No que diz respeito ao processo de pesquisa ela se caracteriza como qualitativa (COLLIS; HUSSEY, 2005). O plano básico da pesquisa adotado foi o estudo de caso (YIN, 2005; FLICK, 2009). O estudo de caso foi selecionado por permitir uma análise em profundidade de um fenômeno contemporâneo, onde não há controle sobre os eventos comportamentais (YIN, 2005). Além disso, é um plano adequado quando se quer “focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas”. (GODOY, 2007, p.121).

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: a pesquisa documental em fontes primárias, questionário e entrevista não estruturada focalizada (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Dessa forma, o método de pesquisa se justifica em função da necessidade de alinhar o programa de qualificação da UFPR ao Modelo de Gestão por Competências e Desempenho do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal.

### 3.2 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa desenvolveu-se na Universidade Federal do Paraná (UFPR), cuja história é marcada por grandes feitos e está muito ligada à história de desenvolvimento do Estado do Paraná.

No dia 19 de dezembro de 1912, Victor Ferreira do Amaral e Silva liderou a criação efetiva da Universidade do Paraná, tornando-se seu 1º Reitor. Era uma época próspera da economia paranaense, devido à abundante produção e ao bom comércio da erva-mate. Segundo ele, “O dia 19 de dezembro representava a emancipação política do Estado e deveria também representar sua emancipação intelectual”.

Já em 1913, a Universidade começou a funcionar, sendo os primeiros cursos ofertados Ciências Jurídicas e Sociais, Engenharia, Medicina e Cirurgia, Comércio, Odontologia, Farmácia e Obstetrícia. Com uma história marcada por perseverança e resistência, a UFPR é, além de símbolo de Curitiba, a maior criação da cultura paranaense. Em 2009 a UFPR completou 97 anos, respeitando a diversidade e o pluralismo de idéias, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a universalidade do conhecimento e fomento à interdisciplinaridade. O compromisso da Instituição é com a qualidade do ensino, a democratização da educação, a socialização de seus benefícios, o desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e sócio-econômico do País.

A UFPR possui sete campi com 50.776 alunos provenientes dos cursos de graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado além dos cursos de tecnólogo e do Núcleo de Educação a Distância. Seu corpo docente conta com 2066 professores e o seu quadro de servidores técnico-administrativos contém 3.720 pessoas.

Na Figura 5 apresenta-se o Organograma Resumido da UFPR, com destaque para a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG), unidade onde foi desenvolvido o piloto desta pesquisa e também, para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), unidade que apoiou, acompanhou e validou os instrumentos de pesquisa.

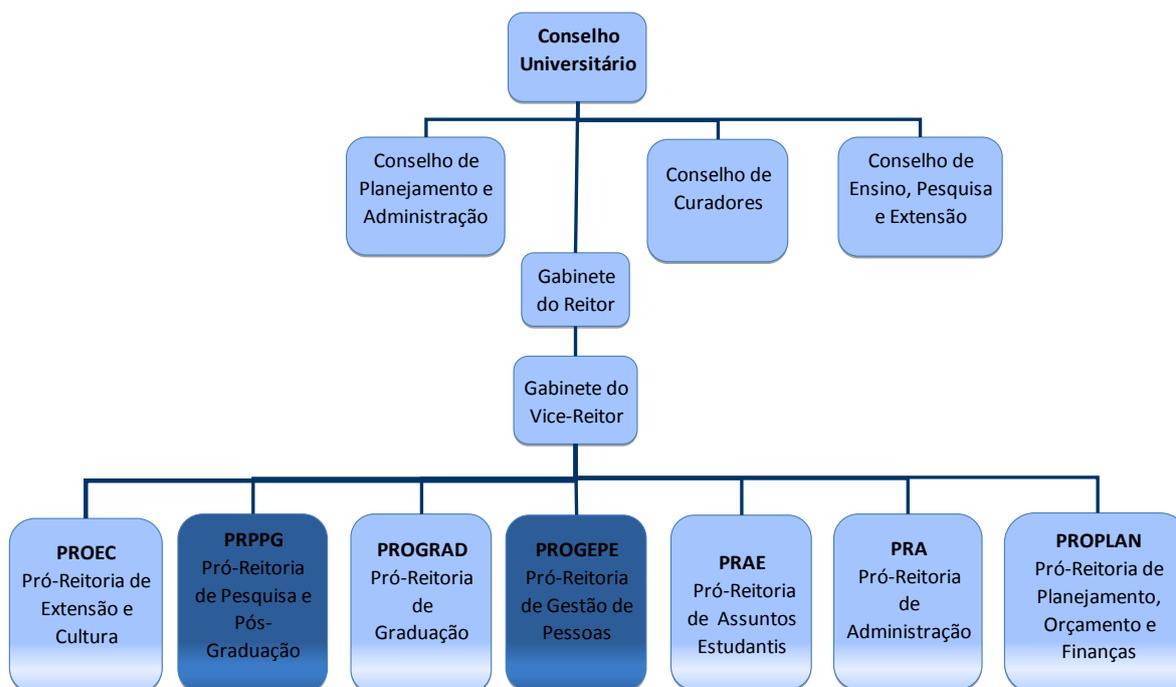


FIGURA 5 - ORGANOGRAMA RESUMIDO DA UFPR  
 FONTE: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

A PRPPG é uma das sete Pró-Reitorias da Universidade Federal do Paraná. É responsável em conduzir a política institucional do Sistema de Pós-Graduação e fazer a relação externa com as Agências Estaduais e Nacionais para o desenvolvimento da Ciência e Tecnologia, bem como implementar relações externas com Instituições estrangeiras relacionadas com os temas de Ciência e Tecnologia. Sua estrutura organizacional é composta por quatro coordenadorias: Coordenadoria de Programas de Pós-Graduação *STRICTO SENSU*; Coordenadoria de Programas de Pós-Graduação *LATO SENSU*; Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia; Coordenadoria de Iniciação Científica e Integração Acadêmica; Unidade de Processamento de Dados e Informática; e Unidade de Orçamento e Finanças.

### 3.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Conceitua-se como população um "conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum". (MARCONI; LAKATOS, 2007, p.108).

Mediante a delimitação da população, explicita-se porque pessoas, coisas ou fenômenos serão pesquisados, estabelecendo uma relação comum entre eles.

A população que compreende este estudo é composta por servidores técnico-administrativos e professores que ocupam cargos de confiança, exercendo função gerencial.

A relação comum entre eles é o fato de todos serem servidores da Universidade Federal do Paraná, que independente do cargo que ocupam, exercem suas funções na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, unidade escolhida para aplicação desta pesquisa e validação do instrumento proposto.

A população da pesquisa é composta por 25 servidores da PRPPG, sendo 5 professores em funções gerenciais e os demais são 20 técnico-administrativos. Acrescente-se ao grupo 3 estagiários que não compuseram a amostra desta pesquisa, uma vez que não possuem vínculo com a Universidade. Portanto, a amostra se constituiu dos servidores que aceitaram livremente responder o questionário, sendo 3 professores e 12 técnico-administrativos.

### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os instrumentos utilizados compreenderam a pesquisa documental e bibliográfica em fontes primárias (MARCONI; LAKATOS, 2007), procurando fazer um estudo sistematizado com base em material publicado em livros, artigos, revistas, anais de congressos, teses, dissertações e outras fontes, visando revisar conceitos, proposições teóricas e investigações empíricas sobre o tema; entrevista não estruturada; instrumento para levantamento das competências técnicas e comportamentais necessárias às funções; e o questionário de pesquisa.

### 3.5 PROTOCOLO DE COLETA

O protocolo de coleta, demonstrado na Figura 6, representa graficamente as quatro fases da coleta de dados e especifica as ações pertinentes a cada uma delas.

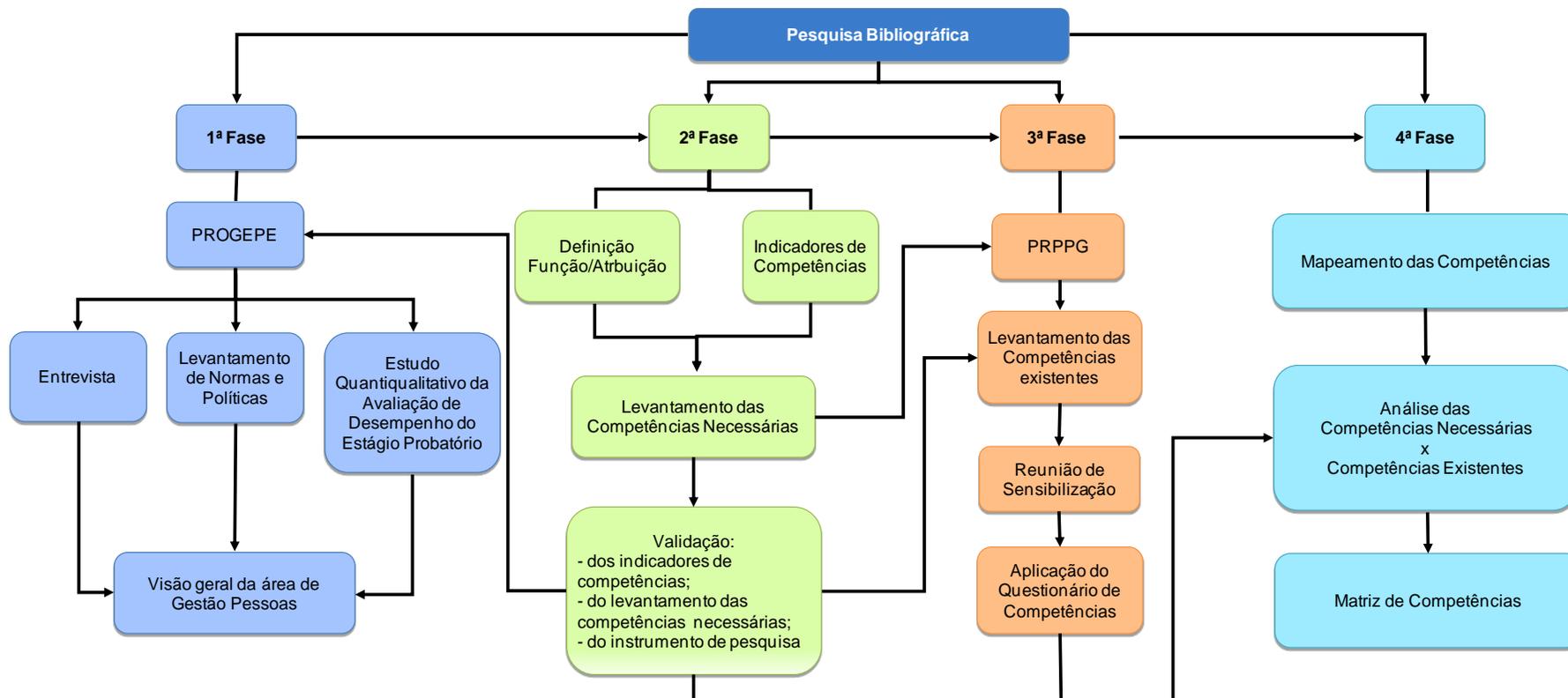


FIGURA 6 - PROTOCOLO DE COLETA  
 FONTE: A autora (2010)

### 3.6 DESCRIÇÃO DA COLETA DE DADOS

Segundo Gil (2006) o processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo comparado a outras modalidades de pesquisa. Portanto, a utilização de mais de uma técnica constitui princípio básico que não pode ser ignorado, uma vez que obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Estes devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. É dessa forma que se confere validade ao estudo, evitando que ele fique sujeito à subjetividade do pesquisador.

Para a coleta de dados neste estudo, optou-se pelo uso combinado da técnica de entrevista e análise documental e ainda, do questionário.

A pesquisa de campo foi dividida em quatro fases distintas, conforme descrito a seguir.

#### **3.6.1 Primeira Fase – Visão Geral da UFPR**

O primeiro contato com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas foi por meio de entrevista não estruturada para apresentação da proposta de projeto de pesquisa e, ao mesmo tempo, identificar o panorama de qualificação dos servidores da instituição.

Em seguida, procedeu-se a um levantamento documental na busca de identificar os fatores que influenciam as ações de gestão de pessoas na UFPR, tais como: leis, decretos, políticas e projetos de âmbito nacional, especialmente do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Também na esfera institucional foram analisadas categorias semelhantes de documentos.

Nesta fase foram coletados dados preliminares em conjunto com os demais colaboradores do grupo de pesquisa do Laboratório de Mídias Digitais do Departamento de Ciência e Gestão da Informação, por meio de entrevistas e levantamentos documentais, para conhecer a sistemática de gestão de pessoas na universidade e dar sustentação ao desenvolvimento do projeto de pesquisa.

Na seqüência foi realizado um estudo quantiqualitativo referente à avaliação de desempenho de estágio probatório de servidores docentes, a fim de identificar demandas atendidas, emergentes e reprimidas de cursos de formação profissional.

### **3.6.2 Segunda Fase – Levantamento de Competências Necessárias**

Esta fase da pesquisa constituiu no desenvolvimento do diagnóstico das competências necessárias ao desempenho das funções dos servidores. Para tanto, optou-se neste trabalho, tomar como base o modelo de gestão de competências proposto por Brandão e Bahry (2005, p.181) descrito no diagrama apresentado na Figura 4 (Capítulo 2, p. 41) do presente estudo. De acordo com o referido modelo, o diagnóstico de competências em uma organização se inicia com a identificação das competências organizacionais para depois definir as competências individuais necessárias à consecução de estratégias e objetivos organizacionais.

Na primeira etapa dessa fase utilizou-se a técnica da análise documental, considerada por Lüdke e André (2001) uma técnica qualitativa que possibilita complementar informações extraídas por meio de outras técnicas ou revelar aspectos novos de um problema de pesquisa. Referida pesquisa documental possibilitou à pesquisadora compreender a estratégia da organização (missão, visão e valores) e suas características fundamentais contempladas em diferentes documentos como: estrutura organizacional, plano diretor, planejamento estratégico, entre outros, bem como, do escopo de ação das diversas unidades da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG), unidade escolhida para piloto desta pesquisa.

A próxima etapa consistiu no mapeamento de competências individuais dos servidores atuantes na unidade, objetivando identificar o *gap*, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as já existentes na organização (CARBONE *et al.*, 2006, p. 52).

Para identificação das competências necessárias aos profissionais de uma organização, Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006, p. 224) afirmam que é preciso conhecer a natureza das atividades que estes desempenham. Seguindo a recomendação dos autores, foi realizada uma pesquisa em documentos internos da instituição que caracterizam as diferentes funções exercidas pelos servidores da

Pró-Reitoria, objeto de estudo: Pró-Reitor; Coordenador; Secretária; Apoio Técnico-Administrativo, Chefe da Unidade de Processamento de Dados e Informática; Chefe da Unidade de Orçamento e Finanças; e Técnico e Suporte de Informática.

O modelo proposto para a identificação das competências técnicas e comportamentais das funções foi adaptado da metodologia de Rabaglio (2005). Para se chegar as essas competências foi necessário definir os seus indicadores. A pesquisa desses indicadores constituiu o primeiro passo do inventário. Para tanto, foi realizado um levantamento documental, por função, de todas as informações necessárias sobre a mesma para identificar quais conhecimentos, habilidades e atitudes são imprescindíveis ao seu melhor desempenho (Quadro 7).

<b>FUNÇÃO:</b>			
<b>Indicadores de Competência</b>	<b>Conhecimentos Competências Técnicas</b>	<b>Habilidades Pré-Requisitos da Função</b>	<b>Atitudes Competências Comportamentais</b>

QUADRO 7 - INDICADORES DE COMPETÊNCIAS  
 FONTE: RABAGLIO (2005)

Cada indicador gera as competências técnicas ou comportamentais. Rabaglio (2005) aponta como indicadores importantes para extrair o Mapeamento do Perfil de Competências: descrição da função; desafios mais significativos da função; cultura da equipe; missão da equipe; e padrão de atendimento a clientes internos.

A definição das competências para cada função existente na PRPPG foi embasada em: estudos existentes na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas sobre dimensionamento de cargos e tarefas das unidades; consultas às atribuições e responsabilidades da PRPPG no Plano Diretor da Instituição e no site da Pró-Reitoria (<http://www.prppg.ufpr.br>); consulta à Classificação Brasileira de Ocupações (CBO); descrição das atribuições de cargos constante da Lei Federal nº. 11.091 de

janeiro de 2005 e consulta à literatura sobre competências de funções correspondentes.

As fontes documentais, na opinião de Gil (2006) são capazes de proporcionar ao pesquisador dados relevantes, evitando a perda de tempo com levantamentos de campo. Dessa forma, a busca exaustiva em documentos que abordassem o tema competências possibilitou no momento da estruturação do instrumento de pesquisa listar as competências consideradas necessárias ao desempenho das funções.

De posse da descrição de todas as funções, o segundo passo foi o agrupamento de competências comportamentais de acordo com as similaridades, conforme mostra o Quadro 8.

<b>Grupos</b>	<b>Grupos de Competências</b>
Grupo I	clareza objetividade comunicação escrita comunicação verbal
Grupo II	foco em pessoas foco em resultados
Grupo III	comunicação relacionamento interpessoal bom humor
Grupo IV	organização planejamento proatividade

QUADRO 8 - GRUPOS DE COMPETÊNCIAS SIMILARES  
FONTE: RABAGLIO (2005)

A quantidade de vezes que as competências aparecem nos indicadores determina o peso que elas terão para a função.

Ao fazer esse agrupamento, a cada um desses grupos pode ser determinada uma “Competência Mãe”, conforme demonstrado no Quadro 9.

<b>Grupo</b>	<b>Competências Associadas</b>	<b>Competência-Mãe</b>
Grupo I	clareza objetividade comunicação escrita comunicação verbal	comunicação
Grupo II	foco em pessoas foco em resultados	foco em resultados
Grupo III	comunicação relacionamento pessoal bom humor	relacionamento interpessoal
Grupo IV	organização planejamento proatividade	organização

QUADRO 9 - COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS X COMPETÊNCIA-MÃE  
FONTE: RABAGLIO (2005)

As competências-mãe serão as competências da função.

O terceiro passo do inventário consistiu na definição das competências técnicas e comportamentais, lembrando que o conhecimento e as habilidades são competências técnicas da função, enquanto que as atitudes correspondem às comportamentais (Quadros 10 e 11).

<b>Competências Técnicas</b>	<b>Definições</b>
Conhecimento e prática de técnicas de redação empresarial.	Conhecimento da língua portuguesa e de relatórios, redação e comunicação escrita, primando pela clareza e objetividade em documentos escritos e informações escritas a clientes internos e externos. Comunicação verbal fluente

QUADRO 10 - DEFINIÇÃO DO PERFIL DA FUNÇÃO TÉCNICA  
FONTE: RABAGLIO (2005)

<b>Grupos</b>	<b>Competências</b>	<b>Definições</b>
Grupo I	clareza objetividade comunicação escrita comunicação verbal fluência verbal	Capacidade de se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone: - com clientes internos em reuniões, treinamento, orientação e motivação para atingir metas; - com clientes externos com o objetivo de informar, captar novos clientes ou fidelizar os que já optaram pelas empresariais- com candidatos em fase de seleção com o objetivo de vender excelente imagem da organização.

QUADRO 11 - DEFINIÇÃO DO PERFIL DA FUNÇÃO COMPORTAMENTAL  
FONTE: RABAGLIO (2005)

Definidas as competências e elaboradas suas descrições tem-se o perfil de cada função.

A fim de que tais instrumentos e informações fossem validados, conforme propõem Bruno-Faria e Brandão (2003) o modelo para mapeamento das competências de cada função (Apêndice A) foi apresentado e discutido com gestores\* da PROGEPE, com domínio dos aspectos administrativos e técnicos da organização. Durante este processo foi apresentado o instrumento de pesquisa com as competências funcionais necessárias ao desempenho da função do servidor (Apêndice B), com vistas ao levantamento das competências já existentes na instituição.

O modelo proposto para a identificação das competências foi aprovado pelo comitê de validação. Quanto ao questionário de pesquisa houve apenas uma sugestão para incluir a palavra “atribuição” toda vez que se referisse à “função”, ficando assim descrito: Função/Atribuição. Essa sugestão foi dada para evitar que o servidor se confundisse com a terminologia “função gratificada” ou “função de confiança”, muito comum no setor público.

O questionário proposto corrobora ao pensamento de Carbone *et al.* (2006, p. 64), que além da identificação das competências necessárias à estratégia organizacional, o mapeamento pressupõe realizar o inventário das competências internas já disponíveis na organização, a fim de identificar a lacuna entre as necessárias e as já existentes.

### **3.6.3 Terceira Fase – Levantamento das Competências Existentes**

Esta fase consistiu na sensibilização dos servidores e na aplicação do questionário de pesquisa.

Foi enviada uma breve explanação da pesquisa ao dirigente da PRPPG, unidade escolhida para aplicação e validação do instrumento proposto, a fim de que ele, o dirigente, contatasse previamente os servidores, ressaltando a importância do

---

\* Lânia Virgínia Busnello Vaz - Coordenadora de Planejamento de Pessoal – PROGEPE  
Dulcileia Gonçalves Rodrigues - Chefe da Unidade de Movimentação e Acompanhamento de Pessoas - PROGEPE  
Sandra Regina Fermino Chiocca - Chefe da Unidade de Registros Funcionais e Cadastrais - PROGEPE

estudo e da participação dos mesmos para o êxito do trabalho. Nessa oportunidade, foi disponibilizado o *link* do instrumento de pesquisa referente à função do dirigente, ou seja, de Pró-Reitor, explicando que o tempo que ele demandaria para responder as questões era de 5 a 10 minutos.

O passo seguinte consistiu na realização de reuniões de sensibilização para os demais servidores da PRPPG, organizadas em três grupos, com duração de 15 minutos, aproximadamente, para cada reunião. Nesse momento foram expostos aos participantes o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância da colaboração dos mesmos, bem como a garantia do anonimato de suas respostas e que as informações prestadas não seriam utilizadas para outra finalidade.

Ao término das reuniões de sensibilização, os demais questionários foram enviados aos respondentes, por correio eletrônico, indicando o *link* correspondente a cada função, totalizando 25 servidores distribuídos em sete funções.

#### **3.6.4 Quarta Fase – Proposta do Mapeamento de Competências**

O instrumento de pesquisa (Apêndice B) contemplou as competências necessárias ao desempenho da respectiva função, que por meio da auto-avaliação do servidor permitirá aos gestores conhecer as competências individuais já disponíveis na instituição, a fim de identificar a lacuna entre as competências necessárias e as já existentes.

Outra análise realizada das competências existentes, em relação ao nível de função gerencial e técnico, levou em consideração o aspecto percentual. A Figura 7 apresenta um comparativo da escala de percentual em relação à escala do grau de domínio das competências.

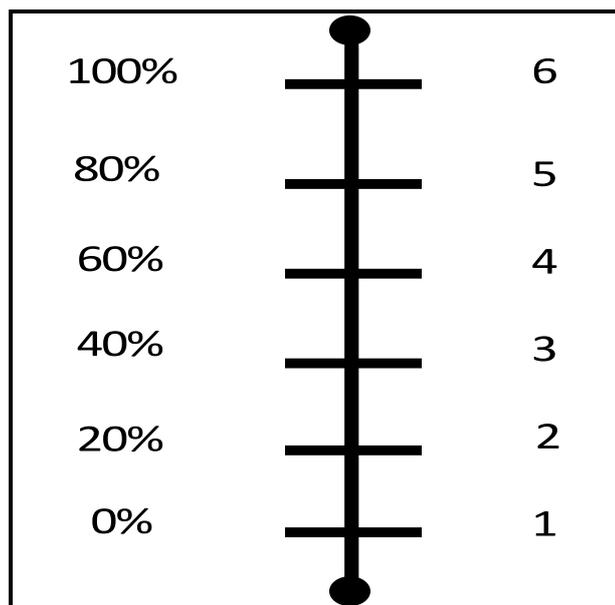


FIGURA 7 - ESCALA DE PERCENTUAL X GRAU DE DOMÍNIO  
FONTE: ADAPTADO DE LEME (2005, p. 69)

Dessa forma, inferiu-se que o grau de domínio 6 de uma determinada competência equivalerá a 100%, assim como o grau 1 representará 0%, visto que quem assinalar este grau não tem “Nem um pouco” de domínio na respectiva competência. O grau de domínio 2 na escala equivalerá a 20% da competência e assim sucessivamente.

A partir da análise e comparação das competências necessárias versus competências existentes versus grau de domínio que o servidor afirmou possuir em cada competência dentro da sua respectiva função, foi possível construir a matriz de competências da Unidade, conforme protótipo apresentado no Quadro 12, tanto para as competências técnicas quanto para as comportamentais.

	FUNÇÕES / RESPONDENTES												Apoio Técnico Administrativo									
	Pró-Reitor	Coordenador			Chefe da Unidade de Informática	Chefe da Unidade Orçamentária	Técnico e Suporte de Informática	Secretária(o)						A	B	C	D	E	F			
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS OU COMPORTAMENTAIS	A	B	C	D	A	B	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	A	B	C	D	E	F
1																						
2																						
3																						
4																						
5																						

GRAU DE DOMÍNIO						
						
	Competência não avaliada na função					

QUADRO 12 – PROTÓTIPO DA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS  
 FONTE: A autora (2010)

O protótipo da matriz de competências foi construído indicando em suas linhas as competências técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho da função. Nas suas colunas serão indicadas, por função, as competências existentes de cada servidor (respondente), com o respectivo grau de domínio. Estes foram distribuídos numa escala do tipo diferencial semântico de 1 a 6, onde o 1 significava “Nem um pouco” (de domínio) e o 6 “Bastante” (domínio). Se o servidor não for avaliado em determinada competência, a célula será marcada com a textura definida na legenda (Quadro 12). Referidas matrizes serão apresentadas, devidamente preenchidas para o grupo pesquisado, no Capítulo 4.

### 3.7 QUESTIONÁRIO PARA AUTO-AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EXISTENTES

Seguindo as orientações de Pasquali (1998), o questionário foi submetido à validação semântica, visando verificar se o enunciado, a escala e os itens estavam inteligíveis aos respondentes. Para tanto, o mesmo foi aplicado a um pequeno grupo de servidores de outras áreas que não seriam pesquisadas. Depois se entrevistou os respondentes procurando identificar eventuais falhas ou incorreções nos questionários, a fim de garantir a compreensão dos itens e da escala por parte da população que se destina o instrumento.

Para elaboração dos enunciados e dos itens do questionário evitou-se a utilização de frases longas, ambigüidades, duplicidades e irrelevâncias, conforme recomendam Brandão e colaboradores (2008).

O passo seguinte consistiu em definir a escala mais adequada para os respondentes do questionário avaliar o grau de domínio das competências. Para tanto, utilizou-se, a exemplo de Brandão e Bahry (2005), uma escala do tipo diferencial semântico, também conhecida como escala de Osgood, que usa adjetivos de significados opostos em seus extremos.

O instrumento de pesquisa constou de duas partes. A primeira apresentou informações sobre a pesquisa ressaltando a importância da participação, assim como, agradecimentos à colaboração do respondente e orientações para as respostas (Apêndice B).

A segunda parte do instrumento foi composta de três questões funcionais e as demais sobre as competências técnicas e comportamentais necessárias ao desempenho da função do servidor. Nesta pesquisa, o servidor, após responder as questões funcionais, tinha a liberdade para analisar cada competência e verificar se a mesma se aplicava à função que ele desempenha. Se a competência correspondesse à sua função, ele deveria considerar o nível de desenvolvimento, ou seja, o quanto ele conhecia, sabia, dominava ou possuía nessa competência, assinalando um número de 1 a 6 na escala apresentada abaixo de cada competência, onde o 1 significava "Nem um pouco" e o 6, "Bastante". Quanto mais próximo do número 1 ele se posicionasse, menor o nível de desenvolvimento que

ele tinha nessa competência, e quanto mais próximo do número 6 ele se posicionasse, maior o seu nível de desenvolvimento. Caso não se aplicasse, deveria marcar a alternativa “Não se aplica”. Ao final, ele poderia acrescentar outras competências que julgasse necessárias ao desempenho da sua função e que não foram consideradas no levantamento.

### 3.8 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados qualitativos foram tratados por meio de análise do conteúdo dos documentos da instituição e dos depoimentos dos entrevistados, procurando identificar elementos interpretativos e a frequência de uso, conforme sugerido por Wells (1991) que permitam subsidiar a construção e o aprimoramento das escalas de medidas.

Os dados quantitativos foram tratados com suporte de ferramenta específica para tabulação e geração de gráficos - planilha Microsoft Excel®, que viabiliza a sistematização dos dados coletados e visualização desses por meio de gráficos demonstrativos e estatisticamente válidos. Utilizou-se a média aritmética para calcular os valores de cada categoria de funções e/ou competências.

A análise dos resultados do levantamento consistirá em uma recombinação das evidências coletadas (YIN, 2005), para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais propostos. Tendo em vista que o estudo de caso se valeu de diferentes procedimentos e técnicas de coleta de dados, o processo de análise e interpretação envolverá, também, diferentes modelos de análise, conforme descrito no capítulo a seguir.

## **CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O capítulo apresenta e discute os resultados de cada fase da pesquisa e discorre sobre sua análise, cuja finalidade foi a de organizar e resumir as informações levantadas na coleta de dados para que o objetivo deste trabalho pudesse ser alcançado. São tecidas as considerações e apresentados os quadros, tabela e gráficos que permitem uma melhor compreensão dos resultados.

### **4.1 PRIMEIRA FASE – VISÃO GERAL DA UFPR**

Com base nos fundamentos teóricos preconizados por Carbone *et al.* (2006, p. 59-62) foram analisados nesta fase os dados preliminares, coletados por meio de entrevistas e levantamentos documentais, para conhecer a sistemática de gestão de pessoas na instituição e dar sustentação ao desenvolvimento deste projeto de pesquisa.

#### **4.1.1 Entrevista não Estruturada**

Da entrevista realizada com a Pró-Reitora da PROGEPE e a Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas constatou-se a necessidade de alinhamento do Plano de Qualificação de Servidores da UFPR à legislação federal e institucional vigente e relativa às atividades da Pró-Reitoria – principalmente o Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal.

Averigou-se também que as demandas existentes por qualificação são significativas, e ações nesse sentido beneficiarão a Universidade agregando-lhe competitividade e unicidade em direção à sua missão de negócio.

O encontro culminou na consolidação da necessidade de realizar a investigação proposta por esta pesquisadora.

#### 4.1.2 Normas e Ações Pertinentes à Gestão de Pessoas no Âmbito Nacional e Institucional

Nesta etapa metodológica, a análise buscou conhecer as normas e demais ações, em nível nacional, que influenciam a gestão de pessoas na UFPR, em especial do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, como parâmetros de abrangência genérica. Semelhante estudo foi realizado em âmbito institucional. Os resultados desse processo estão dispostos nos quadros 13 e 14, respectivamente.

<b>Categoria</b>	<b>Discriminação</b>	<b>Conteúdo</b>
Política – Lei	Lei Nº 9.394 20.12.1996	“Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional compreendendo os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.”
	Lei Nº 11.784 22.09.2008	“Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, da Carreira de Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987 [...]”
Política – Decreto	Decreto Nº 6.096 24.04.2007	“Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI.” Art. 1º “Fica instituído o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, com o objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais.”
	Decreto Nº 5.707 23.02.2006	“Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.”
	Decreto Nº 5.825 29.06.2006	“Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.”
	Decreto Nº 5.824 29.06.2006	“Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.”

Continua...

## Conclusão

<b>Categoria</b>	<b>Discriminação</b>	<b>Conteúdo</b>
Programa	Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP)	“O edital tem por objetivo selecionar e acolher adesões à oferta de cursos na área da Administração Pública, referentes ao PNAP, no âmbito do Sistema UAB: bacharelado em Administração Pública, especialização em Gestão Pública, especialização em Gestão Pública Municipal e especialização Gestão em Saúde. Os cursos têm por objetivo a formação e qualificação de pessoal de nível superior visando ao exercício de atividades gerenciais e do Magistério Superior.” (COORDENAÇÃO...).
Ação – Conferência	Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal 2009	Tem o objetivo “aprofundar as discussões e identificar novos desafios, ampliando o debate com todos os atores envolvidos na política de RH, a saber, gestores públicos, representantes dos servidores públicos e a sociedade civil organizada.” (SECRETARIA..., 2009, p. 12-13).

QUADRO 13 - POLÍTICAS, PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES – NACIONAL  
 FONTE: GREEF (2009)

A partir desses resultados, é possível construir posicionamentos sobre como a Instituição deve proceder quando busca gerar e atender demandas de qualificação de servidores, alinhando sua gestão a perspectivas estratégicas de alto nível hierárquico.

<b>Categoria</b>	<b>Discriminação</b>	<b>Conteúdo</b>
Política – Resolução	Resolução Nº 24/06 – COPLAD	“Estabelece normas do Plano Institucional para Capacitação e Qualificação dos Técnico-Administrativos em Educação da UFPR.”
Política – Resolução	Resolução Nº 21/08 – COPLAD	“Aprova o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Paraná.”
Programa	Programa de Qualificação Permanente de Recursos Humanos	“Gerencia os projetos de qualificação e desenvolvimento de pessoal [...], contemplando as necessidades institucionais.”
Ação	Plano de qualificação e capacitação dos servidores da UFPR 2009/2012	“busca a integração total entre as necessidades institucionais e as expectativas dos servidores, oferecendo um planejamento voltado para o desenvolvimento integral.” (PRÓ-REITORIA..., 2009, p. 3)

QUADRO 14 - POLÍTICAS, PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES – INSTITUCIONAL  
 FONTE: GREEF (2009)

Ressalta-se que os fatores presentes na legislação analisada originam a sistematização das vertentes desta pesquisa. Constatou-se que a gestão por

competências e a gestão de desempenho são temas presentes e influentes nessa matéria, os quais já constituem aspectos visados pela PROGEPE.

Como exemplo tem-se o Programa de Avaliação de Desempenho que atende as disposições constantes na Lei 11.091 de 2005, na Lei 784/2008, no Decreto 5.825/2006 e na Resolução 21/2008 do Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD), e serve de base para a progressão por mérito profissional dos servidores Técnico-Administrativos em Educação.

As avaliações de desempenho iniciaram em 2008 e estão sendo constituídas por diferentes etapas. A implantação das duas primeiras etapas (2008 e 2009) envolveu a aplicação da avaliação institucional/setorial constituída dos resultados alcançados pela Instituição e da auto-avaliação do servidor por meio de uma reflexão acerca do seu desempenho.

Nessas etapas iniciais participaram do processo todos os servidores Técnico-Administrativos em Educação ativos na Universidade, inclusive os ocupantes de função de chefia.

Da análise feita ao instrumento para auto-avaliação instituído pela PROGEPE (Anexo 1), verificou-se que as questões formuladas não contemplam as competências técnicas, nem as comportamentais necessárias ao desempenho da função que o servidor executa (<http://www.cdp.ufpr.br/ua/formularios.html>). Observou-se também que as médias gerais da auto-avaliação nas questões propostas ficaram entre 9,14 e 9,84 (<http://www.cdp.ufpr.br/ua/resultado.html>) – (Anexo 2).

#### **4.1.3 Estudo Quantiqualitativo da Avaliação de Estágio Probatório**

Outro instrumento de avaliação utilizado pela PROGEPE consiste na Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório de Servidores Técnico-Administrativos em Educação e de Docentes. Regulamentado pela Resolução nº. 02/2000 – COPLAD tem a finalidade de acompanhar os servidores, prestando-lhes orientação e apoio técnico, bem como, avaliá-los em sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo, observados os fatores de produtividade, capacidade de iniciativa, responsabilidade, assiduidade e disciplina.

Cumprindo determinações legais, durante os três primeiros anos o servidor público é submetido a avaliações. A partir deste instrumento buscou-se conhecer as demandas por cursos de qualificação sugeridos pelos avaliados e avaliadores nesse processo. A pesquisa documental constou de avaliações de estágio probatório relativos aos ingressantes entre 2004 e 2009 – originando universo de cinco anos de registros, dos quais se selecionou uma amostra inicial de pesquisa. Nesse processo, foram coletados os dados: setor de lotação do servidor, categoria funcional (docente adjunto, associado, titular...) e sugestões / necessidades de cursos de qualificação.

Em um primeiro momento, obteve-se acesso a 197 registros. A amostra, não-probabilística, deveu-se à necessidade de autorização de acesso a demais registros no arquivo da Universidade. Do total de 197 registros, 131 (66%) não apresentaram sugestões ou demandas de cursos apontadas nem pelo servidor avaliado e, tampouco pela banca avaliadora, e os demais 66 registros (34%) sugeriram cursos de qualificação. Estes dados demonstram o baixo índice de solicitação de cursos por parte dos avaliados e avaliadores.

Para a análise quantitativa, as sugestões apresentadas nos instrumentos de avaliação do estágio probatório foram categorizadas e tomadas como parâmetro para classificar as demandas de qualificação dos docentes, originando o Quadro 15.

Cursos	Sugestões	
	No.	(%)
<b>Estrutura organizacional e administrativa da Universidade;</b>	<b>33</b>	<b>50,0</b>
<b>Didática, pedagogia e práticas de ensino;</b>	<b>26</b>	<b>39,0</b>
Curso genérico - formação continuada;	15	23,0
Legislação, normas, direitos e deveres;	10	15,0
Informática;	6	9,0
Sistemas de avaliação institucionais (p.ex. estágio probatório);	5	7,5
Idiomas;	5	7,5
SIE (Sistema de Informações para o Ensino da UFPR);	3	4,5
Orçamento e finanças - procedimentos, legislação, restrições;	3	4,5
Motivação pessoal;	2	3,0
Projetos e pesquisas institucionais;	1	1,5
Técnicas de Educação a Distância.	1	1,5

QUADRO 15 - DEMANDAS SUGERIDAS DE QUALIFICAÇÃO. MÚLTIPLAS ALTERNATIVAS  
 FONTE: ADAPTADO DE GREEF (2009)

Ressalta-se que a categoria “curso genérico – formação continuada” existe em cerca de 15 solicitações (23%), porém sem um detalhamento. Propõe-se que estudos sejam realizados para identificação das reais necessidades formativas envolvidas nesta categoria.

Estrutura organizacional e administrativa da Universidade foi o curso mais solicitado por 50% dos servidores que sugeriram cursos. As demandas apontadas de cursos sobre a estrutura da UFPR e sobre aspectos legais refletem o interesse dessa comunidade em conhecer a Instituição e, infere-se, em atuar de maneira alinhada às estratégias e funcionamento desta, ensejando o desenvolvimento de novas competências.

Nota-se a presença de demanda por formação em didática, pedagogia e práticas de ensino, concluindo que apesar de serem docentes há uma carência de atualização ou desenvolvimento destas competências entre os respondentes.

Com base nesse estudo a PROGEPE pode avaliar se os cursos que ela está oferecendo aos servidores estão de acordo com a necessidade dos mesmos e, assim, tomar medidas corretivas, se for o caso.

#### 4.2 SEGUNDA E TERCEIRA FASES: LEVANTAMENTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS E EXISTENTES

Aplicando os ensinamentos de Lüdke e André (2001) sobre a técnica qualitativa de análise documental, verificou-se que os dados coletados nestas fases possibilitaram compreender a estratégia da organização e suas características fundamentais contempladas em diferentes documentos como: estrutura organizacional, plano diretor, planejamento estratégico, entre outros, bem como do escopo de ação das diversas unidades da PRPPG, Pró-Reitoria escolhida para piloto deste projeto de pesquisa.

Com a análise dos documentos referidos acima foi possível identificar as competências organizacionais (missão, visão e valores - [http://www.ufpr.br/adm/templates/p\\_index.php?template=1&Cod=80&hierarquia=6.1](http://www.ufpr.br/adm/templates/p_index.php?template=1&Cod=80&hierarquia=6.1).

1) pressupostos do mapeamento das competências individuais necessárias à

consecução da estratégia, conforme recomendam Brandão e Bahry (2005, p. 181) e Carbone *et al.* (2006, p. 52).

Seguindo a orientação de Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006, p. 224) foi dado a conhecer a natureza das tarefas desempenhadas pelos servidores nas diferentes funções existentes na PRPPG.

A partir daí, e baseando-se nas metodologias de Rocha Pinto *et al.* (2004) e de Rabaglio (2005), definiram-se os indicadores de competências de cada função para identificar as competências técnicas e comportamentais necessárias ao desempenho das mesmas.

A teoria preconizada por Gil (2006), de que as fontes documentais proporcionam ao pesquisador dados relevantes evitando a perda de tempo, foi constatada neste trabalho.

A busca exaustiva em documentos que abordassem o tema competências aliada à pesquisa realizada em documentos internos da instituição, complementada com as consultas junto à Classificação Brasileira de Ocupações, à Lei Federal nº 11.091 de janeiro de 2005, referente à descrição de cargos dos Técnico-administrativos em Educação, entre outros, possibilitou, no momento da estruturação do instrumento de pesquisa, listar as competências necessárias ao desempenho das funções, conforme relação consolidada no Quadro 16.

As competências avaliadas em cada função foram aquelas consideradas imprescindíveis para o desempenho da mesma. No entanto, com a análise dos dados concluiu-se que certas competências atribuídas aos técnicos também poderiam constar para os gestores, e vice-versa.

As células assinaladas com “X” significam que a função foi avaliada naquela competência, enquanto que as marcadas com a textura indicam que não foi avaliada.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Pró Reitor	Coordenador	Chefe da Unidade de Orçamento e Finanças	Chefe da Unidade de Informática	Técnico e suporte de Informática	Secretária (o)	Apoio Técnico-Administrativo
Conhecimento técnico da área	X	X		X			
Conhecimento dos valores da organização	X						
Conhecimento da estrutura organizacional	X					X	X
Conhecimento sobre instituições afins e estabelecimento parcerias	X						
Habilidade para definir estratégias e metas		X					
Conhecimento técnico para gestão de processos e pessoas		X					
Conhecimento de metodologias de avaliação		X					
Conhecimento da legislação da área		X					
Conhecimento dos projetos e atividades da Unidade e habilidade para identificar os custos dos mesmos			X				
Conhecimento e aplicação das técnicas de orçamento e finanças públicas			X				
Conhecimento e aplicação das normas de execução orçamentária e financeira			X				
Conhecimento e aplicação dos procedimentos legais para execução dos convênios da Unidade			X				
Conhecimento técnico e habilidade no uso de sistemas eletrônicos da área			X				
Conhecimento da rotina dos colaboradores internos e habilidade para identificar os fornecedores da Unidade			X				
Conhecimento de projetos e atividades da unidade				X	X		
Conhecimento técnico em desenvolvimento e implantação de sistemas informatizados				X	X		
Conhecimento de diferentes soluções para administrar ambientes informatizados				X	X		
Conhecimento e habilidade para configurar e instalar equipamentos e softwares				X	X		
Conhecimento de técnicas de atendimento e comunicação						X	X
Domínio da língua portuguesa e técnicas de redação						X	X
Conhecimento de técnicas secretariais e recursos tecnológicos						X	X
Conhecimento de técnicas de arquivamento			X			X	X
Conhecimento e aplicação de tecnologias para comunicação						X	X
Conhecimento da rede de relacionamento da Unidade						X	X
Organização e planejamento	X	X	X	X	X	X	X
Visão sistêmica, tomada de decisão e trabalhar sob pressão	X	X		X		X	X
Liderança, empatia e relacionamento inter-pessoal	X	X	X	X	X	X	X
Criatividade, inovador	X	X		X	X		
Habilidade para trabalhar em equipe	X	X					
Capacidade de análise e síntese	X	X	X	X	X	X	X
Objetividade e clareza	X	X	X			X	X
Capacidade de gestão	X	X	X				
Flexibilidade	X	X		X	X		
Agilidade e raciocínio lógico				X	X		
Comprometimento com o trabalho				X	X	X	X
Cordialidade e atenção			X			X	X
Discrição, sigilo e confiabilidade						X	X

QUADRO 16 - DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS POR FUNÇÃO  
 FONTE: A autora (2010)

Os resultados das análises dessas fases da pesquisa são indicativos dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao bom desempenho das funções dos servidores da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, unidade escolhida para aplicação piloto deste projeto.

Atendendo a proposta de Rabaglio (2005), os conhecimentos e as habilidades referem-se às competências técnicas, enquanto que as atitudes constituem as competências comportamentais da função. Abordagem semelhante à visão de Leme (2005) quando o autor descreve competências técnicas como tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função – o saber especialista e, competências comportamentais como tudo que o profissional

necessita demonstrar com seu diferencial competitivo e ter impacto em seus resultados.

A elaboração do questionário de pesquisa atendeu, em especial, as instruções metodológicas de Carbone *et al.* (2006, p. 59-62). Segundo os autores é a técnica mais usada para mapeamento de competências, que além da identificação daquelas necessárias permite realizar o inventário das já existentes.

Conforme preconizado por Brandão e Guimarães (2001), quando afirmam que a identificação das competências internas na organização geralmente é realizada por meio de instrumento de avaliação de desempenho, o método utilizado neste estudo foi a auto-avaliação, que conforme demonstrado no Quadro 2 – Métodos de Avaliação, por Bastos (2007) significa que o próprio profissional se avalia.

Os questionários foram enviados por correio eletrônico, indicando o *link* correspondente a cada função, para 25 servidores distribuídos em sete funções. Os dados foram coletados por meio de participação voluntária dos mesmos, garantindo-lhes que as informações prestadas não seriam utilizadas para outra finalidade. Ao responder os questionários os servidores não eram identificados.

Para que os servidores avaliassem o grau de domínio que possuíam nas respectivas competências, utilizou-se no instrumento de pesquisa, a exemplo de Brandão e Bahry (2005), uma escala do tipo diferencial semântico, conhecida como escala de Osgood, que usa adjetivos de significados opostos em seus extremos.

Referida escala correspondia aos números 1 a 6, onde o 1 significava “Nem um pouco” e o 6 “Bastante”, lembrando que quanto mais próximo do número 1 o servidor se posicionasse, menor o seu grau de domínio naquela competência e, quanto mais próximo do número 6 ele se posicionasse, maior o grau de domínio que ele possuía.

Outra opção era marcar a alternativa “Não se aplica”, se na opinião do servidor determinada competência não correspondesse à função desempenhada por ele. Neste caso, apesar de se ter partido da premissa de que as competências apresentadas no questionário eram todas necessárias e importantes para o desempenho da respectiva função, houve casos em que os servidores assinalaram

essa opção, demonstrando desconhecer as atribuições e responsabilidades relativas à sua função.

Por fim, poderia ainda acrescentar outras competências que julgasse necessárias para o desempenho da sua função e que não tinham sido consideradas no levantamento. Nesta alternativa, um respondente, apenas, apresentou uma sugestão relativa às competências comportamentais.

Ressalta-se que para a análise dos dados e resultados a função de Secretária foi incorporada à de Apoio Técnico-Administrativo tendo em vista a similaridade das competências.

Tal fato ocorreu em razão da observação feita por um participante da pesquisa, durante a reunião de sensibilização, de que a função denominada Secretária não deve ser usada por pessoas que não possuem formação específica para exercer a função de Secretária Executiva (denominação correta da função). Fato que orientou a mudança e incorporação desta à função Apoio Técnico-Administrativo.

O Quadro 17 demonstra a distribuição da população por cargo, com suas devidas funções e quantidade de servidores, assim como o respectivo número de respondentes, que constituiu a amostra da pesquisa.

<b>Cargo</b>	<b>Função</b>	<b>No.</b>	<b>Respondentes</b>
Professor	Pró-Reitor	1	1
	Coordenador	4	2
Técnico-Administrativo	Chefe de Unidade	2	1
	Secretária e Apoio Técnico-Administrativo	16	9
	Técnico e Suporte de informática	2	2
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>15</b>

QUADRO 17 - POPULAÇÃO X AMOSTRA DA PESQUISA  
 FONTE: A autora (2010)

A amostra total de 15 respondentes representa 60% da população, dos quais 27% desempenham funções de gestão e 73%, técnicas. Ressalta-se a liberdade dada para participar ou não deste inquérito.

A análise dos dados pode ser individual, por função e por nível de função (gerencial e técnico). Nestas duas últimas, quando ocorrer com um maior número de servidores, permitirá ações concretas no plano de qualificação da PROGEPE.

### 4.2.1 Função: Pró-Reitor

Nesta função há apenas um servidor (respondente) visto que a pesquisa piloto foi aplicada em apenas uma das Pró-Reitorias da UFPR.

Observa-se que o servidor está acima da média em todas as competências técnicas e comportamentais (Gráficos 1 e 2). Afirmou possuir domínio na maioria delas. Contudo, apresentou maior grau de domínio nas competências técnicas que nas comportamentais.

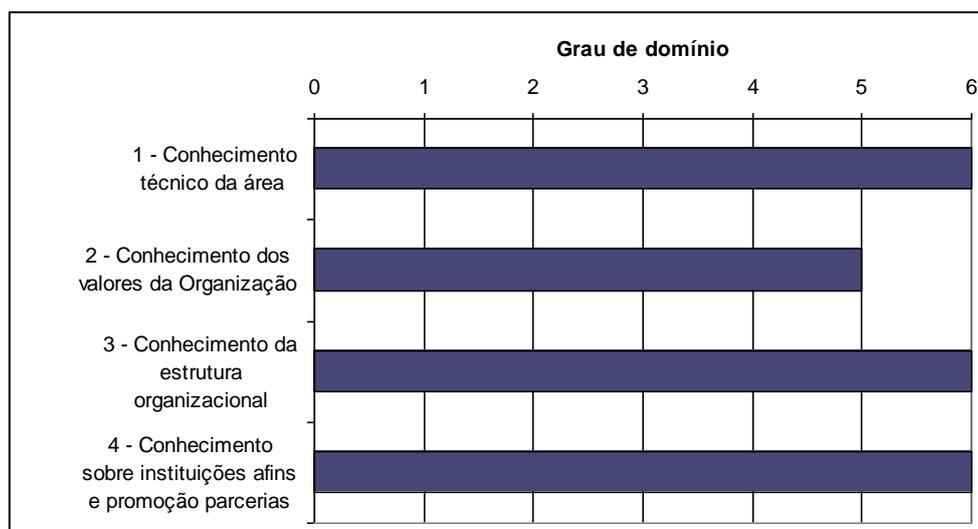


GRÁFICO 1 – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS – FUNÇÃO: PRÓ-REITOR  
FONTE: A autora (2010)

Como sugestão às competências comportamentais manifestou a necessidade de desenvolver atitudes relacionadas com a tolerância, explicitada na frase “muita paciência e placidez contraposta à energia para consecução de atividades”.

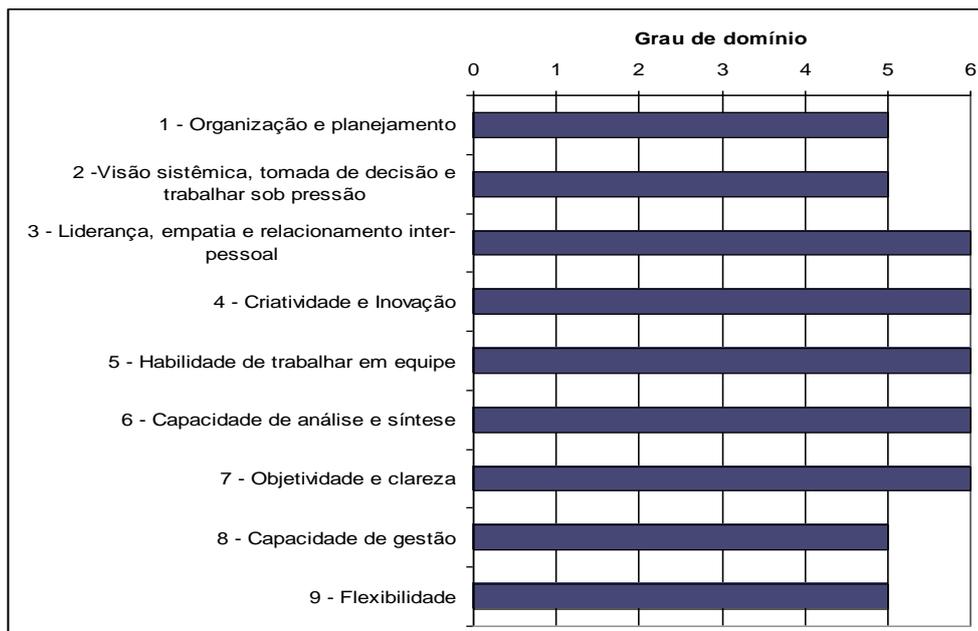


GRÁFICO 2 – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS – FUNÇÃO: PRÓ-REITOR  
 FONTE: A autora (2010)

#### 4.2.2 Função: Coordenador

A função de coordenador está representada por 2 respondentes que foram denominados de respondente A e B .

Na média geral das competências técnicas e comportamentais (Gráficos 3 e 4) a função de Coordenador foi a que apresentou maior equilíbrio. Em ambas a auto-avaliação obteve índice acima da média.

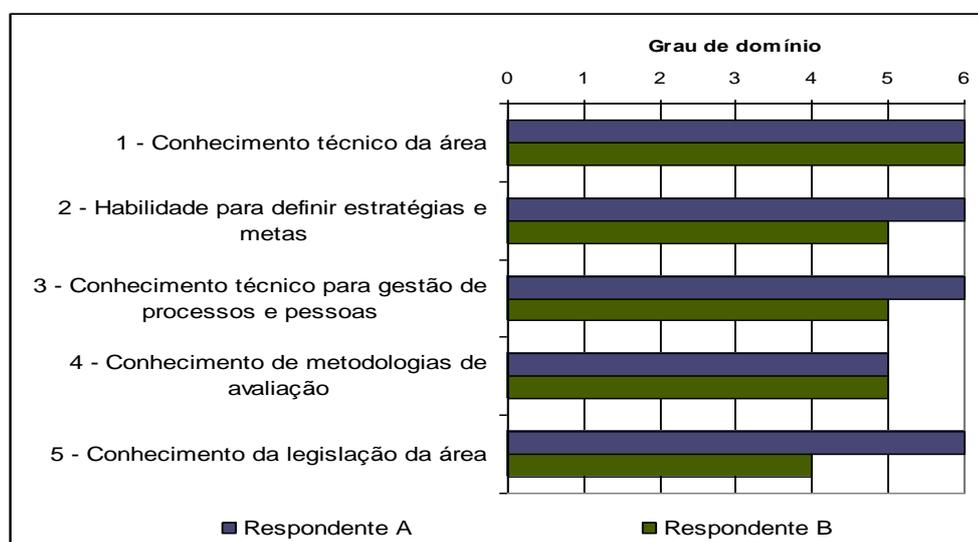


GRÁFICO 3 – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS – FUNÇÃO: COORDENADOR  
 FONTE: A autora (2010)

Nas competências técnicas o respondente A afirmou possuir bastante domínio em quatro das cinco competências apresentadas, e demonstrou necessidade de melhorar seus conhecimentos em metodologias de avaliação. O respondente B possui domínio em apenas quatro delas com índice superior a 5 e considera que lhe falta conhecimentos sobre legislação entre outras. (Gráfico 3).

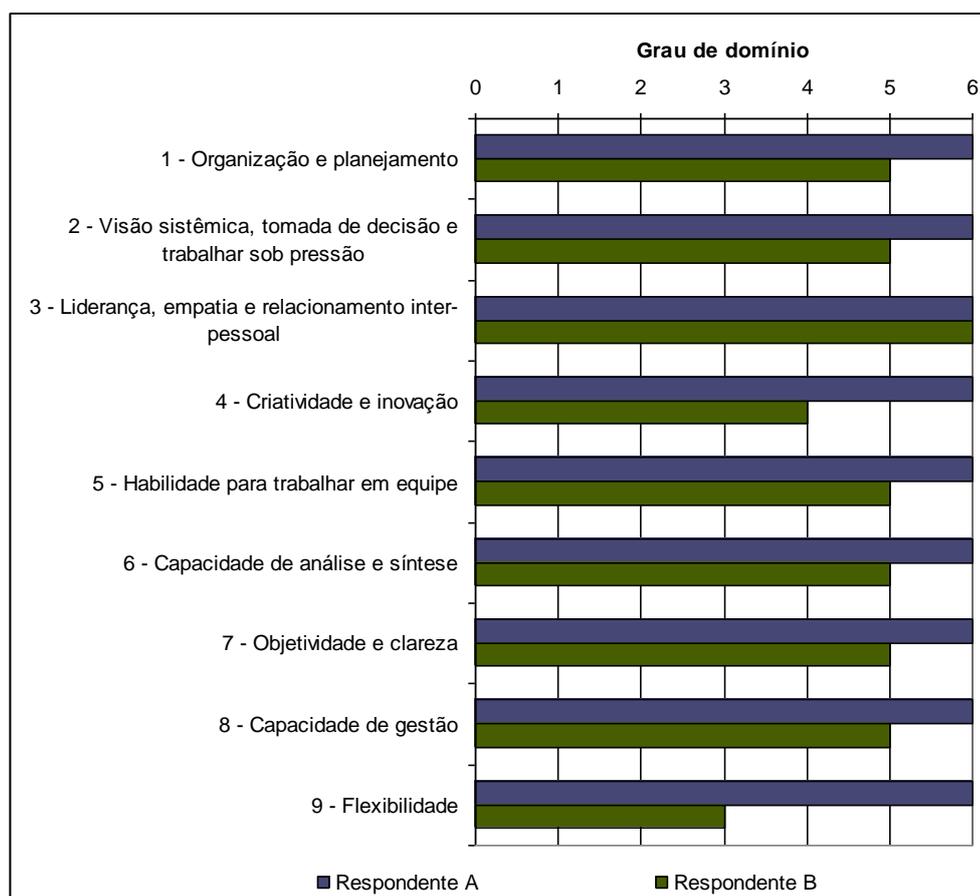


GRÁFICO 4 – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS – FUNÇÃO: COORDENADOR  
 FONTE: A autora (2010)

Nas competências comportamentais os respondentes também estão acima da média. O respondente A considerou possuir grau de domínio 6 em todas as competências, enquanto que o respondente B apresentou maior variação, ficando entre os graus 3 e 6 (Gráfico 4).

### 4.2.3 Função: Chefe de Unidade

Nesta função, a exemplo da função de Pró-Reitor, o instrumento foi respondido por um servidor, uma vez que a pesquisa piloto foi aplicada em apenas uma Unidade da Instituição.

O Gráfico 5, das competências técnicas, mostra que o servidor está acima da média, ficando entre os graus de domínio 5 e 6 com predominância deste último.

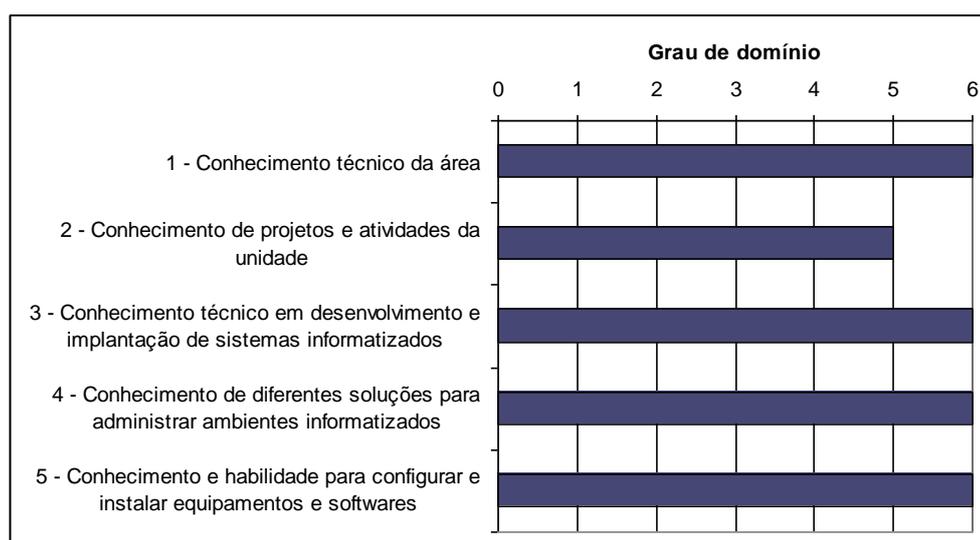


GRÁFICO 5 – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS – FUNÇÃO: CHEFE DE UNIDADE  
FONTE: A autora (2010)

Nas competências comportamentais (Gráfico 6), apesar de estar entre os graus 5 e 6, possui menor média geral que nas competências técnicas.

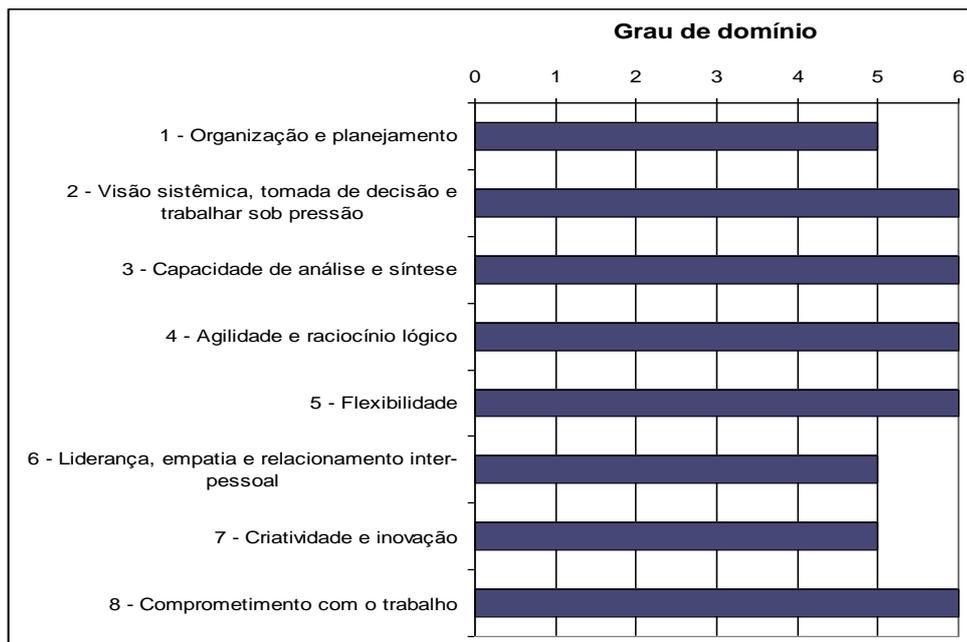


GRÁFICO 6 – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS – FUNÇÃO: CHEFE DE UNIDADE  
 FONTE: A autora (2010)

#### 4.2.4 Função: Técnico e Suporte de Informática (TSI)

Nesta função os respondentes foram denominados de respondente TSI-A e TSI-B.

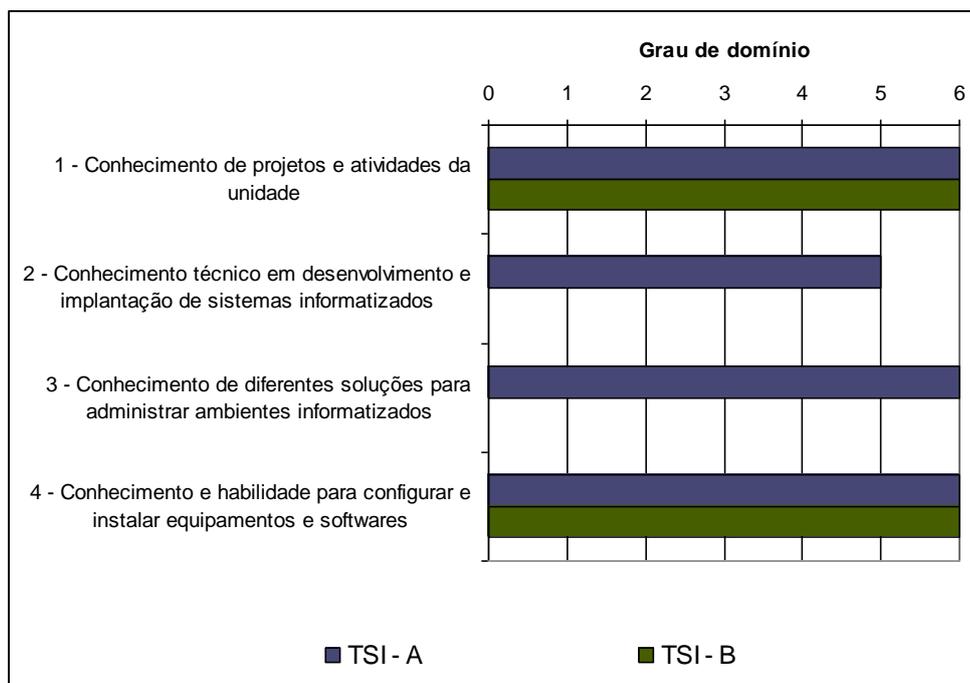


GRÁFICO 7 – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS – FUNÇÃO: TÉCNICO E SUPORTE DE INFORMÁTICA  
 FONTE: A autora (2010)

Nas competências técnicas (Gráfico 7) o respondente TSI-A afirmou estar entre os graus de domínio 5 e 6. Para o respondente TSI-B, as competências 2 e 3 não se aplicam à função de Técnico e Suporte de Informática. Nas demais, afirmou possuir bastante domínio, ou seja, grau 6.

Nota-se que os servidores tiveram maior média nas competências comportamentais (Gráfico 8), sendo que o TSI-B auto-avaliou que não se aplica à sua função ter “capacidade de análise e síntese”. Nas demais, ambos afirmaram possuir grau de domínio 5 e 6.

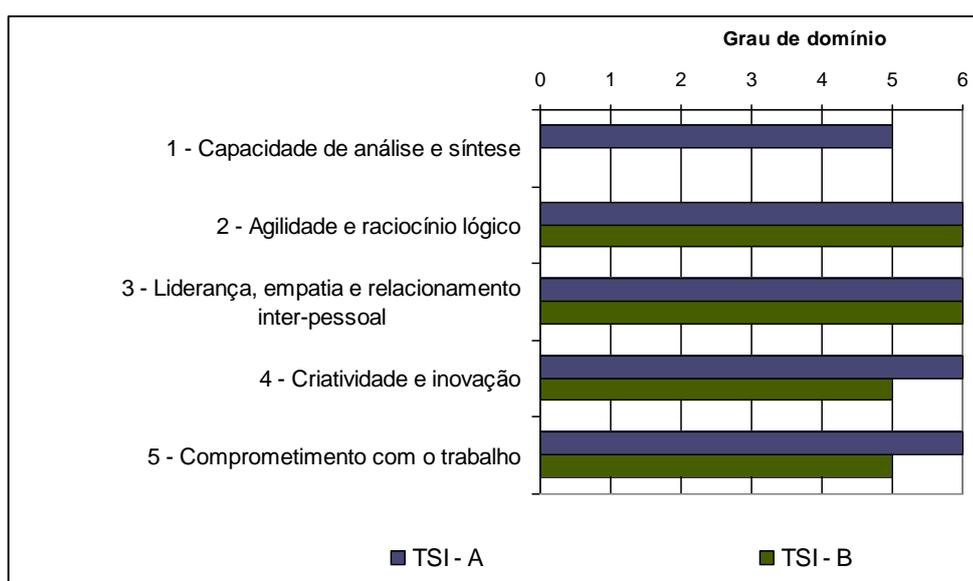


GRÁFICO 8 – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS – FUNÇÃO: TÉCNICO E SUPORTE DE INFORMÁTICA  
 FONTE: A Autora (2010)

As afirmativas do servidor TSI-B de “Não se aplica” para as três competências referidas anteriormente, demonstra que o mesmo desconhece as atribuições referentes ao seu cargo/função constante na Lei Federal 11.091/2005. Fato que permitirá no futuro uma ação concreta da PROGEPE no momento da posse do indivíduo na Instituição.

#### 4.2.5 Função: Apoio Técnico-Administrativo (ATA)

A função de Secretária foi incorporada à de Apoio Técnico-Administrativo totalizando 16 servidores desempenhando esta função, dos quais 9 responderam ao questionário de pesquisa, estando aqui denominados de respondentes: ATA-A; ATA-B; ATA-C; ATA-D; ATA-E; ATA-F; ATA-G; ATA-H; e ATA-I.

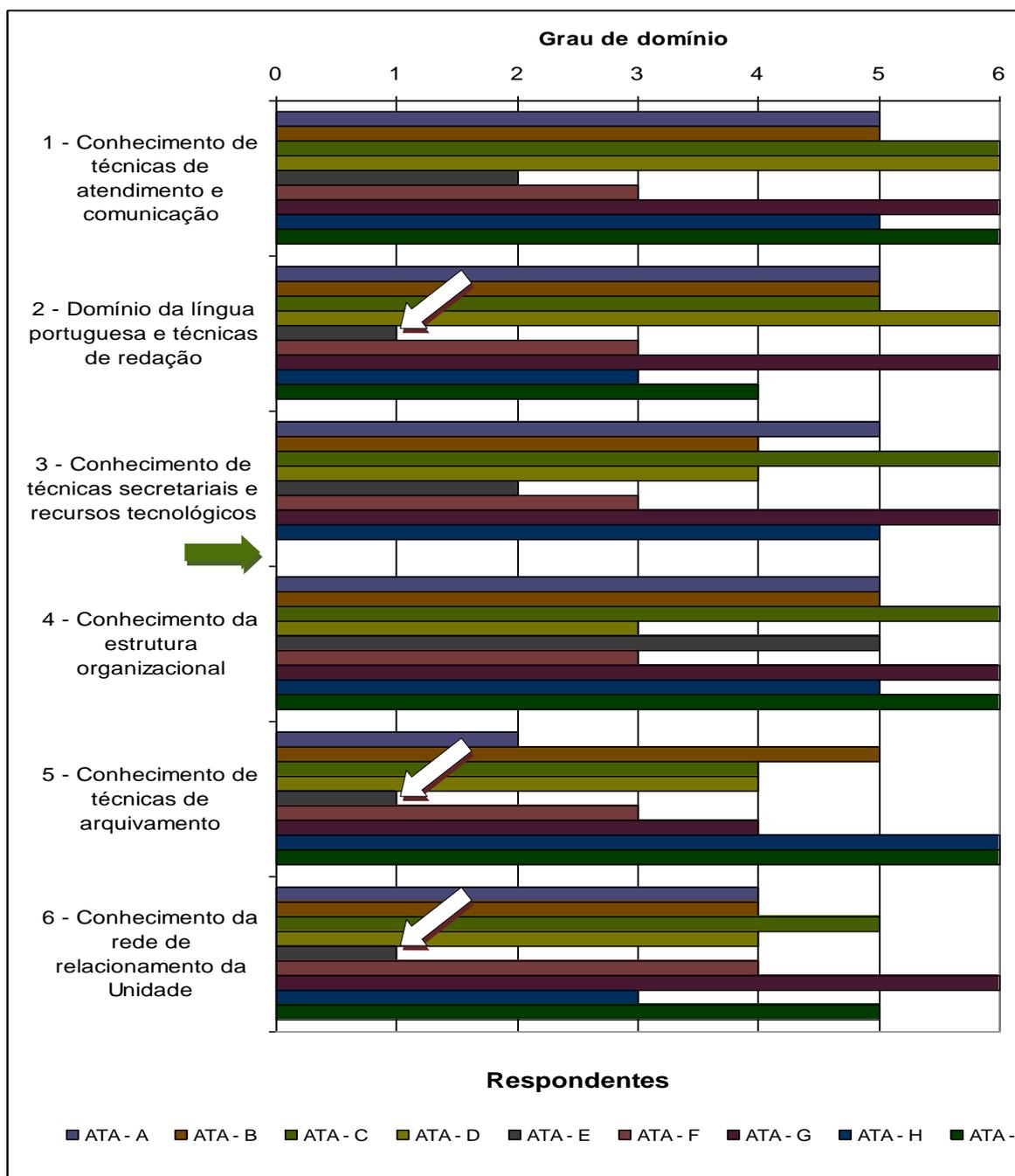


GRÁFICO 9 - COMPETÊNCIAS TÉCNICAS – FUNÇÃO: APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO  
 FONTE: A autora (2010)

O Gráfico 9 permite a análise individual dos respondentes. A função de Apoio Técnico-Administrativo foi a que apresentou maior variação de grau de domínio entre eles, tanto nas competências técnicas quanto nas comportamentais.

Nas competências técnicas pode-se considerar um domínio mediano (4,27) dos respondentes com leve tendência a um bom domínio (grau 5 ou 80%).

Observa-se que nas competências técnicas (2, 5 e 6) o respondente ATA-E não tem nenhum domínio (0%), assim como, possui 20% nas competências 1 e 3. Já na competência 4 afirmou possuir um bom domínio (grau 5, ou seja, 80%).

Na opinião do respondente ATA-I a competência técnica 3 não se aplica à função de Apoio Técnico-Administrativo. Nas demais competências desse grupo ele está acima da média.

O Gráfico 10 apresenta as médias gerais por competência técnica da função de Apoio Técnico-Administrativo.

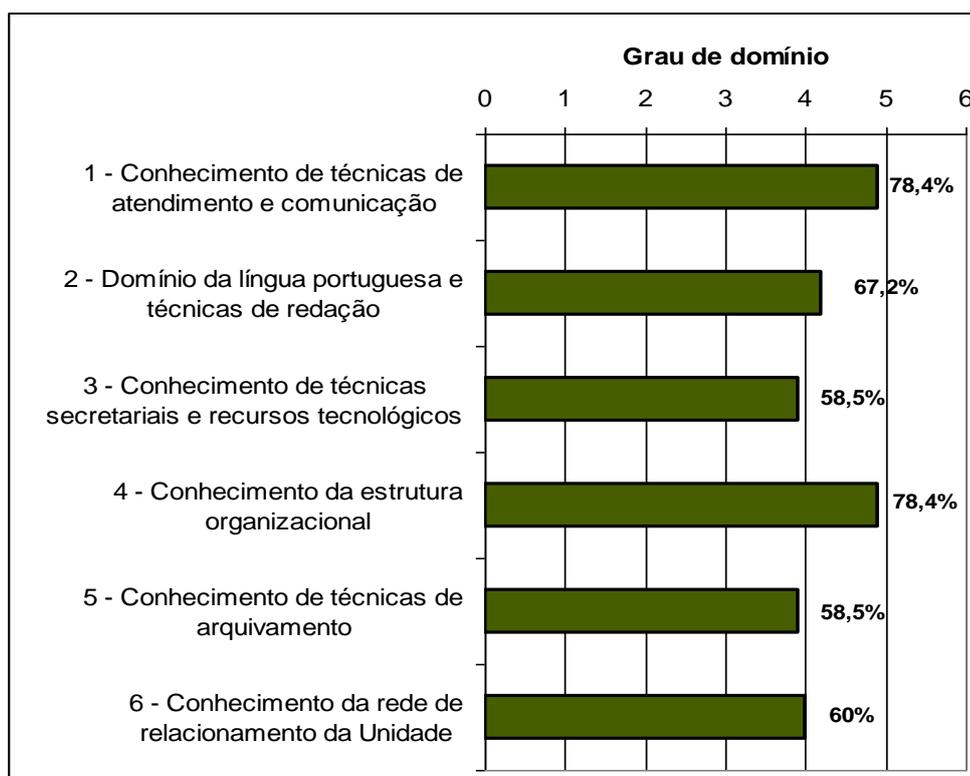


GRÁFICO 10 – MÉDIA GERAL POR COMPETÊNCIA TÉCNICA – FUNÇÃO: APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO  
 FONTE: A autora (2010)

Observa-se que em nenhuma das competências a média alcançou o grau 5 ou 80%, que representa um bom domínio, demonstrando a necessidade de capacitação nessas competências. As competências 1 e 4 apresentaram uma forte tendência a esse resultado (78,4%), enquanto que a 2 mostrou-se levemente superior ao domínio mediano (67,2%). Já as competências 3 e 5 (58,5%) ficaram levemente abaixo da média e a 6 manteve-se na média.

O Gráfico 11 apresenta a análise individual por competência comportamental da função de Apoio Técnico-Administrativo.

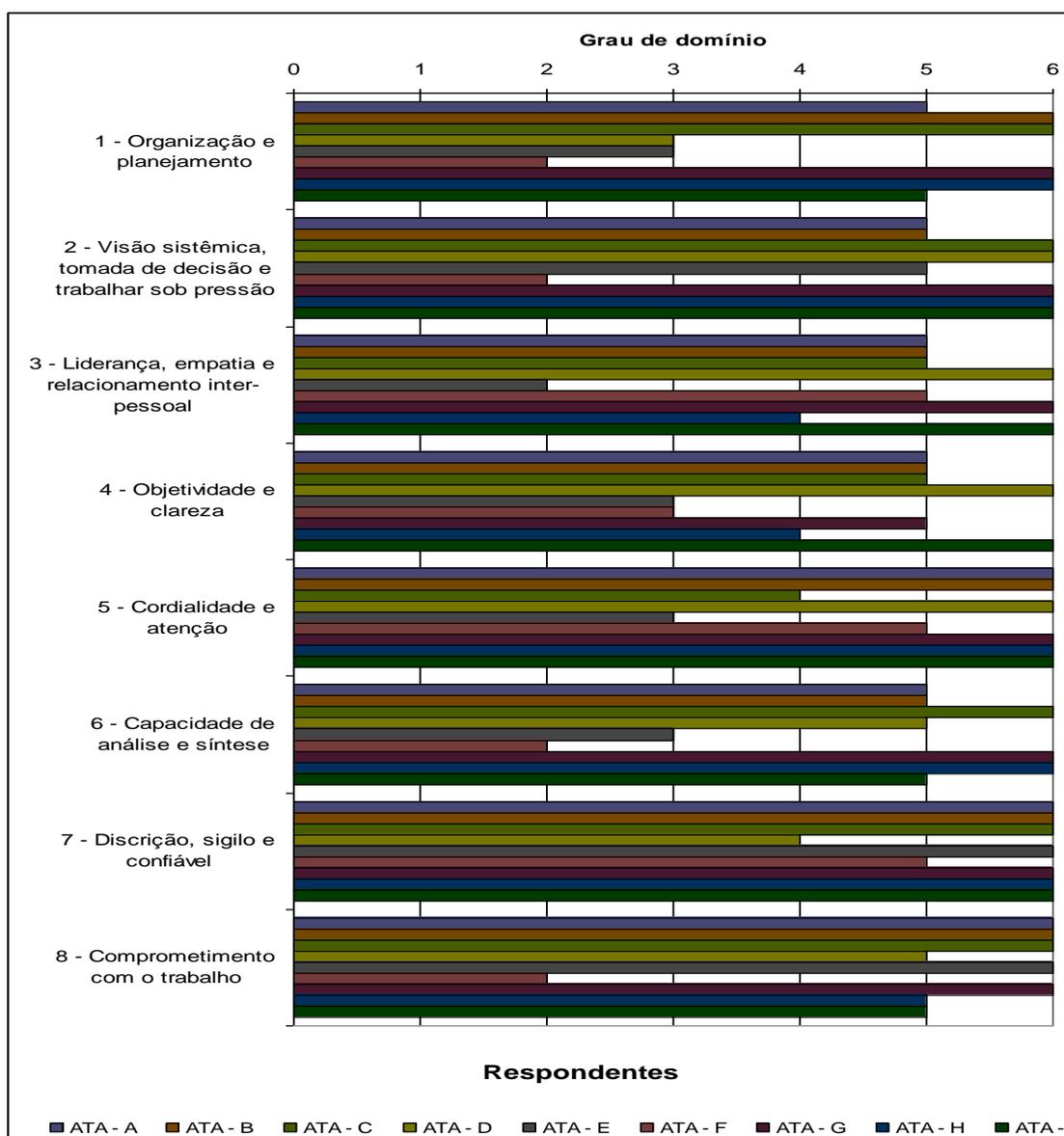


GRÁFICO 11 - COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS – FUNÇÃO: APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO  
 FONTE: A autora (2010)

A maior média desta função está nas competências comportamentais, que no conjunto dos respondentes possuem 80% de domínio, ou seja, grau 5.

A função de Apoio Técnico-Administrativo, apesar de apresentar maior média geral nas competências comportamentais, observa-se que, individualmente, alguns respondentes estão abaixo da média em determinadas competências, a exemplo da competência 1 que apresenta 3 respondentes (ATA-D, ATA-E e ATA-F) abaixo da média (grau 4 ou 60%).

O gráfico 12 demonstra a média geral por competência comportamental da função Apoio Técnico-Administrativo:

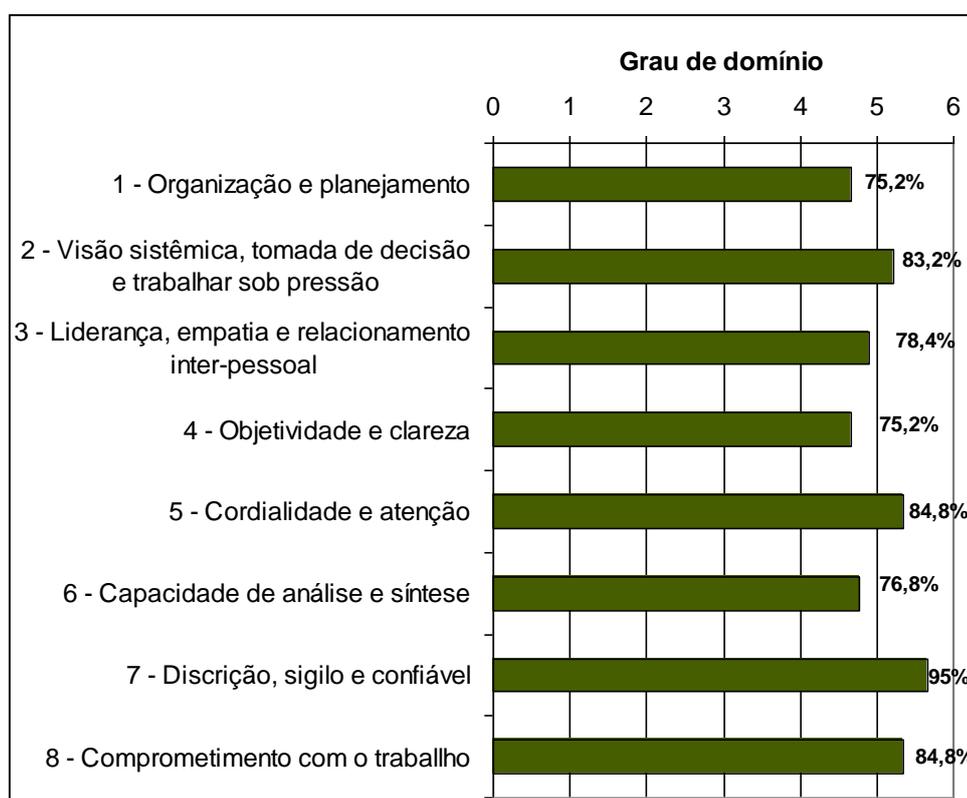


GRÁFICO 12 – MÉDIA GERAL POR COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL – FUNÇÃO: APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO  
 FONTE: A autora (2010)

Apresentaram um bom domínio as competências 2 (83,2%), 5 (84,8%), 7 (95%) e 8 (84,8%), estando a 7 com tendência ao grau 6 ou 100%, ou seja, com bastante domínio e as demais indicaram leve tendência a esse mesmo grau de domínio.

As demais competências mantiveram-se acima da média, com tendência a um bom domínio (grau 5 ou 80%) das competências 1 e 4, enquanto que a 3 e 6 apresentaram forte tendência a esse mesmo grau de domínio.

#### 4.2.6 Análise Geral por Nível de Função: Gerencial e Técnico

Foram calculadas em grau de domínio e na escala percentual, as médias gerais, por nível de função (gerencial e técnico), do quanto os respondentes afirmaram possuir nas competências técnicas e comportamentais, conforme demonstra a tabela 1.

TABELA 1 – MÉDIA GERAL DO GRAU DE DOMÍNIO: COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS

<b>Competências Técnicas</b>					
<b>FUNÇÃO</b>		<b>GRAU DE DOMÍNIO</b>		<b>PERCENTUAL (%)</b>	
		<b>Indiv.</b>	<b>Geral</b>	<b>Indiv.</b>	<b>Geral</b>
<b>Pró-Reitor</b>	<b>Nível Gerencial</b>	5,75	5,65	95,00	93,00
<b>Coordenador</b>		5,40		88,00	
<b>Chefe Unidade</b>		5,80		96,00	
<b>Técnico Informática</b>	<b>Nível Técnico</b>	4,38	4,33	72,00	70,16
<b>Apoio Técnico</b>		4,27		68,32	
<b>Competências Comportamentais</b>					
<b>Pró-Reitor</b>	<b>Nível Gerencial</b>	5,50	5,50	91,12	90,47
<b>Coordenador</b>		5,39		87,78	
<b>Chefe Unidade</b>		5,60		92,50	
<b>Técnico Informática</b>	<b>Nível Técnico</b>	5,10	5,05	84,00	82,00
<b>Apoio Técnico</b>		5,00		80,00	

FONTE: A autora (2010)

Nas competências técnicas o nível de função gerencial apresentou a média de 5,65 e 93,00 % (bom domínio com forte tendência a bastante domínio), enquanto que no nível técnico a equipe da PRPPG obteve na média dessas competências 4,33 ou 70,16 % (domínio mediano com leve tendência a um bom domínio).

Entre as competências comportamentais no nível gerencial a média geral ficou em 5,50 ou 90,47% (bom domínio com tendência a bastante domínio). No nível técnico foi de 5,05 ou 82% (bom domínio com leve tendência a bastante domínio).

O gráfico 13 representa essa análise discutida anteriormente.

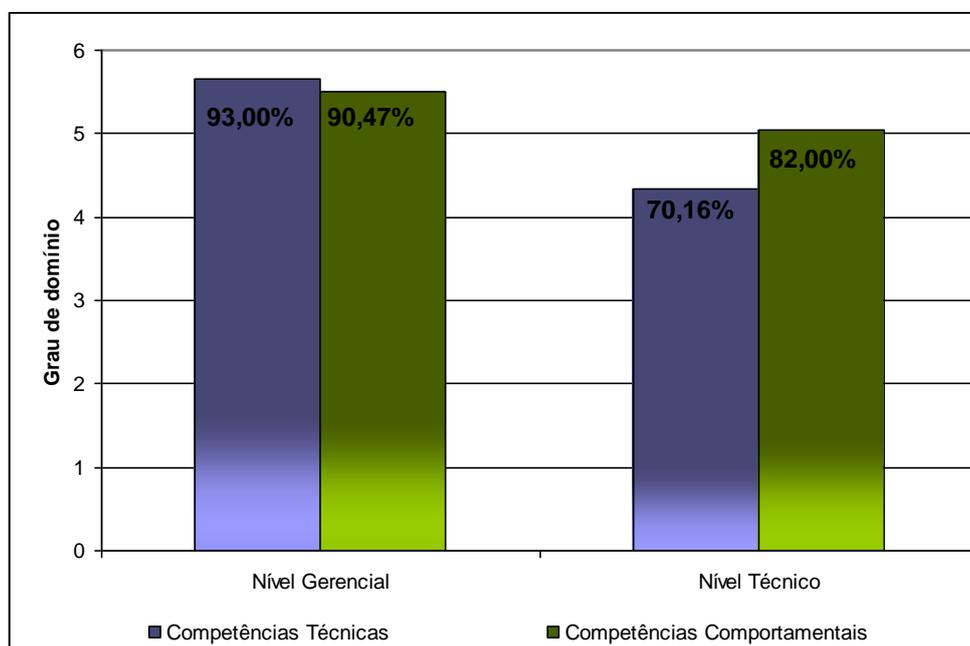


GRÁFICO 13 – MÉDIA GERAL – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS X COMPORTAMENTAIS  
 FONTE: A autora (2010)

No resultado obtido, por meio da auto-avaliação, fica evidente que o foco da capacitação deverá estar voltado às competências técnicas relativas ao nível técnico de função.

#### 4.3 QUARTA FASE: PROPOSTA DO MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

A proposta do mapeamento das competências pressupõe a análise das competências necessárias versus competências existentes na organização. Referida análise já foi realizada e comentada na fase anterior.

A proposta de mapeamento permite identificar o *gap* de competências existente, ponderando a relação entre a carência (por parte do servidor) de determinada competência e a necessidade dessa competência (visão da organização) para a função na qual o servidor está inserido.

De acordo com as orientações de Rocha Pinto *et al.* (2004), de que é necessário mapear a matriz de competências, todo esse mapeamento analisado e descrito anteriormente resultou na construção das matrizes de competências técnicas e comportamentais das funções de nível gerencial e técnico (Quadros 18 e 19). Referidas matrizes estabelecem a relação entre as competências necessárias e as existentes, e entre estas e o grau de domínio que cada servidor (respondente) afirmou possuir nas respectivas competências dentro da sua função.

Assim, a matriz de competências se constitui numa ferramenta de apoio no levantamento de necessidades de capacitação, possibilitando o diagnóstico desta, a partir das lacunas existentes, conforme indicam os estudos de Alles (2009).

	Respondentes	Pró-Reitor	Coordenador		Chefe da Unidade de Informática
			A	B	
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>					
Conhecimento técnico da área					
Conhecimento dos valores da organização					
Conhecimento da estrutura organizacional					
Conhecimento sobre instituições afins e estabelecimento parcerias					
Habilidade para definir estratégias e metas					
Conhecimento técnico para gestão de processos e pessoas					
Conhecimento de metodologias de avaliação					
Conhecimento da legislação da área					
Conhecimento de projetos e atividades da unidade					
Conhecimento técnico em desenvolvimento e implantação de sistemas informatizados					
Conhecimento de diferentes soluções para administrar ambientes informatizados					
Conhecimento e habilidade para configurar e instalar equipamentos e softwares					
<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>					
Organização e planejamento					
Visão sistêmica, tomada de decisão e trabalhar sob pressão					
Liderança, empatia e relacionamento inter-pessoal					
Criatividade e inovação					
Habilidade para trabalhar em equipe					
Capacidade de análise e síntese					
Objetividade e clareza					
Capacidade de gestão					
Flexibilidade					
Agilidade e raciocínio lógico					
Comprometimento com o trabalho					

#### GRAU DE DOMÍNIO



 Competência não avaliada na função

QUADRO 18 – MATRIZ DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS – FUNÇÕES DE NÍVEL GERENCIAL  
 FONTE: A autora (2010)

	Respondentes		Apoio Técnico Administrativo										
	Técnico e Suporte de Informática		A	B	A	B	C	D	E	F	G	H	I
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>													
Conhecimento da estrutura organizacional													
Conhecimento de projetos e atividades da unidade													
Conhecimento técnico em desenvolvimento e implantação de sistemas informatizados													
Conhecimento de diferentes soluções para administrar ambientes informatizados													
Conhecimento e habilidade para configurar e instalar equipamentos e softwares													
Conhecimento de técnicas de atendimento e comunicação													
Domínio da língua portuguesa e técnicas de redação													
Conhecimento de técnicas secretariais e recursos tecnológicos													
Conhecimento de técnicas de arquivamento													
Conhecimento da rede de relacionamento da Unidade e aplicação de tecnologias para comunicação													
<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>													
Organização e planejamento													
Visão sistêmica, tomada de decisão e trabalhar sob pressão													
Liderança, empatia e relacionamento inter-pessoal													
Criatividade e inovação													
Capacidade de análise e síntese													
Objetividade e clareza													
Agilidade e raciocínio lógico													
Comprometimento com o trabalho													
Cordialidade e atenção													
Discrição, sigilo e confiável													

#### GRAU DE DOMÍNIO



QUADRO 19 – MATRIZ DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS – FUNÇÕES DE NÍVEL TÉCNICO  
 FONTE: A autora (2010)

A partir desse diagnóstico o gestor poderá adotar o conceito de trilhas de aprendizagem\* como estratégia para promover o desenvolvimento dessas competências.

Seguindo recomendação de Freitas e Brandão (2006, p.105), ao adotar o conceito de trilhas é necessário que a instituição crie um “mapa de oportunidades de desenvolvimento profissional”, as quais possam ser adaptadas a diferentes situações e valorizadas como promotoras de aprendizagem.

\* Trilhas de aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional. Constituem uma estratégia para desenvolver competências voltadas para o aprimoramento do desempenho atual e futuro (FREITAS, 2002; FREITAS e BRANDÃO, 2006, p. 105).

Esse conceito, segundo os autores, focaliza as possibilidades de aprendizagem presentes na organização e em seu ambiente externo, e contribui para que a aprendizagem se realize de acordo com os interesses da organização e do aprendiz.

Finalmente a legislação prevê que na avaliação de desempenho individual, os servidores que obtiverem resultado inferior a 50% (cinquenta por cento) da pontuação máxima prevista serão submetidos a processo de capacitação ou de análise de adequação funcional, conforme o caso, sob responsabilidade do respectivo órgão ou entidade de exercício, o que confere ao processo o caráter de gestão de desempenho.

O mapeamento de competência, uma vez que gera informações que auxiliam na elaboração dos programas de capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento, poderá antecipar as ações para evitar uma avaliação deficitária.

Conforme discutido no referencial, é possível ainda submeter esta auto-avaliação à apreciação da chefia (avaliação 360° ou 180°) e tratar novamente os dados para gerar uma tomada de decisão que seja coerente e minimize o gasto dos recursos da organização com qualificação.

## CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo destina-se a resgatar e mostrar as conclusões da investigação realizada, detalhando as ações dos objetivos propostos.

A pesquisa surgiu da necessidade de como identificar as competências dos servidores para alinhar o Programa de Qualificação da UFPR ao modelo de Gestão por Competências e Desempenho do MPOG. As normas estabelecidas para tornar possível esse alinhamento constam da PNDP. Esta coloca a gestão por competência como referencial para a gestão da capacitação de servidores públicos federais. Fato que implica na identificação das competências necessárias para o cumprimento adequado de certas tarefas em cada um dos setores da organização.

Observou-se que a dificuldade encontrada pelos órgãos é a inexistência de um levantamento de competências necessárias, cuja sistematização metodológica desse processo constitui em desafio a ser superado pelas organizações.

Nesse sentido, o objetivo principal desta pesquisa foi o de propor uma metodologia para mapeamento de competências adaptável às funções do servidor da administração pública.

Inicialmente foram investigadas e apresentadas as abordagens mais difundidas no que tange à gestão de pessoas, gestão de desempenho e competências, inclusive na administração pública federal, buscando nos estudiosos que as exploram a compreensão dos conceitos fundamentais e sua aplicabilidade.

Verificou-se que a área de gestão de pessoas possui papel fundamental no processo de identificação dos *gaps* de competências existentes numa organização, na medida em que seus subsistemas (identificação de talentos, educação corporativa, avaliação de desempenho, entre outros) podem promover ou induzir o desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, a eliminação das lacunas de competências.

Observou-se que é a partir da estratégia organizacional que a área de gestão de pessoas orienta suas políticas, planos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, o mapeamento de competências necessárias e a avaliação das competências existentes constituem requisitos básicos do processo.

Quanto à análise do desenvolvimento de pessoas na administração pública constatou-se que o referencial de competências é princípio orientador da formação de capacitação desde a instituição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Contudo, a adoção da gestão por competências como instrumento estratégico da política de desenvolvimento do servidor trouxe um marco regulador importante no processo de fortalecimento da qualificação e profissionalização do serviço público, o que enseja em outra dinâmica para a política de capacitação. O referido Decreto define capacitação como "processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais".

No âmbito da legislação federal e institucional os resultados dos estudos apresentados nos Quadro 13 e 14 (Cap. 4, p. 80 e 81) oferecem a fundamentação legal para ações futuras, uma vez que seleciona os principais fatores críticos a considerar quando dos modelos de gestão por competências e desempenho, cujos temas já constituem aspectos visados pela PROGEPE.

Para atingir o objetivo específico de mapear as competências necessárias e existentes das funções da PRPPG, iniciou-se com o estudo das competências organizacionais para posteriormente definir as competências individuais necessárias à concretização dos objetivos estratégicos da instituição.

As análises documentais foram utilizadas como fontes para a elaboração e descrição dos itens que compuseram o instrumento de pesquisa, cuja busca por referências que abordassem o tema competências possibilitaram no momento da estruturação do instrumento listar aquelas consideradas necessárias e importantes ao desempenho das funções.

Optou-se neste trabalho por utilizar uma mescla de técnicas e métodos dos autores estudados nesta pesquisa com maior ênfase à metodologia de Rabaglio (2005), por entender que a mesma se adequou melhor à situação de mapeamento das funções dos servidores da UFPR.

O desenvolvimento desta pesquisa abrangeu as duas primeiras etapas do processo de gestão de competências do diagrama (Figura 4) apresentado no

Capítulo 2, p. 41. Na primeira etapa foi dado a conhecer a missão, visão, valores e os objetivos estratégicos já definidos pela Instituição. A segunda – mapeamento de competências – consistiu no levantamento das competências necessárias e existentes, resultando na identificação do *gap* de competências.

Cabe à PROGEPE dar sequência às demais etapas, iniciando pelo planejamento de ações de captação e desenvolvimento, que deverá ser feito após a aplicação desta pesquisa a um número maior de servidores, pois assim permitirá ações concretas no seu plano de qualificação de forma a maximizar os resultados e minimizar os custos.

Com relação ao objetivo de verificar em que medida os servidores têm domínio dessas competências utilizou-se uma escala de grau de domínio do tipo diferencial semântico, também conhecida como escala de Osgood, que usa adjetivos de significados opostos em seus extremos (1 a 6). Quanto mais próximo do número 1 eles se posicionassem, menor o grau de domínio deles na competência, e quanto mais próximo do número 6 eles se posicionassem, maior o seu nível de desenvolvimento.

A partir da análise e comparação das competências necessárias versus existentes versus grau de domínio que o servidor afirmou possuir em cada competência dentro da sua função, foi possível construir as matrizes por nível de função gerencial e técnico.

As competências avaliadas em cada função foram aquelas consideradas imprescindíveis ao desempenho da mesma. No entanto, com a análise dos dados concluiu-se que certas competências atribuídas aos técnicos poderiam também constar para os gestores e vice-versa.

O mapeamento de competências permite identificar as lacunas de competências existentes, ponderando a relação entre a carência (por parte do servidor) de determinada competência e a necessidade dessa competência (visão da organização) para a função na qual o servidor está inserido, possibilitando o diagnóstico de capacitação.

Para a Universidade o modelo apresentado nesta pesquisa, além de permitir conhecer o potencial humano de que se dispõe, pode contribuir para a melhoria da imagem institucional, por meio do fortalecimento da eficiência, eficácia e efetividade

das ações desenvolvidas pelas suas unidades. Atua como instrumento de gestão que auxilia na tomada de decisão.

Os objetivos específicos desta dissertação foram contemplados, na medida em que se propôs uma metodologia para levantamento das competências dos servidores, determinando, conseqüentemente, a estrutura da revisão bibliográfica realizada e a organização dos conteúdos dos capítulos.

Para a continuidade deste trabalho recomenda-se:

- análise comparativa entre as respostas dos servidores ao instrumento (auto-avaliação) com a avaliação 360º e/ou 180º, a fim de confirmar os resultados obtidos e contribuir para a melhoria da precisão da avaliação;
- aplicar a pesquisa nas demais Unidades da Universidade;
- avaliar no instrumento de pesquisa, além do grau de domínio, o grau de importância da competência para o servidor;
- com base no diagnóstico da necessidade de capacitação, a partir das lacunas existentes, adotar o conceito de trilhas de aprendizagem como estratégia para promover o desenvolvimento dessas competências.

Para finalizar, espera-se que esta pesquisa contribua para o debate teórico e prático em torno do tema e estimule a realização de novos estudos.

## REFERÊNCIAS

- AGUNE, R. M. Prefácio. In: FERRER, F. *et al.* **Gestão pública eficiente: impactos economicos de governos inovadores.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ALLES, M. **Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competências:** el diccionario. Buenos Aires: Editorial Granica, 2007.
- ALLES, M. **Construyendo talento:** programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y La continuidad de las organizaciones. 2. ed. Buenos Aires: Editorial Granica, 2009.
- ARGYRIS, C. **Double loop learning in organizations.** Harvard Business Review, p.115-125, 1997.
- AZEVEDO, C. B. de. Escolas de governo e carreiras públicas: efetivamente públicas e de governo? In: BRASILIENSE, J. M.; AMORIN, A. (Orgs.). **Escolas de governo e gestão municipal.** São Paulo: Oficina municipal, 2003.
- BARATTA, T. C. Escolas de governo municipais e os desafios da capacitação institucional. In: BRASILIENSE, J. M.; AMORIN, A. (Orgs.). **Escolas de governo e gestão municipal.** São Paulo: Oficina municipal, 2003.
- BASTOS, K. M. R. **Gestão por competências e desempenho profissional:** um estudo de caso do modelo e avaliação por múltiplas fontes do Banco do Brasil S.A. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2007.
- BLOOM, B. S.; KRATHWOHL, D.R.; MASIA, B. B. **Taxonomia de objetivos educacionais: domínio afetivo.** Porto Alegre: Globo, 1973.
- BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance.** New York: Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v.56, n.2, p.179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P. Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. **Dissertação de Mestrado.** Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de 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.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A.; BORGES-ANDRADE, J.E. **Competências emergentes na indústria bancária**: um estudo de caso. In: 1º Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO), 2000. Disponível em: [www.anpad.org.br/evento.php](http://www.anpad.org.br/evento.php). Acesso em: 13/08/09.

BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out., 2008.

BRANDÃO, H. P. e cols. **Desenvolvimento e validação de uma escala de competências gerenciais**. Em Anais do XXXII ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em [www.anpad.org.br/evento.php](http://www.anpad.org.br/evento.php). Acesso em: 13/08/09.

BRANDÃO, H. P. **Gestão por competências**. 2009. Apresentação de slides. Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos\\_down/4\\_painel\\_Hugo\\_Brandao.pdf](http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos_down/4_painel_Hugo_Brandao.pdf). Acesso em: 13/08/2009.

BRASIL. Lei n.11784, de 22 de setembro de 2008. Brasília, DF, 22 set. 2008. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm) > . Acesso em: 27/07/2009.

BRASIL. Lei n.11890, de 24 de dezembro de 2008. Brasília, DF, 24 dez. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2007-2010/2008/Lei/L11890.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2008/Lei/L11890.htm) > . Acesso em: 27/07/2009.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Brasília, DF, 23 fev. 2006. Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/pndp/arg\\_down/060223\\_dec\\_5707.pdf](http://www.servidor.gov.br/pndp/arg_down/060223_dec_5707.pdf)>. Acesso em: 27/07/2009.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/l9394.htm)>. Acesso em: 27/07/2009.

BRASIL, SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS. **A democratização das relações de trabalho**: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas na administração pública federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 2009.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, M.R.de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARRE, P.; CASPAR, P. **Traite des Sciences et des Techniques de la Formacion**. Paris, Dunod, p.512, 1999

CARVALHO, A.I. ...*et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.109p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRIP, E.J.; MASFIELD, R. **Profissionais disputados**: as 31 competências de quem agrega valor na empresa. Tradução de Elaine Pepe. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, v.127, p.84-102, Janvier-Février, 2000.

DUTRA, J. S. (org) **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, M. **A educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. Brasília: Universidade Corporativa SEBRAE. 18.09.2008. (ppt). Disponível em: <[www.uc.sebrae.com.br](http://www.uc.sebrae.com.br)>. Acesso em: 09 /08/2009.

\_\_\_\_\_. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EDWARDS, M. R.; EWEN, A. J. **360° Feedback**. New York: American Management Association, 1996.

Escola Nacional de Administração Pública. **ENAP 20 anos**: caminhos de uma escola de governo. Brasília, ENAP, 2006.

FISCHER, A L.; ALBUQUERQUE, L.G.de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras**: DELPHI, RH-2010. MBA, USP, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, I.A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de T&D. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 97-113.

FREITAS, M. do C. D. Educação corporativa: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais. 2003. 205 f. **Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção)** – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, Cap. 4, 2007.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GREEF, A.C. **Desenvolvimento de produto de informação como apoio à educação com suporte de tecnologia em multimídia/hipermídia**. Curitiba, 2009. 20 p. Relatório de pesquisa ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Orientação: Maria do Carmo Duarte Freitas, Dr<sup>a</sup> Eng<sup>a</sup>.

GREEN, P.C. **Desenvolvendo competências consistentes**: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Tradução de Ana Paula Andrade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GUIMARÃES, T.A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v.34 n.3, 2000.

GUIMARÃES, T. A; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H.P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 199-215.

HARRINGTON, H.J.; HARRINGTON, J.S. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1997.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, S.M.V.; BORGES-ANDRADE, J.E. Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em T&D. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 199-215.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.L. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

McCLELLAND, D.C. **Testing for competence rather than for 'intelligence'**. *American Psychologist*, vol.28, 1973, p1-14

MILLS, *et al.* **Competin through competences**. Cambridge: Cambridge University press, 2002.

NERI, A. (Org.) *et al.* **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2.ed. Campinas: Papirus, 2005.

NEVES, J.G. Gestão recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In: CAETANO, A.; VALA, J. (Orgs.). **Gestão de recursos humanos**: contextos, processos e técnicas. Lisboa: RH, 2002, p.04-30.

NICOLINI, A. M. **A escola nacional de Administração pública: uma universidade corporativa do estado brasileiro?** In: XIII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Aires, Argentina, 4-7 nov., 2008.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

OAKLAND, J.S. **Gerenciamento da qualidade total**: TQM. Tradução de Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994.

PACHECO, L. *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 3 reimp. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PACHECO, R. S. Escolas de governo: evolução histórica e perspectivas para os municípios brasileiros. In: BRASILIENSE, J.M.; AMORIN, A. (Orgs.). **Escolas de governo e gestão municipal**. São Paulo: Oficina municipal, 2003.

PASQUALLI, L. **Psicometria: teoria e aplicações**. Brasília: Ed. UNB, 1998.

PIRES, A. k. *et al.* **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: ENAP, 2005.

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

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 3 ed. 2004.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RESENDE, E. **A força e o poder das competências: conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualymark, 2004.

ROCHA-PINTO, S.R. *et al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

RUANO, A. M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, L. (Orgs). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALDANHA, C. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANCHEZ, R. Managing articulated knowledge in competence-based competition. In: **Strategic learning and knowledge management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1994.

SILVA, L. S. da. **A gestão por competências como instrumento de avaliação de desempenho** – um estudo de caso em uma empresa de call center. Campinas, 2004. 84 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica) – Pós-Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de Desempenho**: como romper as amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2002.

SOUZA, J.J.; BASTOS, A.V.B. Gestão de pessoas e a construção da inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial. **Rev. Adm. UFSM**. Santa Maria, v.1, n2, p.291-305, mar./ago., 2008.

SOUZA, R. As escolas de governo, o gestor e o interesse público: um debate interminável. In: BRASILIENSE, J.M.; AMORIN, A. (Org). **Escolas de governo e gestão municipal**. São Paulo: Oficina municipal, 2003.

SPARROW, P.; BOGNANNO, M. **Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment**. In: MABEY, C.; ILES, (ORG.). *Managing learning*. London: Routledge, 1994.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S.M. **Competence at work, models for superior performance**. John Wiley & sons. Inc., Nova York, 1993

STRAUHS. F. do R. Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico: proposição de metodologia. **Tese de Doutorado**. UFSC. Florianópolis. 2003. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

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

TRASSATI, S.R.; COSTA, M.L. Administração de recursos humanos por competências; a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio. 2. ed. In: NERI, A. (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papyrus, 2005.

TEIXEIRA, A. **Universidades corporativas X educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TILLES, S. **Como avaliar a estratégia das empresas**. Rio de Janeiro. COPPEAD/UFRJ, 1997. Mimeo. Tradução de How to evaluate a corporate strategy. Harvard Business Review.

UBEDA, C. L.; (2003). A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento: um estudo de caso. São Carlos, 2003, 117 p. **Dissertação (Mestrado)** – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Missão e Valores. Disponível em: <[http://www.ufpr.br/adm/templates/p\\_index.php?template=1&Cod=80&hierarquia=6.1.1](http://www.ufpr.br/adm/templates/p_index.php?template=1&Cod=80&hierarquia=6.1.1)>. Acesso em: 18/07/2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Citações e notas de rodapé**. Curitiba: Editora UFPR, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Editora UFPR, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WELLS, S. The role of analysis in qualitative research. *Journal of the Market Research Society*, London, v.33, n.1, 39-44.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris: Liaisons, 1999.

**ANEXOS**

Formulário de Auto-Avaliação Desempenho

Resultado da Auto-Avaliação Desempenho



## ANEXO 2 - Resultado da Auto-Avaliação Desempenho

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - 2008				
AUTO-AVALIAÇÃO				
Geral	Média	Moda	Desv. Pad.	n
Periodicamente, eu tenho melhorado meu método de trabalho?	9,58	10	0,79	2775
Periodicamente, me organizo para participar de treinamentos e cursos de capacitação na minha área de trabalho?	9,30	10	1,30	2775
Das reuniões de trabalho ocorridas na minha Unidade de Lotação para se definir as melhorias dos serviços, de quantas eu participei?	9,40	10	1,29	2775
Tenho sugerido, na minha Unidade de Lotação, modificações e implementações que melhorem o ambiente físico e as minhas condições de trabalho?	9,55	10	0,99	2775
Tenho cooperado com minha equipe de trabalho, na execução das atividades gerais da minha unidade?	9,77	10	0,60	2775
Tenho executado, com responsabilidade, as atividades compatíveis com minhas atribuições, procurando atingir resultados positivos?	9,84	10	0,50	2775
Executo com responsabilidade as atividades compatíveis com minhas atribuições, sempre procurando otimizar os recursos necessários.	9,81	10	0,52	2775
Colaboro com a minha equipe de trabalho, na melhoria das relações interpessoais?	9,70	10	0,65	2775
Eu avalio a execução das minhas atividades e a relação delas com os resultados obtidos pela minha Unidade de Lotação?	9,53	10	0,92	2775
Tenho refeito ou reformulado as minhas atividades quando os resultados não são satisfatórios ou adequados?	9,63	10	0,73	2775
Tomo iniciativa de começar, executar, concluir e avaliar as tarefas sob minha responsabilidade?	9,80	10	0,52	2775
Eu tenho disposição de contribuir no planejamento das atividades da minha Unidade de Lotação?	9,69	10	0,68	2775
Eu avalio os resultados do meu trabalho observando os níveis de satisfação ou insatisfação dos usuários do meu trabalho?	9,56	10	0,86	2775
Tenho aprimorado meu trabalho para melhor atender o usuário?	9,75	10	0,60	2775
Tenho agilizado os procedimentos de trabalho, fazendo com que minha Unidade de lotação atinja os objetivos fins?	9,69	10	0,66	2775
Tenho aperfeiçoado os procedimentos de trabalho, fazendo com que minha Unidade de lotação atinja os objetivos fins?	9,66	10	0,70	2775
Participo de reuniões, discussões, avaliações e colegiados ou grupo de trabalhos onde se definem as melhorias dos serviços.	9,14	10	1,51	2775

**APÊNDICES**

Levantamento das Competências Necessárias por Função  
Instrumento Pesquisa (auto-avaliação) Competências Existentes

## APÊNDICE A - Levantamento das Competências Necessárias por Função

### INDICADORES DE COMPETÊNCIAS

<b>FUNÇÃO:</b> Pró-Reitor			
<b>Indicadores de Competência</b>	<b>Conhecimentos Competências Técnicas</b>	<b>Habilidades Pré-Requisitos da Função</b>	<b>Atitudes Competências Comportamentais</b>
Assessorar na condução da política institucional.	Conhecimento técnico específico da área de atuação.	Estabelecer objetivos para a unidade e desenvolver um plano para concretizar a missão da organização.	Visão Sistêmica Planejamento Capacidade Empreendedora Liderança Comunicação Iniciativa Flexibilidade
Promover uma cultura de vínculo institucional.	Conhecer os valores dominantes na organização: missão, visão, valores e estratégia.	Discutir e aplicar esses valores.	Comprometimento Comunicação Determinação Liderança
Coordenar as atividades e demandas das unidades administrativas sob sua responsabilidade.	Conhecer a estrutura organizacional e os procedimentos administrativos correntes na instituição.	Aplicar as normas administrativas vigentes.	Planejamento Capacidade de Gestão Liderança Foco em resultados Foco em pessoas Análise e síntese Atenção concentrada Percepção Comunicação Flexibilidade Relacionamento interpessoal Motivação Tomada de Decisão Criatividade e inovação Empatia Saber ouvir Capacidade de trabalhar sobre pressão Ética Imparcialidade
Articular externamente com instituições relacionadas com a área de atuação.	Conhecer e identificar instituições afins.	Criar estratégias para estabelecer parcerias	Comunicação Persuasão Clareza Relacionamento Interpessoal Empatia

**Definição do Perfil da Função**  
**Competências Técnicas**

<b>Função: Pró-Reitor</b>	
<b>Competências Técnicas</b>	<b>Definições</b>
Deter conhecimento técnico e prática na área de atuação.	Capacidade de aplicar conhecimentos técnicos e habilidades necessárias, atuando para alinhar os objetivos da própria Unidade com o direcionamento estratégico da instituição.
Conhecer e aplicar os valores dominantes na organização: missão, visão, valores e estratégia.	Habilidade de desenvolver e comunicar objetivos em defesa da missão da instituição, certificando-se de que as pessoas na unidade entendem como seu trabalho se relaciona com a missão da organização e se identifiquem com a missão da Unidade.
Conhecer a estrutura organizacional e aplicar os procedimentos administrativos correntes na instituição.	Conhecimento da estrutura, das relações de poder, dos cargos, das linhas de comunicação, das funções, regras e processos fundamentais para cumprir os objetivos da instituição.
Conhecer e identificar instituições relacionadas à área de atuação e criar estratégias para parcerias.	Capacidade para articulação com instituições afins com vistas ao estabelecimento de parcerias e apoio para projetos.

**Definição do Perfil da Função**  
**Grupos de Competências Comportamentais**

<b>Grupos/ Competência-mãe</b>	<b>Competências</b>	<b>Definições</b>
<b>Grupo I Planejamento</b>	Planejamento Organização Visão Sistêmica Tomada de decisão Capacidade de trabalhar sob pressão	Capacidade para planejar o trabalho de forma a atingir resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis e mensuráveis. Perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo e selecionar alternativas para implementar soluções adequadas e tempestivas diante de problemas identificados.
<b>Grupo II Liderança</b>	Liderança Comunicação Relacionamento Interpessoal Motivação Empatia	Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
<b>Grupo III Criatividade e Inovação</b>	Criatividade e inovação Percepção Iniciativa	Capacidade para conceber soluções criativas e inovadoras viáveis e adequadas, atuando de forma criativa e arrojada diante de situações diversas.
<b>Grupo IV Trabalho em Equipe</b>	Trabalho em equipe Saber ouvir Colaboração Comunicação Relacionamento interpessoal	Capacidade de se relacionar com diferentes tipos de pessoas, priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem estar, mantendo o equilíbrio, mesmo diante de situações estressantes e usando a empatia para compreender o outro e buscar a melhor solução para cada situação específica.
<b>Grupo V Percepção</b>	Percepção Capacidade de Análise e Síntese Atenção concentrada Objetividade Clareza Imparcialidade Ética	Capacidade de percepção e atenção concentrada para analisar e avaliar relatórios, processos e demais documentos gerenciais, agindo com comportamento ético e imparcial na emissão de pareceres e informações.
<b>Grupo VI Capacidade de Gestão</b>	Capacidade de gestão planejamento Foco em resultados Foco em pessoas Flexibilidade Tomada de Decisão	Definir responsabilidades, alocar recursos, coordenar atividades e esforços dos servidores para o alcance eficaz dos objetivos. Equilibrar demandas conflitantes e usá-las produtivamente na tomada de decisão.

## INDICADORES DE COMPETÊNCIAS

<b>FUNÇÃO:</b> Coordenador			
<b>Indicadores de Competência</b>	<b>Conhecimentos Competências Técnicas</b>	<b>Habilidades Pré-Requisitos da Função</b>	<b>Atitudes Competências Comportamentais</b>
Coordenar programas, planos e projetos na área de atuação.	Conhecimento técnico específico da área fim.	Definir estratégias. Estabelecer metas. Acompanhar e monitorar programas e projetos.	Planejamento Organização Liderança Flexibilidade Iniciativa Visão Sistêmica Comunicação
Gerenciar recursos, demandas e atividades da Unidade.	Conhecimento e prática do sistema de gestão da Unidade.	Saber coordenar e conduzir processos, pessoas e recursos físicos e financeiros.	Capacidade de gestão Liderança Relacionamento Interpessoal Motivação Trabalho em equipe Colaboração Comunicação Tomada de Decisão Criatividade e inovação Empatia Saber ouvir Capacidade de trabalhar sobre pressão
Controlar o desempenho da Unidade.	Conhecer e estabelecer metodologia de avaliação.	Definir indicadores e padrões de desempenho para avaliar resultados. Preparar relatórios.	Foco em resultados Foco em pessoas Análise e síntese Atenção concentrada Percepção
Prestar consultoria técnica e administrativa.	Conhecer e aplicar a legislação vigente.	Emitir pareceres técnicos e administrativos.	Comunicação Clareza Objetividade Análise e síntese Atenção Concentrada Percepção

**Definição do Perfil da Função**  
**Competências Técnicas**

<b>Função:</b> Coordenador	
<b>Competências Técnicas</b>	<b>Definições</b>
Deter conhecimento técnico e prática na área de atuação.	Capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades necessárias para a realização do trabalho, incluindo competência técnica na área de atuação e familiaridade com as políticas e práticas para o desenvolvimento da função.
Definir estratégias. Estabelecer metas. Acompanhar e monitorar programas e projetos.	Habilidades administrativas para o planejamento e execução de planos, programas e projetos, bem como, o acompanhamento e monitoramento das metas estabelecidas com vistas ao alcance eficaz dos objetivos.
Coordenar e conduzir processos, pessoas e recursos físicos e financeiros.	Conhecimento e prática do sistema de gestão da unidade para gerenciar os recursos, demandas e atividades.
Conhecer e estabelecer metodologia de avaliação. Definir indicadores e padrões de desempenho.	Conhecimento e aplicação de metodologia de avaliação e controle do desempenho da Unidade para a preparação de relatórios técnicos gerenciais.
Conhecer e aplicar a legislação vigente no âmbito de atuação.	Domínio da legislação para prestar consultoria técnica e administrativa na emissão de pareceres e informações.

**Definição do Perfil da Função**  
**Grupos de Competências Comportamentais**

<b>Grupos/ Competência-mãe</b>	<b>Competências Associadas</b>	<b>Definições</b>
<b>Grupo I Planejamento</b>	Planejamento Organização Visão Sistêmica Tomada de decisão Capacidade de trabalhar sob pressão	Capacidade para planejar o trabalho de forma a atingir resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis e mensuráveis. Perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo e selecionar alternativas para implementar soluções adequadas e tempestivas diante de problemas identificados.
<b>Grupo II Liderança</b>	Liderança Comunicação Relacionamento Interpessoal Motivação Empatia	Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
<b>Grupo III Criatividade e Inovação</b>	Criatividade e inovação Percepção Iniciativa	Capacidade para conceber soluções criativas e inovadoras viáveis e adequadas, atuando de forma criativa e arrojada diante de situações diversas.
<b>Grupo IV Trabalho em Equipe</b>	Trabalho em equipe Saber ouvir Colaboração Comunicação Relacionamento interpessoal	Capacidade de se relacionar com diferentes tipos de pessoas, priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem estar, mantendo o equilíbrio, mesmo diante de situações estressantes e usando a empatia para compreender o outro e buscar a melhor solução para cada situação específica.
<b>Grupo V Percepção</b>	Percepção Capacidade de Análise e Síntese Atenção concentrada Objetividade Clareza Imparcialidade Ética	Capacidade de percepção e atenção concentrada para analisar e avaliar relatórios, processos e demais documentos gerenciais, agindo com comportamento ético e imparcial na emissão de pareceres e informações.
<b>Grupo VI Capacidade de Gestão</b>	Capacidade de gestão planejamento Foco em resultados Foco em pessoas Flexibilidade Tomada de Decisão	Definir responsabilidades, alocar recursos, coordenar atividades e esforços dos servidores para o alcance eficaz dos objetivos. Equilibrar demandas conflitantes e usá-las produtivamente na tomada de decisão.

### INDICADORES DE COMPETÊNCIAS

<b>FUNÇÃO:</b> Chefe da Unidade de Orçamento e Finanças			
<b>Indicadores de Competência</b>	<b>Conhecimentos Competências Técnicas</b>	<b>Habilidades Pré-Requisitos da Função</b>	<b>Atitudes Competências Comportamentais</b>
Prestar assessoramento técnico no planejamento orçamentário dos projetos e atividades da Pró-Reitoria.	Conhecer os projetos e atividades da Pró-Reitoria.	Capacidade para identificar os custos dos projetos e atividades da Unidade.	Planejamento Comunicação Colaboração Trabalho em Equipe Empatia Capacidade de Análise e Síntese Foco em Resultados Proatividade
Gerenciar as atividades orçamentárias e financeiras da Pró-Reitoria.	Conhecer técnicas de orçamento e finanças públicas.	Práticas de orçamento e finanças públicas.	Planejamento Organização Capacidade de Gestão Comunicação Relacionamento Interpessoal Trabalho em Equipe liderança Foco em Resultados
Recepção, conferência, preparo e registro de documentos para pagamento.	Conhecer normas de execução orçamentária e financeira.	Práticas de execução orçamentária e financeira.	Atenção concentrada Organização Agilidade Capacidade de Trabalhar sob pressão Confiabilidade
Organizar e manter arquivo de documentos.	Conhecer técnicas de arquivamento de documentos.	Prática de arquivo de documentos.	Organização Atenção concentrada
Acompanhar a execução de Convênios da Pró-Reitoria e montar processos de prestação de contas dos mesmos.	Identificar os convênios firmados.  Conhecer os procedimentos legais para execução.	Aplicar as exigências legais.	Organização Atenção concentrada Confiabilidade Precisão
Operar e alimentar os sistemas eletrônicos existentes.	Conhecer tecnicamente os sistemas.	Saber utilizar o sistema	Atenção concentrada Confiabilidade Precisão
Receber e fornecer informações ao público interno e externo.	Conhecer a rotina dos colaboradores internos.  Identificar os fornecedores da unidade.	Saber se comunicar e expressar ideias.	Comunicação Clareza Atenção Cordialidade Bom Humor Objetividade

**Definição do Perfil da Função**  
**Competências Técnicas**

<b>Função:</b> Chefe da Unidade de Orçamento e Finanças	
<b>Competências Técnicas</b>	<b>Definições</b>
Conhecer os projetos e atividades da pró-Reitoria e identificar os custos decorrentes dos mesmos.	Conhecimento dos programas e ações desenvolvidos pela Pró-Reitoria com vistas ao assessoramento técnico no planejamento orçamentário anual dos projetos e atividades da Unidade.
Conhecer e aplicar técnicas de orçamento e finanças públicas.	Conhecimento dos instrumentos legais de planejamento (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual), Lei 4.2320/67 e Lei de Responsabilidade Fiscal.  Capacidade para interpretação e aplicação da legislação no gerenciamento das atividades orçamentárias e financeiras da Pró-Reitoria.
Conhecer e saber aplicar as normas de execução orçamentária e financeira.	Capacidade para acompanhar a execução do orçamento por meio da recepção, conferência, preparo e registro de documentos para pagamentos, tais como: compra de materiais, serviços, passagens, pagamentos de diárias, bolsa-auxílio, entre outros.
Conhecer e aplicar técnicas para arquivamento de documentos.	Organizar e manter arquivo dos documentos contábeis da unidade, observando a temporalidade exigida, para fins de auditoria e prestação de contas.
Identificar os convênios firmados pela Pró-Reitoria e conhecer os procedimentos legais para sua execução.	Capacidade para acompanhar a execução orçamentária e financeira dos convênios e montar as respectivas prestações de contas de acordo com as exigências legais e dentro dos prazos estabelecidos.
Conhecer tecnicamente e saber utilizar os sistemas eletrônicos existentes na área.	Capacidade para operar e alimentar os sistemas eletrônicos da área orçamentária e financeira para a emissão de relatórios gerenciais e acompanhamento dos respectivos saldos de dotações orçamentárias.
Conhecer a rotina dos colaboradores internos e identificar os fornecedores da Unidade.	Habilidade para se comunicar e se expressar com o público interno e externo visando prestar e obter informações para melhor desempenho do trabalho.

**Definição do Perfil da Função**  
**Grupos de Competências Comportamentais**

<b>Grupos/ Competência-mãe</b>	<b>Competências Associadas</b>	<b>Definições</b>
<b>Grupo I Planejamento</b>	Planejamento Organização Proatividade Foco em resultado Capacidade de trabalhar sob pressão	Capacidade de organização e administração do tempo para planejar o trabalho de forma a atingir resultados por meio do estabelecimento de prioridades e se antecipando diante de situações onde erros possam ser evitados.
<b>Grupo II Capacidade de Gestão</b>	Capacidade de Gestão Foco em Resultado Agilidade Planejamento Liderança Comunicação	Capacidade para identificar o que precisa ser feito e fazer antes de ser solicitado ou antes que a situação necessite disso.  Enfocar o resultado desejado do seu trabalho, concentrar os esforços nos objetivos para garantir que os compromissos sejam cumpridos.
<b>Grupo III Liderança</b>	Liderança Comunicação Relacionamento Interpessoal Empatia Trabalho em Equipe Colaboração	Responsabilidade, iniciativa para direcionar atividades individuais e de grupos.  Capacidade de se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar, usando a empatia para compreender o outro e buscar a melhor solução para cada situação específica.
<b>Grupo IV Comunicação</b>	Comunicação Clareza Objetividade Saber ouvir Atenção Cordialidade Bom Humor	Capacidade de se comunicar com clareza e objetividade, demonstrando atenção e entendimento sobre questionamentos.  Capacidade de se relacionar com as pessoas de forma cordial, dando total atenção, ouvindo e buscando as melhores soluções para cada situação.
<b>Grupo V Capacidade de Análise e Síntese</b>	Capacidade de Análise e Síntese Atenção Concentrada Confiabilidade Precisão	Capacidade para abordar um problema de forma lógica, sistemática e sequencial de forma a extrair as informações necessárias para esclarecer a situação.  Capacidade de atenção concentrada para analisar e elaborar relatórios e demais documentos assegurando que as informações sejam completas, precisas e confiáveis.

## INDICADORES DE COMPETÊNCIAS

<b>FUNÇÃO:</b> Chefe da Unidade de Informática			
<b>Indicadores de Competência</b>	<b>Conhecimentos Competências Técnicas</b>	<b>Habilidades Pré-Requisitos da Função</b>	<b>Atitudes Competências Comportamentais</b>
Planejar e gerenciar as atividades de tecnologia da informação e de serviços de informática da Pró-Reitoria.	Conhecer tecnicamente a área de atuação.  Conhecer os projetos e atividades da Pró-Reitoria.	Implementar serviços e produtos e monitorar resultados.	Visão Sistêmica Planejamento Capacidade de Gestão Liderança Relacionamento Interpessoal Tomada de Decisão Comunicação Criatividade e Inovação Foco em Resultados Flexibilidade Capacidade de Trabalhar sob pressão Trabalho em Equipe
Assessorar tecnicamente na informatização de projetos e atividades da Unidade	Conhecer os projetos e atividades da Unidade	Utilizar recursos de informática	Comunicação Clareza Relacionamento Interpessoal Colaboração Flexibilidade Empatia Saber ouvir
Desenvolver e implantar sistemas informatizados.	Conhecimento técnico em desenvolvimento e implantação de sistemas informatizados	Prática de desenvolvimento e implantação de sistemas informatizados	Planejamento Habilidade em Programação Raciocínio Lógico Persistência Capacidade de Análise e Síntese Atenção Concentrada Criatividade e Inovação
Administrar ambientes informatizados	Conhecer diferentes soluções para ambientes informatizados	Saber identificar a melhor solução de ambiente informatizado	Comprometimento Agilidade Capacidade de Análise Comunicação Raciocínio Lógico
Prestar treinamento e suporte técnico ao usuário.	Conhecer e entender de instalação e configuração de equipamentos e softwares em geral.	Prática de instalação e configuração de equipamentos e softwares.	Comunicação Flexibilidade Relacionamento Interpessoal Agilidade Colaboração Raciocínio Lógico Criatividade e inovação Trabalho em Equipe

**Definição do Perfil da Função**  
**Competências Técnicas**

<b>Função:</b> Chefe da Unidade de Informática	
<b>Competências Técnicas</b>	<b>Definições</b>
Conhecer tecnicamente a área de atuação para implementar serviços e produtos e monitorar os resultados.	Capacidade para planejar e gerenciar as atividades de tecnologia da informação e de informática, acompanhando as tendências tecnológicas.  Capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades necessárias para a realização do trabalho, incluindo competência técnica na área de atuação.
Conhecer os projetos e atividades da Unidade onde atua e aplicar os recursos tecnológicos para informatização dos mesmos.	Prestar consultoria e assessoria para agilizar o processo de informatização de projetos e atividades do setor.  Cuidar da funcionalidade de programas e sites, além de apoiar a manutenção de sistemas eletrônicos já existentes.
Conhecer tecnicamente a área de desenvolvimento e implantação de sistemas informatizados e saber por em prática esse conhecimento.	Capacidade para desenvolver e implantar sistemas informatizados, dimensionando requisitos e funcionalidades do sistema, especificando sua arquitetura, escolhendo ferramentas de desenvolvimento, especificando programas e codificando aplicativos.
Conhecer diferentes soluções para administrar ambientes informatizados.	Capacidade para monitorar performance do sistema; administrar recursos de rede, ambiente operacional e banco de dados; executar procedimentos para melhoria de performance de sistema; identificar falhas no sistema e corrigi-las; controlar acesso aos dados e recursos; administrar perfil de acesso às informações; realizar auditoria de sistemas.
Conhecer tecnicamente e saber instalar e configurar equipamentos e softwares em geral.	Habilidade para prestar suporte técnico ao usuário na instalação e configuração de aplicativos e hardwares.

**Definição do Perfil da Função**  
**Grupos de Competências Comportamentais**

<b>Grupos/ Competência-mãe</b>	<b>Competências Associadas</b>	<b>Definições</b>
<b>Grupo I Capacidade de Gestão</b>	Capacidade de Gestão Foco em Resultado Planejamento Organização Visão Sistêmica Tomada de decisão Comunicação Capacidade de trabalhar sob pressão	Capacidade para planejar o trabalho de forma a atingir resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis e mensuráveis.  Perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo e selecionar alternativas para implementar soluções adequadas e tempestivas diante de problemas identificados.
<b>Grupo II Habilidade em Programação</b>	Habilidade em Programação Atenção Concentrada Raciocínio Lógico Capacidade de Análise e Síntese	Capacidade para desenvolver e implantar sistemas informatizados utilizando estruturas de dados na resolução de problemas computacionais.  Capacidade para focar e manter integralmente a atenção numa tarefa de precisão.  Ter espírito crítico e capacidade de análise e síntese.
<b>Grupo III Agilidade</b>	Agilidade Raciocínio Lógico Flexibilidade	Agilidade em implementar mudanças.  Capacidade para resolver problemas, gerindo e fornecendo informações para a tomada de decisão.
<b>Grupo IV Relacionamento Interpessoal</b>	Relacionamento Interpessoal Comunicação Trabalho em Equipe Colaboração Empatia Saber ouvir	Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, demonstrando atitudes positivas e criando um clima de colaboração e de equipe.
<b>Grupo V Criatividade e Inovação</b>	Criatividade e Inovação Capacidade de Análise Flexibilidade	Capacidade para perceber as tendências de mercado, identificando oportunidade e soluções inovadoras.  Reagir favoravelmente às mudanças, viabilizando-as.
<b>Grupo VI Comprometimento</b>	Persistência Comprometimento Atenção Concentrada	Comprometimento com o trabalho.  Capacidade para dedicar-se a um problema até que ele seja resolvido.  Mantém uma posição ou plano de ação até que o objetivo desejado seja atingido.

### INDICADORES DE COMPETÊNCIAS

<b>FUNÇÃO:</b> Técnico e Suporte de Informática			
<b>Indicadores de Competência</b>	<b>Conhecimentos Competências Técnicas</b>	<b>Habilidades Pré-Requisitos da Função</b>	<b>Atitudes Competências Comportamentais</b>
Assessorar tecnicamente na informatização de projetos e atividades da Unidade	Conhecer os projetos e atividades da Unidade	Utilizar recursos de informática	Comunicação Clareza Relacionamento Interpessoal Colaboração Flexibilidade Empatia Saber Ouvir
Desenvolver e implantar sistemas informatizados.	Conhecimento técnico em desenvolvimento e implantação de sistemas informatizados	Prática de desenvolvimento e implantação de sistemas informatizados	Planejamento Habilidade em Programação Raciocínio Lógico Persistência Capacidade de Análise e Síntese Atenção Concentrada Criatividade e Inovação
Administrar ambientes informatizados	Conhecer diferentes soluções para ambientes informatizados	Saber identificar a melhor solução de ambiente informatizado	Comprometimento Agilidade Capacidade de Análise Comunicação Raciocínio Lógico
Prestar treinamento e suporte técnico ao usuário.	Conhecer e entender de instalação e configuração de equipamentos e softwares em geral.	Prática de instalação e configuração de equipamentos e softwares.	Comunicação Flexibilidade Relacionamento Interpessoal Agilidade Colaboração Raciocínio Lógico Criatividade e Inovação Trabalho em Equipe

**Definição do Perfil da Função**  
**Competências Técnicas**

<b>Função:</b> Técnico e Suporte de Informática	
<b>Competências Técnicas</b>	<b>Definições</b>
Conhecer os projetos e atividades da Unidade onde atua e aplicar os recursos tecnológicos para informatização dos mesmos.	<p>Prestar consultoria e assessoria para agilizar o processo de informatização de projetos e atividades do setor.</p> <p>Cuidar da funcionalidade de programas e sites, além de apoiar a manutenção de sistemas eletrônicos já existentes.</p>
Conhecer tecnicamente a área de desenvolvimento e implantação de sistemas informatizados e saber por em prática esse conhecimento.	Capacidade para desenvolver e implantar sistemas informatizados, dimensionando requisitos e funcionalidades do sistema, especificando sua arquitetura, escolhendo ferramentas de desenvolvimento, especificando programas e codificando aplicativos.
Conhecer diferentes soluções para administrar ambientes informatizados.	Capacidade para monitorar performance do sistema; administrar recursos de rede, ambiente operacional e banco de dados; executar procedimentos para melhoria de performance de sistema; identificar falhas no sistema e corrigi-las; controlar acesso aos dados e recursos; administrar perfil de acesso às informações; realizar auditoria de sistemas.
Conhecer tecnicamente e saber instalar e configurar equipamentos e softwares em geral.	Habilidade para prestar suporte técnico ao usuário na instalação e configuração de aplicativos e hardwares.

**Definição do Perfil da Função**  
**Grupos de Competências Comportamentais**

<b>Grupos/ Competência-mãe</b>	<b>Competências</b>	<b>Definições</b>
<b>Grupo I Habilidade em Programação</b>	Habilidade em Programação Atenção Concentrada Raciocínio Lógico Capacidade de Análise e Síntese	Capacidade para desenvolver e implantar sistemas informatizados utilizando estruturas de dados na resolução de problemas computacionais.  Capacidade para focar e manter integralmente a atenção numa tarefa de precisão.  Ter espírito crítico e capacidade de análise e síntese.
<b>Grupo II Agilidade</b>	Agilidade Raciocínio Lógico Flexibilidade	Agilidade em implementar mudanças.  Capacidade para resolver problemas, gerindo e fornecendo informações para a tomada de decisão.
<b>Grupo III Relacionamento Interpessoal</b>	Relacionamento Interpessoal Comunicação Trabalho em Equipe Colaboração Empatia Saber ouvir	Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, demonstrando atitudes positivas e criando um clima de colaboração e de equipe.
<b>Grupo IV Criatividade e Inovação</b>	Criatividade e Inovação Capacidade de Análise Flexibilidade	Capacidade para perceber as tendências de mercado, identificando oportunidade e soluções inovadoras.  Reagir favoravelmente às mudanças, viabilizando-as.
<b>Grupo V Comprometimento</b>	Persistência Comprometimento Atenção Concentrada	Comprometimento com o trabalho.  Capacidade para dedicar-se a um problema até que ele seja resolvido.  Mantém uma posição ou plano de ação até que o objetivo desejado seja atingido.

## INDICADORES DE COMPETÊNCIAS

<b>FUNÇÃO:</b> Apoio Técnico-Administrativo			
<b>Indicadores de Competência</b>	<b>Conhecimentos Competências Técnicas</b>	<b>Habilidades Pré-Requisitos da Função</b>	<b>Atitudes Competências Comportamentais</b>
Recepção e atendimento de diferentes públicos	Conhecer técnicas de atendimento.  Conhecer a língua portuguesa.	Saber usar os canais de comunicação.  Saber se expressar e se comunicar.	Atenção Cordialidade Bom Humor Discrição Comunicação Clareza Relacionamento Interpessoal Saber Ouvir Empatia
Assessorar a chefia na execução e acompanhamento das atividades técnico-administrativas: agenda, correspondências enviadas e recebidas, viagens, reuniões, organização de eventos, entre outros.	Conhecer técnicas de administração.  Conhecer a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade que trabalha.	Saber expressar ideias.  Tornar eficaz a redação.  Utilizar recursos tecnológicos.  Prática das rotinas e procedimentos administrativos.	Planejamento Organização Atenção Concentrada Proatividade Foco em Resultado Produtividade Liderança Sigilo Iniciativa Confiabilidade Capacidade de trabalhar sob pressão
Recepção, seleção, preparo e transmissão de informações organizacionais.	Conhecer a organização, seus processos, produtos e serviços.  Conhecer a rotina dos colaboradores	Saber se comunicar e expressar ideias.  Utilizar recursos tecnológicos.	Clareza Objetividade Comunicação escrita Comunicação verbal Fluência verbal Atenção Confiabilidade Organização Capacidade de análise e síntese
Elaborar documentos técnicos e gerais como relatórios, atas, declarações, circulares, memorandos, manuais, dentre outros.	Conhecer a legislação vigente.  Conhecer técnicas de redação.  Domínio da língua portuguesa.	Prática da legislação vigente.  Saber expressar ideias.  Tornar eficaz a redação.  Utilizar recursos tecnológicos.	Comunicação escrita Clareza Objetividade Atenção Concentrada Percepção Organização Capacidade de Trabalhar sob pressão

Organizar e manter arquivos de documentos da Unidade.	Conhecer técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos.	Prática de arquivo de documentos impressos e eletrônicos.	Atenção Concentrada Organização
Atualizar e manter a rede de contatos internos e externos da Unidade	Conhecer a rede de relacionamentos da Unidade.	Saber utilizar tecnologias apropriadas para contatos.	Iniciativa Organização Atenção Concentrada Comunicação Relacionamento Interpessoal

**Definição do Perfil da Função**  
**Competências Técnicas**

<b>Função:</b> Apoio Técnico-Administrativo	
<b>Competências Técnicas</b>	<b>Definições</b>
<p>Conhecer técnicas de atendimento e saber se expressar e se comunicar corretamente.</p> <p>Saber usar os canais de comunicação.</p>	<p>Capacidade para recepcionar e atender diferentes públicos, por meio de diversos canais de comunicação, utilizando de forma correta o idioma pátrio, aplicando técnicas específicas, de modo a promover um clima de satisfação e garantir a qualidade e a excelência no atendimento.</p>
<p>Dominar a língua portuguesa e conhecer técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.</p>	<p>Conhecimento e aplicação da língua portuguesa para ser capaz de elaborar documentos técnicos e gerais como: relatórios, atas, declarações, circulares, memorandos, manuais, pareceres, dentre outros.</p>
<p>Conhecer técnicas de administração e saber utilizar recursos tecnológicos.</p>	<p>Prestar apoio logístico à chefia gerenciando a rotina administrativa e os processos de trabalho decorrentes, utilizando-se de métodos e técnicas de administração e uso da tecnologia para a obtenção de resultados organizacionais.</p> <p>Habilidade para receber, selecionar, preparar e transmitir informações organizacionais utilizando métodos e tecnologias adequadas para produzir esquemas, resumos, roteiros, apresentações e relatórios, de modo a facilitar o processo de tomada de decisão.</p>
<p>Conhecer a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade que atua.</p>	<p>Conhecer a prática da rotina dos colaboradores e saber aplicar os procedimentos administrativos na tramitação dos processos e documentos de modo geral, respeitando os prazos estipulados e demais obrigações legais.</p>
<p>Conhecer técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e saber aplicá-las adequadamente.</p>	<p>Organizar e manter arquivo de documentos digitais e impressos, procedendo à classificação, etiquetagem e guarda dos mesmos para recuperação da informação quando necessário.</p>
<p>Conhecer a rede de relacionamentos da Unidade e saber utilizar tecnologias apropriadas para contatos.</p>	<p>Manter e atualizar a rede de contatos da Unidade, visando prestar e obter informações, usando a comunicação eletrônica como instrumento de excelência no atendimento ao público interno e externo.</p>

**Definição do Perfil da Função**  
**Grupos de Competências Comportamentais**

<b>Grupos/ Competência-mãe</b>	<b>Competências Associadas</b>	<b>Definições</b>
<b>Grupo I Organização</b>	Planejamento Organização Proatividade Produtividade Foco em resultado Capacidade de trabalhar sob pressão	Capacidade de organização e administração do tempo para planejar o trabalho de forma a atingir resultados por meio do estabelecimento de prioridades e se antecipando diante de situações onde erros possam ser evitados.
<b>Grupo II Relacionamento Interpessoal</b>	Comunicação Relacionamento Interpessoal Empatia Bom Humor	Capacidade de se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar, mantendo bom humor, mesmo diante de situações estressantes e usando a empatia para compreender o outro e buscar a melhor solução para cada situação específica.
<b>Grupo III Comunicação</b>	Clareza Objetividade Comunicação escrita Comunicação verbal Fluência verbal	Capacidade de se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone. Habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentar com coerência, usando feedback de forma adequada e facilitando a interação entre as partes.
<b>Grupo IV Cordialidade</b>	Saber Ouvir Atenção Cordialidade	Capacidade de se relacionar com as pessoas de forma cordial, dando total atenção, ouvindo e buscando as melhores soluções para cada situação.
<b>Grupo V Percepção</b>	Percepção Capacidade de Análise e Síntese Atenção Concentrada Confiabilidade	Capacidade de percepção e atenção concentrada para elaborar relatórios e demais documentos assegurando que as informações sejam completas, precisas e confiáveis.
<b>Grupo VI Discrição</b>	Discrição Sigilo Confiabilidade	Ter credibilidade pessoal para ser percebido pelos outros como pessoa responsável, confiável e fidedigna. Agir com discrição e manter sigilo nos assuntos confidenciais.
<b>Grupo VII Iniciativa</b>	Iniciativa Produtividade Foco em Resultado	Capacidade para identificar o que precisa ser feito e fazer antes de ser solicitado ou antes que a situação necessite disso. Enfocar o resultado desejado do seu trabalho, concentrar os esforços nos objetivos para garantir que os compromissos sejam cumpridos.

## INDICADORES DE COMPETÊNCIAS

<b>FUNÇÃO:</b> Secretária			
<b>Indicadores de Competência</b>	<b>Conhecimentos Competências Técnicas</b>	<b>Habilidades Pré-Requisitos da Função</b>	<b>Atitudes Competências Comportamentais</b>
Recepção e atendimento de diferentes públicos	Conhecer técnicas de atendimento.  Conhecer a língua portuguesa.	Saber usar os canais de comunicação.  Saber se expressar e se comunicar.	Atenção Cordialidade Bom Humor Discrição Comunicação Clareza Relacionamento Interpessoal Saber Ouvir Empatia
Assessorar a chefia na execução e acompanhamento das atividades administrativas: agenda, correspondências enviadas e recebidas, viagens, reuniões, organização de eventos, entre outros.	Conhecer técnicas secretariais.  Conhecer a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade que trabalha.	Saber expressar ideias.  Tornar eficaz a redação.  Utilizar recursos tecnológicos.  Prática das rotinas e procedimentos administrativos.	Planejamento Organização Atenção Concentrada Proatividade Foco em Resultado Produtividade Liderança Sigilo Iniciativa Confiabilidade Capacidade de trabalhar sob pressão
Recepção, seleção, preparo e transmissão de informações organizacionais.	Conhecer a organização, seus processos, produtos e serviços.  Conhecer a rotina dos colaboradores	Saber se comunicar e expressar idéias.  Utilizar recursos tecnológicos.	Clareza Objetividade Comunicação escrita Comunicação verbal Fluência verbal Atenção Confiabilidade Organização Capacidade de análise e síntese
Elaborar documentos técnicos e gerais como relatórios, atas, declarações, circulares, memorandos, manuais, dentre outros.	Conhecer a legislação vigente.  Conhecer técnicas de redação.  Domínio da língua portuguesa.	Prática da legislação vigente.  Saber expressar idéias.  Tornar eficaz a redação.  Utilizar recursos tecnológicos.	Comunicação escrita Clareza Objetividade Atenção Concentrada Percepção Organização Capacidade de Trabalhar sob pressão

Organizar e manter arquivos de documentos da Unidade.	Conhecer técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos.	Prática de arquivo de documentos impressos e eletrônicos.	Atenção Concentrada Organização
Atualizar e manter a rede de contatos internos e externos da Unidade	Conhecer a rede de relacionamentos da Unidade.	Saber utilizar tecnologias apropriadas para contatos.	Iniciativa Organização Atenção Concentrada Comunicação Relacionamento Interpessoal

**Definição do Perfil da Função**  
**Competências Técnicas**

<b>Função: Secretária</b>	
<b>Competências Técnicas</b>	<b>Definições</b>
<p>Conhecer técnicas de atendimento e saber se expressar e se comunicar corretamente.</p> <p>Saber usar os canais de comunicação.</p>	<p>Capacidade para recepcionar e atender diferentes públicos, por meio de diversos canais de comunicação, utilizando de forma correta o idioma pátrio, aplicando técnicas específicas, de modo a promover um clima de satisfação e garantir a qualidade e a excelência no atendimento.</p>
<p>Dominar a língua portuguesa e conhecer técnicas de redação, sabendo expressar idéias e usar recursos tecnológicos.</p>	<p>Conhecimento e aplicação da língua portuguesa para ser capaz de elaborar documentos técnicos e gerais como: relatórios, atas, declarações, circulares, memorandos, manuais, pareceres, dentre outros.</p>
<p>Conhecer técnicas secretariais e saber utilizar recursos tecnológicos.</p>	<p>Prestar apoio logístico à chefia gerenciando a rotina administrativa e os processos de trabalho decorrentes, utilizando-se de métodos e técnicas secretariais e uso da tecnologia para a obtenção de resultados organizacionais.</p> <p>Habilidade para receber, selecionar, preparar e transmitir informações organizacionais utilizando métodos e tecnologias adequadas para produzir esquemas, resumos, roteiros, apresentações e relatórios, de modo a facilitar o processo de tomada de decisão.</p>
<p>Conhecer a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade que atua.</p>	<p>Conhecer a prática da rotina dos colaboradores e saber aplicar os procedimentos administrativos na tramitação dos processos e documentos de modo geral, respeitando os prazos estipulados e demais obrigações legais</p>
<p>Conhecer técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e saber aplicá-las adequadamente.</p>	<p>Organizar e manter arquivo de documentos digitais e impressos, procedendo à classificação, etiquetagem e guarda dos mesmos para recuperação da informação quando necessário.</p>
<p>Conhecer a rede de relacionamentos da Unidade e saber utilizar tecnologias apropriadas para contatos.</p>	<p>Manter e atualizar a rede de contatos da Unidade, visando prestar e obter informações, usando a comunicação eletrônica como instrumento de excelência no atendimento ao público interno e externo.</p>

**Definição do Perfil da Função**  
**Grupos de Competências Comportamentais**

<b>Grupos/ Competência-mãe</b>	<b>Competências Associadas</b>	<b>Definições</b>
<b>Grupo I Organização</b>	Planejamento Organização Proatividade Produtividade Foco em resultado Capacidade de trabalhar sob pressão	Capacidade de organização e administração do tempo para planejar o trabalho de forma a atingir resultados por meio do estabelecimento de prioridades e se antecipando diante de situações onde erros possam ser evitados.
<b>Grupo II Relacionamento Interpessoal</b>	Comunicação Relacionamento Interpessoal Empatia Bom Humor	Capacidade de se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar, mantendo bom humor, mesmo diante de situações estressantes e usando a empatia para compreender o outro e buscar a melhor solução para cada situação específica.
<b>Grupo III Comunicação</b>	Clareza Objetividade Comunicação escrita Comunicação verbal Fluência verbal	Capacidade de se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone. Habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentar com coerência, usando feedback de forma adequada e facilitando a interação entre as partes.
<b>Grupo IV Cordialidade</b>	Saber Ouvir Atenção Cordialidade	Capacidade de se relacionar com as pessoas de forma cordial, dando total atenção, ouvindo e buscando as melhores soluções para cada situação.
<b>Grupo V Percepção</b>	Percepção Capacidade de Análise e Síntese Atenção Concentrada Confiabilidade	Capacidade de percepção e atenção concentrada para elaborar relatórios e demais documentos assegurando que as informações sejam completas, precisas e confiáveis.
<b>Grupo VI Discrição</b>	Discrição Sigilo Confiabilidade	Ter credibilidade pessoal para ser percebido pelos outros como pessoa responsável, confiável e fidedigna. Agir com discrição e manter sigilo nos assuntos confidenciais.
<b>Grupo VII Iniciativa</b>	Iniciativa Produtividade Foco em Resultado	Capacidade para identificar o que precisa ser feito e fazer antes de ser solicitado ou antes que a situação necessite disso. Enfocar o resultado desejado do seu trabalho, concentrar os esforços nos objetivos para garantir que os compromissos sejam cumpridos.

## APÊNDICE B - Instrumento Pesquisa (auto-avaliação) Competências Existentes

### **Nota Explicativa:**

Considerando que a primeira parte do Instrumento de Pesquisa traz informações gerais sobre a mesma e instrução para responder as questões, assim como, na segunda parte as três primeiras questões (caráter funcional) e a última questão (sugestões) são comum a todas as funções pesquisadas, será apensado apenas um modelo do Instrumento de Pesquisa referente à função de Apoio Técnico-Administrativo.

Para as demais funções serão apresentadas tão somente as questões sobre as competências técnicas e comportamentais relativas às mesmas.

### **Levantamento das Competências Técnicas e Comportamentais Existentes X Necessárias - Função: Apoio Técnico-Administrativo**

Caro Servidor,

Sou mestranda do programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR. A linha de pesquisa é Informação, Tecnologia e Gestão, com orientação da Professora Dra. Maria do Carmo Duarte Freitas.

Um dos objetivos da minha dissertação consiste no mapeamento de competências dos servidores da UFPR, identificando o grau de desenvolvimento dos mesmos nas respectivas funções. Esse estudo servirá de base para a PROGEPE elaborar o Plano de Desenvolvimento e Qualificação dos Servidores, alinhado ao modelo de gestão por competências do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal.

Nesta fase da pesquisa serão levantadas, junto aos servidores, as competências técnicas e comportamentais existentes e necessárias para o desempenho de cada função. Para tanto, é imprescindível a sua colaboração, respondendo as questões abaixo.

Agradeço sua participação.

Atenciosamente,

Doralice Lopes Bernardoni

Mestranda

Fone: (41) 9244-8117

e-mail: [dora.bernardoni@gmail.com](mailto:dora.bernardoni@gmail.com)/ [bernardoni@setu.pr.gov.br](mailto:bernardoni@setu.pr.gov.br)

### **INSTRUÇÃO:**

Após responder as questões funcionais, analise cada competência e verifique se a mesma se aplica à função que você desempenha. Se a competência corresponder à sua função, considere o nível de desenvolvimento, ou seja, o quanto você conhece, sabe, domina ou possui nesta competência, assinalando um número de 1 a 6 na escala apresentada abaixo de cada competência, onde o 1

significa "Nem um pouco" e o 6, "Bastante". Lembre-se: quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, menor o nível de desenvolvimento que você tem nesta competência, e quanto mais próximo do número 6 você se posicionar, maior o seu nível de desenvolvimento. Caso não se aplique, marque a alternativa "Não se aplica".

Ao final, acrescente outras que julgar necessárias ao desempenho da sua função e que não foram consideradas neste levantamento.

1. Unidade de Lotação - Indique a unidade/setor que você exerce sua função/atribuição na PRPPG. Ex. Gabinete do Pró-Reitor, Coordenação de Pesquisa e Pós Graduação, Unidade de Orçamento e Finanças, etc.

2. Tempo na Função/Atribuição - Indique o tempo que você tem de exercício na função que desempenha atualmente.

3. Nome do Cargo - Indique o nome do seu cargo efetivo, caso seja concursado, ou o nome do cargo em comissão/função gratificada (de confiança) para o qual foi indicado, caso não seja concursado.

4. Conheço as técnicas de atendimento e sei me expressar e me comunicar corretamente. Sei usar os canais de comunicação. -Definição: Capacidade para recepcionar e atender diferentes públicos, por meio de diversos canais de comunicação, utilizando de forma correta o idioma pátrio, aplicando técnicas específicas, de modo a promover um clima de satisfação e garantindo a qualidade e a excelência no atendimento.

- 1 - Nem um pouco
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 - Bastante
- Não se aplica

5. Domino a língua portuguesa e conheço técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos. \*Definição: Conhecimento e aplicação da língua portuguesa para ser capaz de elaborar documentos técnicos e gerais como: relatórios, atas, declarações, circulares, memorandos, manuais, pareceres, dentre outros.

- 1 - Nem um pouco
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 - Bastante
- Não se aplica

6. Conheço técnicas de administração e utilizo recursos tecnológicos. \*Definição: Capacidade para prestar apoio logístico à chefia gerenciando a rotina administrativa e os processos de trabalho decorrentes, utilizando-se de métodos e técnicas de administração e da tecnologia para a obtenção de resultados organizacionais. Habilidade para receber, selecionar, preparar e transmitir informações organizacionais utilizando métodos e tecnologias adequadas para produzir esquemas, resumos, roteiros, apresentações e relatórios, de modo a facilitar o processo de tomada de decisão.

- 1 - Nem um pouco
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 - Bastante
- Não se aplica

7. Conheço a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atuo. \*Definição: Conhecer a prática da rotina dos colaboradores e saber aplicar os procedimentos administrativos na tramitação dos processos e documentos de modo geral, respeitando os prazos estipulados e demais obrigações legais.

- 1 - Nem um pouco
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 - Bastante
- Não se aplica

8. Conheço técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sei aplicá-las adequadamente. \*Definição: Capacidade para organizar e manter arquivo de documentos digitais e impressos, procedendo à classificação, etiquetagem e guarda dos mesmos para recuperação da informação quando necessário.

- 1 - Nem um pouco
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 - Bastante
- Não se aplica

9. Conheço a rede de relacionamentos da Unidade e utilizo as tecnologias apropriadas para contatos. \*Definição: Manter e atualizar a rede de contatos da Unidade, visando prestar e obter informações, usando a comunicação eletrônica como instrumento de excelência no atendimento ao público interno e externo.

- 1 - Nem um pouco
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 - Bastante
- Não se aplica

10. Sou organizado (a), proativo (a) e produtivo (a). \*Definição: Capacidade de organização e administração do tempo para planejar o trabalho de forma a atingir resultados por meio do estabelecimento de prioridades e se antecipando diante de situações onde erros possam ser evitados.

- 1 - Nem um pouco
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 - Bastante
- Não se aplica

11. Trabalho com foco em resultado e sou capaz de trabalhar sob pressão \*Definição: Enfocar o resultado desejado do seu trabalho, concentrar os esforços nos objetivos para garantir que os compromissos sejam cumpridos.

- 1 - Nem um pouco
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 - Bastante
- Não se aplica

12. Sou simpático (a), comunicativo (a) e tenho bom relacionamento interpessoal \*Definição: Capacidade de se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar, mantendo bom humor, mesmo diante de situações estressantes e usando a empatia para compreender o outro e buscar a melhor solução para cada situação específica.

- 1 - Nem um pouco
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6- Bastante
- Não se aplica

13. Sou objetivo (a) e me comunico com clareza e fluência verbal. \*Definição: Capacidade de se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone. Habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentar com coerência, usando feedback de forma adequada e facilitando a interação entre as partes.

- 1 - Nem um pouco
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 - Bastante
- Não se aplica

14. Sou cordial, atencioso (a) e sei ouvir. \*Definição: Capacidade de se relacionar com as pessoas de forma cordial, dando total atenção, ouvindo e buscando as melhores soluções para cada situação.

- 1 - Nem um pouco
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 - Bastante
- Não se aplica

15. Tenho percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada. \*Definição: Capacidade de percepção e atenção concentrada para elaborar relatórios e demais documentos assegurando que as informações sejam completas, precisas e confiáveis.

- 1 - Nem um pouco
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 - Bastante
- Não se aplica

16. Tenho discrição, mantenho sigilo e sou confiável. \*Definição: Ter credibilidade pessoal para ser percebido pelos outros como pessoa responsável, confiável e fidedigna. Agir com discrição e manter sigilo nos assuntos confidenciais.

- 1 - Nem um pouco
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 - Bastante
- Não se aplica

17. Tenho iniciativa e sou comprometido (a) com o trabalho. \*Definição: Capacidade para identificar o que precisa ser feito e fazer antes de ser solicitado ou antes que a situação necessite disso. Enfocar o resultado desejado do seu trabalho, concentrar os esforços nos objetivos para garantir que os compromissos sejam cumpridos.

- 1 - Nem um pouco
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 - Bastante
- Não se aplica

18. Outras Sugestões: Acrescente outras competências técnicas e/ou comportamentais que julgar necessárias ao desempenho da sua função e que não foram consideradas neste levantamento.

Enviar

## **Função: Pró Reitor**

4. Tenho conhecimento técnico e prática na área que atuo. Definição: Capacidade de aplicar conhecimentos técnicos e habilidades necessários, atuando para alinhar os objetivos da própria Unidade com o direcionamento estratégico da instituição.
5. Conheço e aplico os valores dominantes na organização: missão, visão, valores e estratégia. Definição: Habilidade de desenvolver e comunicar objetivos em defesa da missão da instituição, certificando-se de que as pessoas na unidade entendem como seu trabalho se relaciona com a missão da organização e se identifiquem com a missão da Unidade.
6. Conheço a estrutura organizacional e aplico os procedimentos administrativos correntes na instituição. Definição: Conhecimento da estrutura, das relações de poder, dos cargos, das linhas de comunicação, das funções, regras e processos fundamentais para cumprir os objetivos da instituição.
7. Conheço instituições relacionadas à minha área de atuação e crio estratégias para parcerias. Definição: Capacidade para articulação com instituições afins com vistas ao estabelecimento de parcerias e apoio para projetos.
8. Sou organizado (a) e planejo as ações. Definição: Capacidade para planejar o trabalho de forma a atingir resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis e mensuráveis.
9. Tenho visão sistêmica, tomo decisão e sou capaz de trabalhar sob pressão. Definição: Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, selecionando alternativas para implementar soluções adequadas e tempestivas diante de problemas identificados.
10. Tenho liderança, empatia e bom relacionamento interpessoal. Definição: Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
11. Sou criativo (a) e inovador (a). Definição: Capacidade para conceber soluções criativas e inovadoras viáveis e adequadas, atuando de forma criativa e arrojada diante de situações diversas.
12. Consigo trabalhar em equipe e sei ouvir, sou comunicativo (a) e colaborativo (a). Definição: Capacidade de se relacionar com diferentes tipos de pessoas, priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem estar, mantendo o equilíbrio, mesmo diante de situações estressantes, usando a empatia para compreender o outro e buscando a melhor solução para cada situação específica.
13. Tenho percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada. Definição: Capacidade de percepção e atenção concentrada para analisar e avaliar relatórios, processos e demais documentos gerenciais.
14. Tenho objetividade e clareza, sou imparcial e ético. Definição: Capacidade para proceder de forma objetiva e clara, agindo com comportamento ético e imparcial na emissão de pareceres e informações.
15. Tenho capacidade de gestão, foco em resultados e em pessoas. Definição: Capacidade para definir responsabilidades, alocar recursos, coordenar atividades e esforços dos servidores para o alcance eficaz dos objetivos.
16. Sou flexível e sei administrar conflitos. Definição: Capacidade para equilibrar demandas conflitantes e usá-las produtivamente na tomada de decisão.

## **Função: Coordenador**

4. Tenho conhecimento técnico e prática na área que atuo. Definição: Capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades necessários para a realização do trabalho, incluindo competência técnica na área de atuação e familiaridade com as políticas e práticas para o desenvolvimento da função.

5. Sei definir estratégias e estabelecer metas. Sou capaz de acompanhar e monitorar programas e projetos. Definição: Habilidades administrativas para o planejamento e execução de planos, programas e projetos, bem como, o acompanhamento e monitoramento das metas estabelecidas com vistas ao alcance eficaz dos objetivos.

6. Consigo coordenar e conduzir processos, pessoas e recursos físicos e financeiros. Definição: Conhecimento e prática do sistema de gestão da unidade para gerenciar os recursos, demandas e atividades.

7. Conheço e sei estabelecer metodologia de avaliação. Defino indicadores e padrões de desempenho. Definição: Conhecimento e aplicação de metodologia de avaliação e controle do desempenho da Unidade para a preparação de relatórios técnicos gerenciais.

8. Conheço e aplico a legislação vigente no âmbito de atuação. Definição: Domínio da legislação para prestar consultoria técnica e administrativa na emissão de pareceres e informações.

9. Sou organizado (a) e planejo as ações. Definição: Capacidade para planejar o trabalho de forma a atingir resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis e mensuráveis.

10. Tenho visão sistêmica, tomo decisão e sou capaz de trabalhar sob pressão. Definição: Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, selecionando alternativas para implementar soluções adequadas e tempestivas diante de problemas identificados.

11. Tenho liderança, empatia e bom relacionamento interpessoal. Definição: Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.

12. Sou criativo (a) e inovador (a). Definição: Capacidade para conceber soluções criativas e inovadoras viáveis e adequadas, atuando de forma criativa e arrojada diante de situações diversas.

13. Consigo trabalhar em equipe e sei ouvir, sou comunicativo (a) e colaborativo (a). Definição: Capacidade de se relacionar com diferentes tipos de pessoas, priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem estar, mantendo o equilíbrio, mesmo diante de situações estressantes, usando a empatia para compreender o outro e buscando a melhor solução para cada situação específica.

14. Tenho percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada. Definição: Capacidade de percepção e atenção concentrada para analisar e avaliar relatórios, processos e demais documentos gerenciais.

15. Tenho objetividade e clareza, sou imparcial e ético. Definição: Capacidade para proceder de forma objetiva e clara, agindo com comportamento ético e imparcial na emissão de pareceres e informações.

16. Tenho capacidade de gestão, foco em resultados e em pessoas. Definição: Capacidade para definir responsabilidades, alocar recursos, coordenar atividades e esforços dos servidores para o alcance eficaz dos objetivos.

17. Sou flexível e sei administrar conflitos. Definição: Capacidade para equilibrar demandas conflitantes e usá-las produtivamente na tomada de decisão.

## **Função: Chefe da Unidade de Orçamento e Finanças**

4. Conheço os projetos e atividades da Pró-Reitoria e sei identificar os custos decorrentes dos mesmos. Definição: Conhecimento dos programas e ações desenvolvidos pela Pró-Reitoria com vistas ao assessoramento técnico no planejamento orçamentário anual dos projetos e atividades da Unidade.

5. Conheço e aplico as técnicas de orçamento e finanças públicas. Definição: Conhecimento dos instrumentos legais de planejamento (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual), Lei 4.320/67 e Lei de Responsabilidade Fiscal. Capacidade para interpretação e aplicação da legislação no gerenciamento das atividades orçamentárias e financeiras da Pró-Reitoria.

6. Conheço e sei aplicar as normas de execução orçamentária e financeira. Definição: Capacidade para acompanhar a execução do orçamento por meio da recepção, conferência, preparo e registro de documentos para pagamentos, tais como: compra de materiais, serviços, passagens, pagamentos de diárias, bolsa-auxílio, entre outros.

7. Conheço e sei aplicar técnicas para arquivamento de documentos. Definição: Organizar e manter arquivo dos documentos contábeis da unidade, observando a temporalidade exigida, para fins de auditoria e prestação de contas.

8. Conheço os convênios firmados pela Pró-Reitoria e sei aplicar os procedimentos legais para sua execução. Definição: Capacidade para acompanhar a execução orçamentária e financeira dos convênios e montar as respectivas prestações de contas de acordo com as exigências legais e dentro dos prazos estabelecidos.

9. Conheço tecnicamente e utilizo os sistemas eletrônicos existentes na área. Definição: Capacidade para operar e alimentar os sistemas eletrônicos da área orçamentária e financeira para a emissão de relatórios gerenciais e acompanhamento dos respectivos saldos de dotações orçamentárias.

10. Conheço a rotina dos colaboradores internos e sei identificar os fornecedores da Unidade. Definição: Habilidade para se comunicar e se expressar com o público interno e externo visando prestar e obter informações para melhor desempenho do trabalho.

11. Sou organizado (a), proativo (a) e planejo as ações da Unidade. Definição: Capacidade de organização e administração do tempo para planejar o trabalho de forma a atingir resultados por meio do estabelecimento de prioridades e se antecipando diante de situações onde erros possam ser evitados.

12. Tenho capacidade de gestão, foco em resultado e sou capaz de trabalhar sob pressão. Definição: Capacidade para identificar o que precisa ser feito e fazer antes de ser solicitado ou antes que a situação necessite disso. Enfocar o resultado desejado do seu trabalho, concentrar os esforços nos objetivos para garantir que os compromissos sejam cumpridos.

13. Tenho liderança, empatia e um bom relacionamento interpessoal, sou colaborativo (a) e sei trabalhar em equipe. Definição: Responsabilidade, iniciativa para direcionar atividades individuais e de grupos. Capacidade de se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar, usando a empatia para compreender o outro e buscando a melhor solução para cada situação específica.

14. Sou comunicativo (a), claro (a) e objetivo (a). Definição: Capacidade de se comunicar com clareza e objetividade, demonstrando atenção e entendimento sobre questionamentos.

15. Sou cordial, atencioso (a), sei ouvir e tenho bom humor. Definição: Capacidade de se relacionar com as pessoas de forma cordial, dando total atenção, ouvindo e buscando as melhores soluções para cada situação.

16. Tenho capacidade de análise e síntese, atenção concentrada e precisão. Definição: Capacidade para abordar um problema de forma lógica, sistemática e sequencial de forma a extrair as informações necessárias para esclarecer a situação. Capacidade de atenção concentrada para analisar e elaborar relatórios e demais documentos assegurando que as informações sejam completas, precisas e confiáveis.

## **Função: Chefe da Unidade de Processamento de Dados e Informática**

4. Conheço tecnicamente minha área de atuação e sou capaz de implementar serviços e produtos, monitorando os resultados. Definição: Capacidade para planejar e gerenciar as atividades de tecnologia da informação e de informática, acompanhando as tendências tecnológicas. Capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades necessários para a realização do trabalho, incluindo competência técnica na área de atuação.
5. Conheço os projetos e atividades da Unidade onde atuo e aplico os recursos tecnológicos para informatização dos mesmos. Definição: Capacidade para prestar consultoria e assessoria na agilização de processos de informatização de projetos e atividades do setor. Cuidar da funcionalidade de programas e sites, além de apoiar a manutenção de sistemas eletrônicos já existentes.
6. Conheço tecnicamente a área de desenvolvimento e implantação de sistemas informatizados e sei aplicar esse conhecimento. Definição: Capacidade para desenvolver e implantar sistemas informatizados, dimensionando requisitos e funcionalidades do sistema, especificando sua arquitetura, escolhendo ferramentas de desenvolvimento, especificando programas e codificando aplicativos.
7. Conheço diferentes soluções para administrar ambientes informatizados. Definição: Capacidade para monitorar performance do sistema; administrar recursos de rede, ambiente operacional e banco de dados; executar procedimentos para melhoria de performance de sistema; identificar falhas no sistema e corrigi-las; controlar acesso aos dados e recursos; administrar perfil de acesso às informações; realizar auditoria de sistemas.
8. Conheço tecnicamente e sei instalar e configurar equipamentos e softwares em geral. Definição: Habilidade para prestar suporte técnico ao usuário na instalação e configuração de aplicativos e hardwares.
9. Sou organizado (a) e planejo as ações da Unidade. Definição: Capacidade para planejar o trabalho de forma a atingir resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis e mensuráveis.
10. Tenho capacidade de gestão, visão sistêmica, tomo decisão e sou capaz de trabalhar sob pressão. Definição: Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, selecionando alternativas para implementar soluções adequadas e tempestivas diante de problemas identificados.
11. Tenho habilidade em programação, atenção concentrada e capacidade de análise e síntese. Definição: Capacidade para desenvolver e implantar sistemas informatizados utilizando estruturas de dados na resolução de problemas computacionais. Capacidade para focar e manter integralmente a atenção numa tarefa de precisão. Ter espírito crítico e capacidade de análise e síntese.
12. Tenho agilidade, raciocínio lógico e flexibilidade. Definição: Agilidade em implementar mudanças. Capacidade para resolver problemas, gerindo e fornecendo informações para a tomada de decisão.
13. Tenho empatia e um bom relacionamento interpessoal, sou comunicativo (a) e colaborativo (a) e sei trabalhar em equipe. Definição: Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, demonstrando atitudes positivas e criando um clima de colaboração e de equipe.
14. Sou criativo (a) e inovador (a), tenho capacidade de análise e flexibilidade. Definição: Capacidade para perceber as tendências de mercado, identificando oportunidades e soluções inovadoras. Reagir favoravelmente às mudanças, viabilizando-as.
15. Sou comprometido (a), persistente e tenho atenção concentrada. Definição: Comprometimento com o trabalho. Capacidade para dedicar-se a um problema até que ele seja resolvido. Mantém uma posição ou plano de ação até que o objetivo desejado seja atingido.

## **Função: Técnico e Suporte de Informática**

4. Conheço os projetos e atividades da Unidade onde atuo e aplico os recursos tecnológicos para informatização dos mesmos. Definição: Capacidade para prestar consultoria e assessoria na agilização de processos de informatização de projetos e atividades do setor. Cuidar da funcionalidade de programas e sites, além de apoiar a manutenção de sistemas eletrônicos já existentes.

5. Conheço tecnicamente a área de desenvolvimento e implantação de sistemas informatizados e sei aplicar esse conhecimento. Definição: Capacidade para desenvolver e implantar sistemas informatizados, dimensionando requisitos e funcionalidades do sistema, especificando sua arquitetura, escolhendo ferramentas de desenvolvimento, especificando programas e codificando aplicativos.

6. Conheço diferentes soluções para administrar ambientes informatizados. Definição: Capacidade para monitorar performance do sistema; administrar recursos de rede, ambiente operacional e banco de dados; executar procedimentos para melhoria de performance de sistema; identificar falhas no sistema e corrigi-las; controlar acesso aos dados e recursos; administrar perfil de acesso às informações; realizar auditoria de sistemas.

7. Conheço tecnicamente e sei instalar e configurar equipamentos e softwares em geral. Definição: Habilidade para prestar suporte técnico ao usuário na instalação e configuração de aplicativos e hardwares.

8. Tenho habilidade em programação, atenção concentrada e capacidade de análise e síntese. Definição: Capacidade para desenvolver e implantar sistemas informatizados utilizando estruturas de dados na resolução de problemas computacionais. Capacidade para focar e manter integralmente a atenção numa tarefa de precisão. Ter espírito crítico e capacidade de análise e síntese.

9. Tenho agilidade, raciocínio lógico e flexibilidade. Definição: Agilidade em implementar mudanças. Capacidade para resolver problemas, gerindo e fornecendo informações para a tomada de decisão.

10. Tenho empatia e um bom relacionamento interpessoal, sou comunicativo (a) e colaborativo (a) e sei trabalhar em equipe. Definição: Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, demonstrando atitudes positivas e criando um clima de colaboração e de equipe.

11. Sou criativo (a) e inovador (a), tenho capacidade de análise e flexibilidade. Definição: Capacidade para perceber as tendências de mercado, identificando oportunidades e soluções inovadoras. Reagir favoravelmente às mudanças, viabilizando-as.

12. Sou comprometido (a), persistente e tenho atenção concentrada. Definição: Comprometimento com o trabalho. Capacidade para dedicar-se a um problema até que ele seja resolvido. Mantém uma posição ou plano de ação até que o objetivo desejado seja atingido.

# 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](#)