



**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS**  
**NA**  
**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

Belém/PA

2016

UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO PARÁ





# Composição da Equipe do Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional



## **Coordenador**

Prof. Dr. Thiago Dias Costa

## **Pesquisadores Sênior**

Prof. Dr. Aécio Borba

Profa. Dra. Aline Beckmann de Castro Menezes

Psic. Dra. Camila Carvalho Ramos

Prof. Dr. Carlos André C. de Mattos

Prof. Dr. Romariz Barros

## **Pesquisadora Júnior**

Psic. Gisele C. Andrade Marques

Psic. César Augusto Barth

## **Estagiários**

Adalberto Jorge Ribeiro Da Costa

Gottardo Celso Ferreira Dias

Jean Marcel Gonçalves dos Santos

Júlia K. Costa do Nascimento

Letícia Silva Madonado Cunha

Pedro Henrique Reis da Silva

Raíssa Cruz dos Santos

Vivian Torres Cabeça

# Sumário

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Metodologia</b>	<b>2</b>
- Análise Documental	2
- Oficina de Mapeamento	2
<b>Descrição de Competências</b>	<b>11</b>
- Verbo + objeto de ação	11
- Condição	12
- Critério	13



Instituída pelo Decreto 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal tem por objetivo a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Além disso, esta política visa o desenvolvimento permanente do servidor público com adequação das competências requeridas por eles para o alcance dos objetivos institucionais, tendo como referência o plano plurianual. Uma das estratégias descritas no Decreto para a capacitação e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais é a implantação do modelo de **Gestão por Competências**.

O primeiro passo para a implantação deste novo modelo de gestão é a identificação das competências essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos do órgão, ou seja, o **Mapeamento das Competências** das suas diferentes unidades. Essa é uma das etapas mais importantes porque é a base para todas as demais etapas do processo. O objetivo da presente cartilha é, portanto, justamente ajudar você, servidor, a identificar e descrever adequadamente as competências relevantes para a realização de suas atividades.

# Metodologia

## 1. Análise Documental

O passo inicial de qualquer Mapeamento de Competências é a Análise dos Documentos disponibilizados pela instituição. Essa análise foi feita com o objetivo de identificar categorias e descrever objetivamente os documentos, possibilitando, assim, a inferência sobre competências individuais e organizacionais relevantes para a consecução dos objetivos da instituição. Portanto, a análise documental consiste em um método objetivo de descrição das competências a partir de documentação produzida pela própria instituição mapeada (Brandão, 2012).

## 2. Oficina de Mapeamento

Com a análise documental feita, são programadas e realizadas oficinas para a elaboração das competências das unidades. Na oficina, são fornecidas diversas orientações para a redação adequada das competências que subsidiarão todo o processo de implantação do modelo de Gestão por Competências.

Para descrever adequadamente competências, nós devemos evitar:

✚ **Expressões Amplas:** Ao descrever competências devem-se evitar descrições muito longas, com a inclusão de múltiplos verbos e/ou complementos. Frases muito longas, camufladas por expressões gramaticais e justaposição de verbos podem, não descrever claramente o que deverá ser ensinado ou que será alvo das ações de capacitação. Para ficar mais claro, vejamos um exemplo:

**Tramitar documentos:** Receber, expedir, despachar, encaminhar e acompanhar diferentes modalidades de documentos - para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos mesmos.

Observe que, na descrição da competência “tramitar documentos” há vários verbos desnecessariamente. Isso faz com que não se saiba ao certo o que o profissional deverá ser capaz de fazer. Qual é, por exemplo, a diferença entre “expedir”, “despachar” e “encaminhar”? É possível que esses verbos, no contexto desta competência, sejam sinônimos e, portanto, não descrevam atividades diferentes. Assim, bastaria descrever essa competência da seguinte forma: “receber, encaminhar e acompanhar diferentes modalidades de documentos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente”.

+ **Expressões Vagas ou Genéricas:** Devemos evitar a utilização de verbos que não expressem ação concreta e não são passíveis de observação direta. Vamos ilustrar:

Pensar a respeito da estratégia da organização

Você consegue observar ou avaliar o pensamento de alguém a respeito da estratégia da organização? Se não, então não estamos falando de uma competência.

**Ter fé na instituição**

Se você não consegue visualizar nem avaliar a fé em alguém tem na instituição, então não estamos falando de uma competência.

Diante das situações acima, nós devemos nos perguntar: **Pra quê? Pra quê ter fé na organização?**

**Uma resposta possível é, por exemplo, para:**

**Estabelecer metas condizentes com as condições de trabalho dos servidores da unidade.**

Veja que, agora, a resposta à nossa pergunta de apoio nos trouxe a uma competência. Podemos observar e avaliar o estabelecimento de metas condizentes.

Observe as descrições de competências abaixo. Algumas delas estão descritas de forma adequada. Outras apresentam alguma inadequação na sua formulação.

## Exercitando

✓ Elaborar documentos

✓ Calcular custos

✓ Formular planos de trabalho

✗ Saber o direcionamento da organização

✗ Conhecer o funcionamento da instituição

✗ Pensar de forma criativa



É importante que, até aqui você tenha aprendido que, se competências devem ser descritas de forma que sejamos capazes de observar diretamente o desempenho dos indivíduos, é necessário evitar o uso de verbos que não tornam isso possível.

- ✚ **Expressões Contendo termos técnicos:** Ao descrever competências, devemos evitar a utilização de termos técnicos, siglas ou estrangeirismos que possam dificultar a compreensão das pessoas. Vejamos um exemplo:

**Oferecer *Feedback*:** Propor reuniões para oferecer ao colaborador informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva, permitindo que ele possa alterar seu próprio comportamento no futuro.

No exemplo acima, podemos substituir o termo “*feedback*” por devolutiva, ou mesmo podemos reformular para “Dar retorno”. Aproveitando, esse mesmo exemplo, você não acha que a descrição da competência está um pouco mais complicada do que o necessário? Observe que a competência consiste em “oferecer devolutiva”, mas a sua descrição define que ela consistiria em propor reuniões. O essencial é propor reuniões para esse fim ou

efetivamente fazer de forma adequada essas reuniões? A descrição dessa competência poderia ser melhorada removendo-se o trecho “propor reuniões para”.

✚ **Expressões designando categorias amplas de comportamento:** Deve-se evitar formulações de competência através de verbos que fazem referência a um conjunto muito grande de comportamentos. Vejamos alguns exemplos:

Assessorar o Diretor da unidade;

Apoiar a diretoria da unidade;

Auxiliar os servidores da unidade;

Você está certo se pensou que esses verbos são passíveis de observação e mensuração no ambiente de trabalho e que, portanto, seriam competências. No entanto, ao usá-los nas descrições das competências, nós não estamos especificando – diretamente – o que o servidor deverá ser capaz de fazer especificamente. Em que consiste assessorar o Diretor?

Diante desses verbos, nós devemos nos perguntar: **Em quê?**

Portanto teríamos:

Assessorar o Diretor da unidade **na elaboração de documentos oficiais de acordo com o manual da presidência da república.**

Apoiar a diretoria da unidade **no planejamento das suas ações de capacitação.**

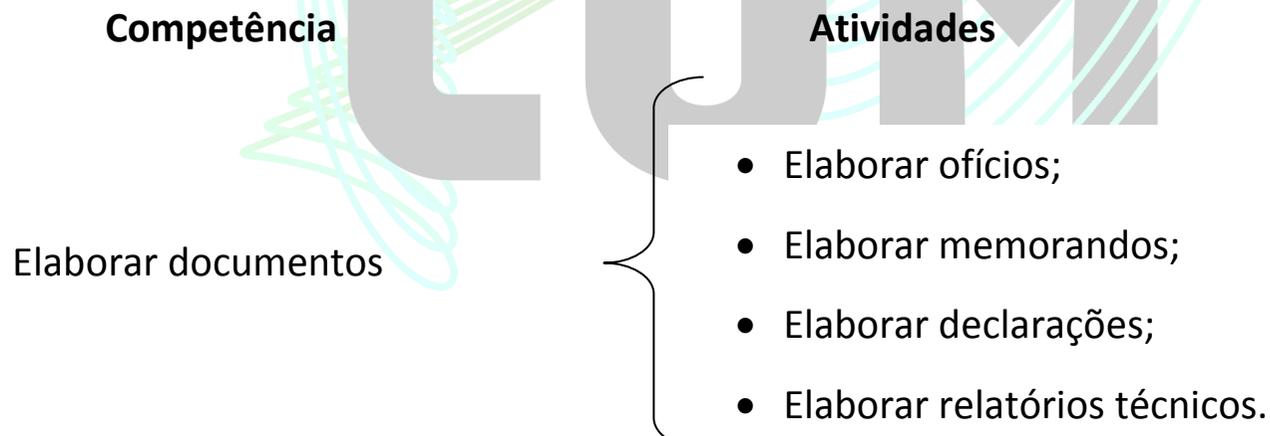
Auxiliar os servidores da unidade **no preenchimento da sua folha de ponto.**

✚ **Declarações de Intenção:** Devemos evitar expressões com verbos e complementos, nas quais o verbo indica uma intenção, desejo, expectativa ou a pretensão de algo que deverá acontecer.

Engajar diversas áreas em projetos e programas da INSTITUIÇÃO, garantindo seu pertencimento e responsabilização no mesmo.

Você não deve descrever como sua competência algo que depende de outra pessoa ou unidade. Como você pode garantir o engajamento das diversas áreas em projetos e programas da instituição? Além disso, como você poderá garantir o pertencimento e responsabilização do mesmo? Essas são intenções que temos em relação ao que deve ser feito mas que não consistem legitimamente em competências.

✚ **Descrições de Atividades:** Devemos evitar descrever competências como se fossem atividades ou rotinas. O conceito de competência é mais abrangente e complexo que o de atividade. No momento em que formos descrever competências, devemos especificar o que o servidor ***deve ser capaz de fazer*** para realizar diferentes atividades na sua unidade, ao invés de listar essas atividades. Diante disso teríamos:

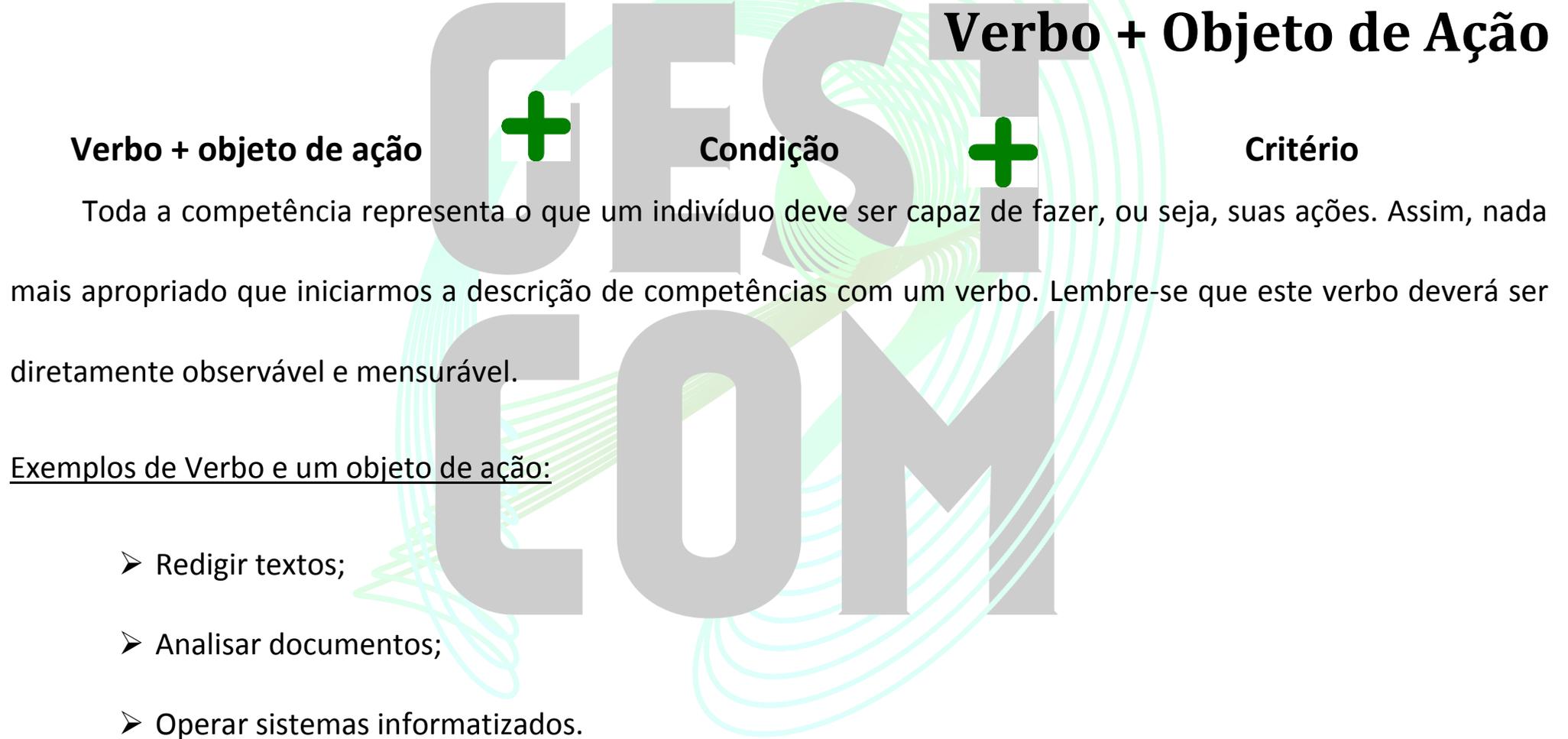


Chegamos à conclusão que, para elaborar diferentes tipos de documentos oficiais (ofícios, memorandos, por exemplo), nós devemos desenvolver e dominar a competência “Elaborar documentos”.

Nós vimos até aqui, diversos cuidados que devemos ter ao descrever competências. Muitas vezes, apontamos o que não devemos fazer ao elaborar competências. Mas, a final de contas, como devemos descrever competências?

Para que a competência possa ser descrita de forma a ser diretamente observável, os autores sugerem três elementos importantes: (1) Iniciar a descrição com um verbo e um objeto de ação, (2) definir uma condição e (3) descrever um critério.

# Como descrever as competências?



# Condição

Além da escolha apropriada do verbo para a descrição, é necessário que descrevamos a condição em que a ação deve ocorrer. Condições são restrições, ou elementos impostos ao profissional, que indicam as circunstâncias sob as quais se espera que ele manifeste o desempenho desejado (MAGER, 1981).

Tradicionalmente, as condições estabelecem que **instrumentos, equipamentos, procedimentos, métodos, técnicas** devem ser empregados no desenvolvimento da competência. Vamos ver alguns exemplos apontados por Brandão (2012):

- Organizar documentos, de acordo com o fluxo de trabalho definido pela instituição;
- Elaborar documentos, utilizando o aplicativo Word;
- Solucionar problemas matemáticos, sem utilizar calculadoras;
- Formular planilhas de cálculo, utilizando o aplicativo Numbers;
- Redigir pareceres, observando normas do manual de redação da organização.

# Critério

Critérios de competências são padrões desejados ou níveis de desempenho considerados satisfatórios pela instituição (MAGER,1981). Tradicionalmente, critérios são descritos em termos de velocidade, exatidão, qualidade, quantidade, prazo, periodicidade. Vamos ver alguns exemplos apontados por Brandão (2012):

- Digitar textos, **a 150 toques por minuto, sem erros ortográficos;**
- Comunicar-se na forma oral e escrita, **com clareza e objetividade;**
- Mediar conflitos, **com imparcialidade.**

Critérios são importantes fontes de informação para os membros de uma organização. Eles descrevem para os servidores as condições para que seu desempenho seja reconhecido como satisfatório.

Na administração pública, temos encontrado critérios voltados a atendimento de exigências de leis. Também é muito comum a descrição de prazos nesses contextos.

Com todas as orientações fornecidas nesta cartilha, *você já deve ser capaz* de descrever adequadamente as competências essenciais para a realização das atividades que competem o seu setor.



**Bom Trabalho!!!**





[gestao.competencia@agricultura.gov.br](mailto:gestao.competencia@agricultura.gov.br)

GEST  
COM

