



LABORATÓRIO DE  
GESTÃO DO  
COMPORTAMENTO  
ORGANIZACIONAL  
UFPA - UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO PARÁ

# **ELABORAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

CAMILA RAMOS  
THIAGO COSTA  
CÉSAR BARTH  
AÉCIO BORBA

**Belém-PA  
2016**



**ELABORAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**  
**Biblioteca Central da UFPA, Belém-PA**

---

Elaboração de competências na Administração Pública / Camila Ramos ... [et al.] – 1. ed. – Belém: UFPA-PROGEP-GESTCOM-PPGTPC, 2016. 28 p.

Vários autores

ISBN 978-85-63728-37-1

1. Administração pública. I. Ramos, Camila, [et al.]

CDD 23. ed. 351

---

**CAMILA RAMOS  
THIAGO COSTA  
CÉSAR BARTH  
AÉCIO BORBA**

**ELABORAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**1ª edição**

**Universidade Federal do Pará  
Belém, 2016**

# Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional

## Coordenador

Prof. Dr. Thiago Dias Costa

## Vice Coordenadora

Psic. Dra. Camila Carvalho Ramos

## Pesquisadores Sênior

Prof. Dr. Aécio Borba

Profa. Dra. Aline Beckmann de Castro Menezes

Prof. Dr. Romariz Barros

## Pesquisadores 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<sup>0</sup>

Júlia K. Costa do Nascimento

Letícia Silva Madonado Cunha

Pedro Henrique Reis e Silva

Raíssa Cruz dos Santos

Vivian Torres Cabeça

# Sumário



Apresentação.....	8
Introdução.....	10
Método.....	12
Análise Documental.....	12
Oficina de Mapeamento.....	12
Cuidados na Descrição de Competências.....	13
Expressões Amplas.....	13
Expressões Vagas ou Genéricas.....	14
Expressões Contendo Termos Técnicos.....	17
Expressões Designando Categorias Amplas de Comportamen- to.....	18
Declarações de Intenção.....	19
Descrições de Atividades.....	20
Descrição das Competências.....	21
Verbo + Objeto da Ação.....	21
Condição.....	23
Critério.....	24
Ao Trabalho.....	25

A implantação do modelo de gestão por competências para gestão de pessoas do serviço público federal brasileiro é uma realidade estabelecida pelo Decreto 5.707/2006. A partir da publicação do Decreto, verificou-se uma crescente demanda dos órgãos públicos por ajuda na implantação do modelo, como uma solução para lidar com a elevada complexidade nas relações de trabalho. Um passo inicial e fundamental para a implantação do modelo é o mapeamento de competências.

A Universidade Federal do Pará (UFPA) vem desempenhando um importante papel no desenvolvimento, implantação e avaliação de procedimentos para tal fim. Através de seu Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM), a UFPA já realizou mapeamento de competências em mais de vinte instituições públicas brasileiras. Ao longo dessa experiência vasta, verificou-se a necessidade de criar o presente guia explicativo para auxiliar as instituições a replicar com sucesso essa atividade, descrevendo com



precisão e coerência as competências nelas estabelecidas.

O GESTCOM é um laboratório especializado em desenvolver metodologias para a gestão de pessoas no contexto da administração pública brasileira. Implementa procedimentos de intervenção e soluções tecnológicas para a resolução de problemas dos Órgãos Públicos através da transformação das demandas apresentadas em problemas de pesquisa.

A “Elaboração de Competências na Administração Pública” é uma obra cuidadosamente elaborada por pesquisadores do GESTCOM que reúne, de forma concisa, a experiência deste laboratório no mapeamento de competências. Este Guia foi desenvolvido graças à parceria estabelecida entre o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional – GESTCOM, a Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal - PROGEP e o Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento - PPGTPC, e tem a finalidade de apresentar instruções com o passo a passo para a elaboração e descrição de competências, facilitando o trabalho dos servidores no mapeamento de competências.

Estabelecida 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 do presente guia é, por-

tanto, justamente ajudar você, servidor, a identificar e descrever adequadamente as competências relevantes para a realização de suas atividades.

## 1. Análise Documental

O passo inicial de qualquer Mapeamento de Competências é a Análise dos Documentos disponibilizados pela instituição. Essa análise é realizada 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 da documentação produzida pela própria instituição mapeada (Brandão, 2012).

## 2. Oficina de Mapeamento de Competências

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

---

Brandão, H. P. (2012). Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Editora Atlas.

adequada das competências que subsidiarão todo o processo de implantação do modelo de Gestão por Competências.

Para elaborar adequadamente as competências, a literatura indica alguns cuidados metodológicos que devem ser considerados durante a descrição das competências. Para isso, seguindo as orientações de Ramos (2015), foi elaborada uma lista contendo os principais erros cometidos na descrição de competências que devem ser evitados

## **2.1 Cuidados na Descrição de Competências**

### **a. 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:

---

Ramos, C. C. (2015). Aplicação do Procedimento de Decomposição Comportamental para a Descrição de Competências no Contexto Público Federal. Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil.

**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”.

### **b. Expressões Vagas ou Genéricas:**

Devemos evitar a utilização de verbos que não exprimem 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 que alguém tem na instituição, então não estamos falando de uma competência. Diante das situações acima, nós devemos nos perguntar: Para quê? Para quê ter fé na organização? Uma resposta possível é, por exemplo, para:

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

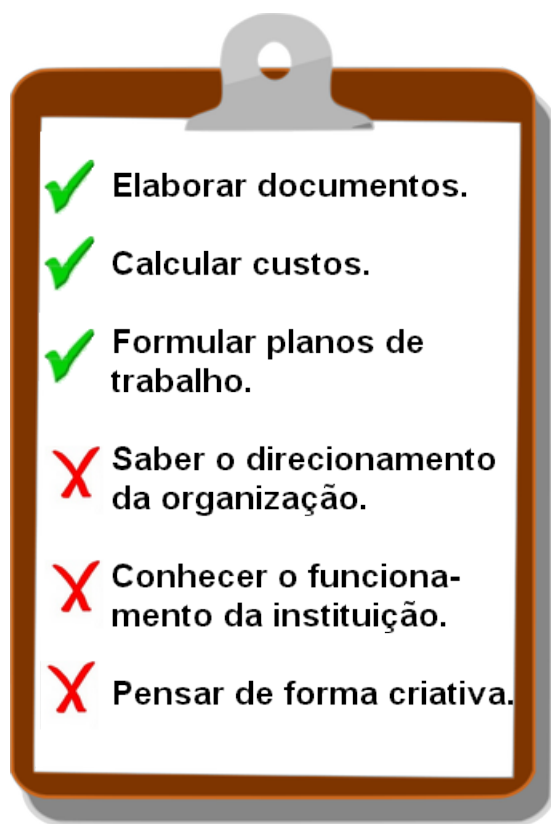
Veja que, agora, a resposta à nossa pergunta de apoio nos trouxe a uma competência. Podemos observar e avaliar o estabelecimento de metas condizentes.

Exercitando:

Observe as descrições de competências a seguir. Algumas

delas estão descritas de forma adequada. Outras apresentam alguma inadequação na sua formulação

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





### c. 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”.

#### d. 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 esclarecendo – 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.

### e. 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.

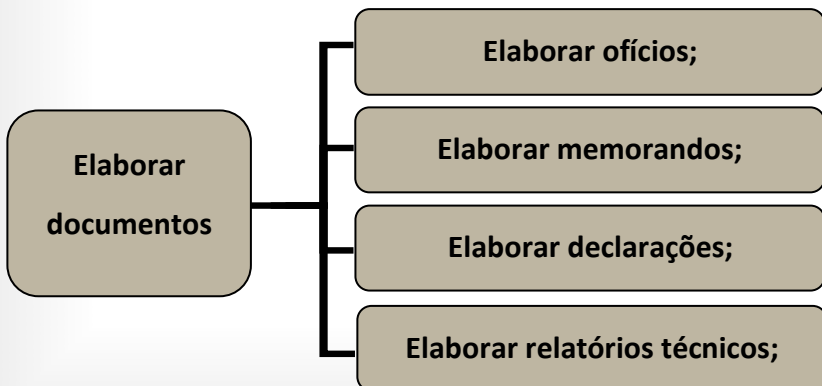
Engajar diversas áreas em projetos e programas da instituição, garantindo seu pertencimento e responsabilização no mesmo.

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.

#### **f. 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:



## 2.2 Descrição das Competências

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 (Mager, 1981).

**VERBO****OBJETO DA AÇÃO**

Toda a competência representa o que um indivíduo deve ser capaz de fazer, ou seja, suas ações. Assim, nada mais apropriado que iniciarmos a descrição de competências com um verbo. Lembre-se que este verbo deverá ser diretamente observável e mensurável.

- Redigir textos;
- Analisar documentos;
- Operar sistemas informatizados;
- Fiscalizar projetos;
- Socializar informações;
- Elaborar orçamentos;
- Desenvolver pesquisas.

## 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;
- Redigir pareceres, observando normas do manual de redação da organização.

## Critério

Critérios de competências são padrões desejados ou níveis de desempenho satisfatórios (MAGER,1981). Tradicionalmente, critérios são descritos em termos de velocidade, exatidão, qualidade, quantidade, prazo, periodicidade. Veja 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 neste guia,  você já deve ser capaz de descrever adequadamente as competências essenciais para a realização das atividades que competem ao seu setor.

A equipe do GESTCOM deseja um bom trabalho para você!







LABORATÓRIO DE  
GESTÃO DO  
COMPORTEAMENTO  
ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO