

## **A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: CASE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

**MANAGEMENT SKILLS AS TOOL FOR THE TECHNICAL AND ADMINISTRATIVE SERVERS' DEVELOPMENT : STUDY CASE OF THE UNIVERSITY OF TOCANTINS**

**MICHELLE DUARTE**

Especialista em Administração Pública com ênfase em Gestão Universitária  
Chefe do Setor de Capacitação da Universidade Federal do Tocantins  
[msduarte@uft.edu.br](mailto:msduarte@uft.edu.br)

**SANDRA ALBERTA FERREIRA**

Mestre em Administração  
Professor Assistente da Universidade Federal de Tocantins  
[sandraalberta@gmail.com](mailto:sandraalberta@gmail.com)

**SUELY PEREIRA LOPES**

Especialista em Gestão Pública com ênfase em Gestão Universitária  
Chefe do Setor de Desenvolvimento Humano da Universidade Federal do Tocantins  
[suelyplopes@hotmail.com](mailto:suelyplopes@hotmail.com)

Recebido em: 26/12/2008

Aprovado em: 08/08/2009

**ISSN 2175-5787**

## **Resumo**

Em um contexto de constantes mudanças, o diferencial para o sucesso das organizações está na capacidade de inovar. Neste cenário, o capital humano tem um papel fundamental, pois é quem pensa e executa as estratégias das organizações. A gestão por competências tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo que se propõe a gerenciar as lacunas de competências, reduzindo, assim, a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis no quadro funcional da organização. O setor público também tem procurado acompanhar essa tendência, buscando adotar uma gestão mais estratégica, flexível e empreendedora. Com o intuito de verificar a aplicação de modernos modelos de gestão, como a gestão por competências, em organizações públicas, é que se desenvolveu esta pesquisa, mediante um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins (UFT). Dos dados coletados desse estudo de caso, pode-se observar que um dos desafios das organizações públicas consiste no estímulo e criação de mecanismos que propiciem o desenvolvimento profissional, fomentando a aprendizagem e oferecendo aos servidores oportunidades reais de crescimento profissional. Concluiu-se que a aplicabilidade da gestão por competências nas organizações públicas proporciona o suporte necessário para as ações de desenvolvimento e capacitação, satisfazendo às exigências do Ministério da Educação (MEC); cumprindo a Lei 11.091/2005, que instituiu o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PDIPCCTAE); sendo, portanto, uma ferramenta para o desenvolvimento dos servidores e das organizações públicas.

**Palavras-Chaves:** Avaliação de desempenho. Gestão por competências. Gestão pública.

## **Abstract**

In a context of constant changes, the differential to the organizations success lays on the ability to innovate. In this scenario, human capital plays a fundamental role, because it is the one who thinks and executes the organizations' strategies. The competency management has been identified as an alternative management model that proposes to manage the skill gaps, thus reducing the gap between the skills needed to achieve the organizational goals and those already available among the company staff. The public sector has also sought to follow this trend, seeking to adopt a more strategic, flexible and entrepreneurial management. Aiming to verify the application of modern management models, such as competency management, in public organizations, is why this research was developed, through a study case at the Federal University of Tocantins - UFT. From this case study's collected data, one can observe that one of the public organizations challenges is the encouragement and creation of mechanisms that facilitate the professional development, promoting learning and offering the servers real professional growth opportunities. It was concluded that the competency management applicability in public organizations provide the support necessary to the development and training actions, satisfying the Ministry of Education - MEC - demands, complying with the Law 11091/2005, which established the Members Positions of Career Technical Administrators in Education Development Plan - MPCTAEDP; being, therefore, a servers and public organizations development tool.

**Key-Words:** Performance measure. Competency management. Public management.

## 1.INTRODUÇÃO

Em um contexto de constantes mudanças, o diferencial para o sucesso das organizações está na capacidade de inovar, por isso o capital humano tem um papel fundamental, visto que é quem pensa e executa as estratégias das organizações.

A participação dos colaboradores tornou-se um fator de competitividade, tanto que a eficiência e a eficácia das instituições provêm de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno de seus objetivos.

Neri (1999) *apud* Mâsih (2005) afirma que a organização, ao definir seus procedimentos e políticas de recursos humanos em torno de competências, permite que os colaboradores possam dirigir seus esforços para o que a empresa realmente valoriza.

Nesse contexto, a gestão por competências surge como uma ferramenta para alinhar competências humanas para geração e sustentação das competências organizacionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização (CARBONE *et al*, 2006). Fazer gestão por competências, segundo estudiosos e profissionais da área de Recursos Humanos, é conduzir os colaboradores para que possam atingir os objetivos da organização expressos em sua Missão, Visão e Valores (LEME 2007, p. 19).

A gestão por competências, segundo Bahry e Brandão (2005), tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo que se propõe a gerenciar as lacunas de competências. Isso reduz, assim, a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis no quadro funcional da organização.

O serviço público também tem procurado acompanhar essa tendência, buscando adotar uma gestão mais estratégica, flexível e empreendedora. Um de seus desafios o estímulo e criação de mecanismos que propiciem o desenvolvimento profissional, fomentando a aprendizagem e oferecendo aos servidores oportunidades reais de crescimento profissional.

O Governo Federal, através da Lei 11.091/2005, instituiu o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação – PDIPCCTAE, cujo objetivo é afirmar a política de desenvolvimento dos servidores através da capacitação e da avaliação de desempenho.

O Ministério da Educação (MEC) preconiza e recomenda que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) devem, independente de serem privadas ou públicas, profissionalizarem seus modelos de gestão para serem capazes de agregar valor por meio do alinhamento entre as demandas específicas e modelos de administração modernos e eficientes.

Esse processo exigiria treinamento e aperfeiçoamento dos servidores e valorização das carreiras dentro das IFES, como afirma Petrucci e Schwarz (1999).

Com o intuito de verificar a aplicação de modelos de gestão, como a gestão por competências, em organizações públicas, é que se desenvolveu esta pesquisa, mediante um estudo de caso da Universidade Federal do Tocantins (UFT); tendo como objetivos específicos: 1- averiguar se o modelo de gestão por competências pode contribuir para o desenvolvimento dos servidores e das organizações públicas; 2- apresentar a metodologia utilizada pela UFT para a avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos.

A Universidade Federal do Tocantins tem buscado aplicar modelos de gestão com preceitos modernos, como a gestão por competências, visando o cumprimento de sua missão que é: “produzir e difundir conhecimentos para formar cidadãos e profissionais qualificados, comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia”; e de sua visão que é: “até 2010 ser uma Universidade consolidada, *multicampi*, um espaço de expressão democrática e cultural, reconhecida pelo ensino de qualidade e pela pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia”.

Para tanto, definiu como estratégia organizacional a busca por um “ambiente de excelência acadêmica, atuação sistêmica, articulação com a sociedade e o aprimoramento da gestão”.

## **2. METODOLOGIA**

O método utilizado foi o do Estudo de Caso da Universidade Federal do Tocantins. De acordo com Yin (2001, p. 32-33), o estudo de caso é um método de “investigação científica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real”.

A pesquisa foi descritiva, que, segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 76), tem como principal finalidade “o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave”. Vergara (2000, p. 48) ressalta que, nas pesquisas descritivas, o pesquisador “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Realizou-se uma entrevista com o Diretor de Recursos Humanos da UFT, a fim de se coletar dados primários. De acordo com Lakatos e Marconi (2001, p. 197), “a entrevista é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

Os dados em fontes secundárias foram coletados mediante o levantamento bibliográfico e documental. Para Mattar (2000, p. 20), o levantamento bibliográfico torna-se viável em uma pesquisa porque é “uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos”.

### 3. GESTÃO POR COMPETÊNCIA

#### 3.1 EVOLUÇÃO CONCEITUAL

Como descrito por Carbone *et al* (2006, p. 42), no final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho.

Com a Revolução Industrial e o advento do taylorismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. Cantarery (2007, p.5) afirma que Taylor alertava as empresas já no início do século XX para a importância dessas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos “competentes” excedia a oferta. Entretanto, como descrito pela referida autora, seguindo as concepções tayloristas, as empresas buscavam aperfeiçoar seus empregados somente em questões técnicas, referentes ao exercício de suas funções.

A partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas sobre esta temática. Muitos autores procuraram criar definições próprias do termo, ressaltando variados aspectos da competência.

Carbone *et al* (2006, p. 42) menciona o caso de Gilbert (1978), um dos primeiros a discutir a utilização desse conceito, em que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho. Ainda assim, isso não envolve apenas o comportamento do indivíduo, mas também suas consequências no tocante a realizações.

Fleury e Fleury (2002, p.54-55), Carbone *et al* (2006, p. 43) e Dutra (2004, p. 29-30) relatam que a frequente utilização do termo competência no campo da gestão organizacional

fez com que este adquirisse variadas conotações, sendo, não raras as vezes, empregado de diferentes maneiras. É possível, no entanto, perceber a existência de duas grandes correntes, conforme sugerem os autores. A primeira, representada principalmente por autores norte-americanos, como Boyatzis (1982) e McClland (1973), entendem a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda, representada principalmente por autores franceses, como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), associa a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho.

Baseando-se nas proposições acima, Carbone *et al* (2006, 43) procurou definir competências a partir da junção de concepções dessas duas correntes. A competência, então, é entendida por estes autores:

“não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho” (CARBONE 2006, p. 43).

Neste contexto, há um Conceito de Competências como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Nesta mesma linha de pensamento, Fleury e Fleury (2002, p.55) conceituam competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à Organização e valor social ao Indivíduo”.

Todos os autores referenciados aqui ressaltam que concepções como essa parecem possuir aceitação mais ampla, tanto no meio acadêmico quanto no ambiente organizacional, na medida em que consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), assim como associam a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou estratégia organizacional.

Nessa perspectiva, as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam (ZARIFIAN, 2001) e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

Faissal *et al* (2005, p. 64) ressaltam que “a relevância de uma competência, dependerá do que é esperado em função da estratégia organizacional, levando-se em consideração, também, as competências organizacionais”.

Neste contexto, é fundamental realizar anualmente a avaliação e o remapeamento das competências, uma vez que as estratégias organizacionais mudam e, por isso, as competências profissionais/funcionais também devem mudar, como relata Carbone *et al* (2006, p. 53).

### 3.2 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL VERSUS COMPETÊNCIA FUNCIONAL

Para Hamel e Prahalad (1990, p. 79) *apud* Carbone *et al* (2006, p. 48), as competências organizacionais são definidas como o conjunto de habilidades e tecnologias para agregar valores à Organização.

De acordo com Faissal *et al*:

“toda organização possui um conjunto de competências composto por: requisitos indispensáveis para manter-se atuante no segmento em que está situada; e outro grupo de fatores que a distingue das demais, perante o mercado e clientes. Estas últimas são as competências essenciais da organização” (FAISSA *et al*, 2005, p.48).

A construção das competências organizacionais dependerá da estratégia adotada pela empresa.

Trassati e Costa descrevem que:

“a partir do estabelecimento das estratégias organizacionais se identifica à competência organizacional, sendo que a partir desta, se formula o quadro de competências funcionais, que irá assegurar que os recursos humanos tenham uma administração alinhada com o foco da organização. São essas competências, ligadas às pessoas, que permitirão a construção conjunta de uma linguagem que consiga garantir que os funcionários entendam seu papel na empresa. As competências funcionais podem ser agrupadas por função, processo ou nível hierárquico” (TRASSATI e COSTA, 2005, p.17).

Desta forma, Dutra (2004) e Fleury (2002) enfatizam que as Competências Individuais humanas devem ser atreladas às Competências Organizacionais, havendo interdependência entre estas duas e a política, as práticas de gestão de pessoas e o planejamento estratégico da organização.

Consubstanciando com os autores supracitados, Faissal *et al* (2005, p. 61) menciona que a descrição do perfil por competências funcionais prevê o “mapeamento das competências que fazem parte da estratégia de competitividade e diferenciação adotada pela organização [...] que é demonstrado pelos resultados que forem alcançados pelas pessoas no exercício de suas atribuições”.

Validando o pensamento de Hamel e Prahalad (1990), Trassati e Costa (2005) e Faissal *et al* (2005), Dutra (2004, p.23-24) argumenta que as competências podem ser atribuídas a diferentes atores, “de um lado temos a Organização, com um conjunto de competências que lhe é próprio; e de outro lado, temos as pessoas com o seu conjunto de competência aproveitadas ou não pela Organização”.

Dutra (2004, p.24) descreve que, “ao colocarmos Organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências”. A Organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na Organização ou fora dela; e as pessoas, ao desenvolver a sua capacidade individual, transferem para a Organização seu aprendizado, capitalizando-a de conhecimentos. Desse modo, relata Dutra: “são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da Organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto”.

Neste contexto, “as pessoas deixam de ser apenas recursos humanos para serem impulsionadores inteligentes que ativam os recursos da organização, possibilitando que ela seja competitiva” (FAISSAL 2005, p. 61).

Para a compatibilização entre as competências organizacionais e individuais, Dutra (2004, p.29) propõe que “essas sejam previstas e estruturadas de modo a estabelecer-se um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em suas atividades”.

Este conjunto ideal de competências que o profissional deve possuir pode ser entendido como competências humano-profissionais, que, “aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais”. (CARBONE *et al* 2006, p. 49)

Segundo Faissal *et al* , as competências humanas/profissionais:

“são representadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada pessoa mobiliza ao executar uma atividade. A partir dessa premissa, podemos compreender que as competências humanas quando avaliadas no contexto

organizacional pressupõe a integração da sua aplicação em prol de um resultado esperado e em consonância com a estratégia prevista” (FAISSAL *et al*, 2005, p.52).

De acordo com Carbone *et al* (2006, p. 44), o profissional “expressa a competência, quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões da competência”.

Leme (2005, p. 15) classifica as competências: **Técnicas**, que são as específicas para uma operação, ocupação ou tarefa; e as **Comportamentais**, que são as atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas.

Parry (1998) *apud* Albuquerque & Oliveira (2001, p. 18) menciona mais três aspectos à definição de competências, sendo estas:

Diretamente ligadas ao desempenho do indivíduo;

Mensuráveis através de padrões pré-estabelecidos;

Passíveis de serem desenvolvidas por meio de treinamento e desenvolvimento.

Bitencourt e Barbosa (2004, p. 250-251) definem as dimensões de Competência como:

**O Saber:** refere-se ao Conhecimento. Implica os questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho; é o que se deve fazer para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído.

**O Saber – Fazer:** refere-se a Habilidades. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho, estando orientadas para a aplicação produtiva do conhecimento.

**O Saber – Agir/Querer Fazer:** refere-se a Atitudes. Buscam um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento, realiza-se a união entre o discurso e ação. Deve-se saber agir para poderem empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades. Essa dimensão diz respeito a um sentimento ou à predisposição do profissional.

### 3.3 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Brandão e Guimarães (2001, p. 14) relatam sobre o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho, uma vez que se deve integrar as

atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização.

O diagnóstico das competências essenciais é o ponto de partida para a definição do instrumento de avaliação de desempenho por competências.

Carbone *et al* (2006, p. 52-53) menciona também que o diagnóstico ou mapeamento das competências permite identificar o *gap*, ou lacuna, existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as disponíveis na organização.

Outra terminologia para a lacuna de competência é a sugerida por Lara e Silva (2007), que descrevem que entre o desempenho real e o desempenho esperado pode ocorrer um hiato, que é muitas vezes designado como discrepância de desempenho e/ou competência.

Carbone (2006) delimita as seguintes questões a serem levantadas no mapeamento: quais as competências essenciais da organização? Quais as competências funcionais? O desempenho dos funcionários no trabalho expressa o domínio das competências definidas pela organização? Qual a discrepância entre as competências necessárias e as competências existentes na organização?

A discussão sobre essas questões, associada à utilização de instrumentos gerenciais específicos, permite não apenas a identificação do *gap* de competências, mas também o planejamento de ações de captação e de desenvolvimento de competências que permitam à organização minimizar essa lacuna. Para isso, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento das competências e a captação e o desenvolvimento dessas.

Lara e Silva (2007) dizem que o gerenciamento baseado em competências ou Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas, além de fornecer recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários talentosos e mais produtivos.

#### **4. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UFT**

A Universidade Federal do Tocantins, criada em 23 de outubro de 2000, teve suas atividades iniciadas em maio de 2003. Atualmente, conta com 452 servidores técnico-administrativos, distribuídos em seus sete *campi*, localizados nas cidades de Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis.

Segundo a Diretoria de Desenvolvimento Humano (DDH), a implantação do programa “Gestão de Pessoas por Competências” na UFT surgiu primeiramente devido à exigência do MEC quanto à realização de avaliações de desempenho dos servidores. Em função da necessidade de se ter uma metodologia formal de avaliação, a UFT optou por um modelo de gestão de recursos humanos que proporcionasse uma avaliação racional e justa, além de possibilitar a elaboração do banco de talentos dos servidores.

Para Albuquerque e Oliveira (2001), a operacionalização de um sistema de Gestão por Competências inicia-se pela definição da estratégia da empresa e pela definição das habilidades essenciais, ou seja, aquelas que adicionem valor à estratégia da instituição. Neste contexto, trabalhar gestão por competências permite direcionar o foco nas estratégias da organização, permitindo, assim, o desenvolvimento das habilidades que terão mais impacto para a instituição.

Através destas ações, o setor de Desenvolvimento Humano se fortalece como parceiro estratégico da instituição, contribuindo para que a UFT alcance seus objetivos operacionais e estratégicos.

O Decreto 5.707/2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, define Gestão por Competência 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”, sendo uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e, também, as lacunas de capacitação dos servidores para tarefas específicas.

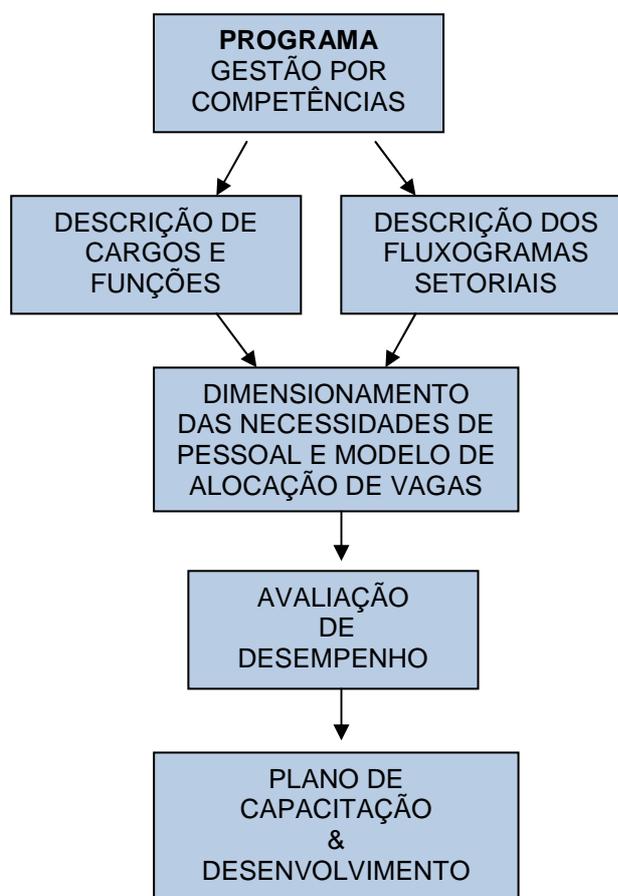
No caso das instituições federais públicas de ensino superior, visando a atender à Lei 11.091/2005, foi instituído o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE). Este tem como objetivo principal a definição das políticas de desenvolvimento dos servidores em relação à capacitação, avaliação de desempenho e anseios profissionais.

A elaboração do PDIPCCTAE da UFT possui como base o Programa “Gestão de Pessoas por Competências”, que tem consonância com o planejamento estratégico da instituição e diretrizes do Ministério da Educação.

O objetivo deste Plano é viabilizar ações de capacitação, de modo a potencializar o servidor, a partir da construção coletiva de ações institucionais, visando a melhorar o nível de qualidade no trabalho, entendendo-o como uma ação produtiva na esfera da vida do

trabalhador, e este como um ser em transformação social, a partir do contexto no qual está inserido.

A forma de sistematizar o modelo de Gestão por Competências, segundo preceitua o PDIPCCTAE, seria a descrição de cargos e funções, seguida dos fluxogramas setoriais, do dimensionamento das necessidades de pessoal e modelo de alocação de vagas, da avaliação de desempenho e da formalização do Plano de Capacitação & Desenvolvimento.



**Figura 1** – Sistematização do Modelo de Gestão por Competências  
**FONTE:** PDIPCCTAE (2006, p. 13)

A Diretoria de Desenvolvimento Humano da UFT - DDH, baseada no PDIPCCTAE, estabeleceu as competências como sendo:

**Competências institucionais:** conjunto de qualificações e tecnologias da instituição, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos.

**Competências comportamentais:** conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que geram resultados para a organização e agrega valor à pessoa.

Definindo Competências Básicas, Comportamentais e de Gestão, para a avaliação de desempenho dos servidores, na seguinte subdivisão:

**Para o nível operacional:** Competências Básicas e Comportamentais.

**Para o nível Gerencial:** Competências Básicas, Comportamentais e de Gestão.

No quadro 1, pode-se visualizar a descrição das habilidades referente a estas competências.

Competências Básicas	Descrição da Habilidade
<b>Atendimento aos Usuários</b>	Capacidade de atender às solicitações dos usuários com cortesia, eficácia e rapidez, prevendo as necessidades deles e antecipando-se nas soluções. Capacidade de solucionar os problemas dos usuários, desenvolvendo ações que garantam a sua satisfação.
<b>Comunicação</b>	Capacidade de expressar as informações de forma oral e escrita com eficácia, interagindo com as respostas, a fim de buscar resultados positivos.
<b>Trabalho em Equipe</b>	Capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, mantendo a postura profissional participativa e colaboradora, aceitando a premissa de que cada um tem uma contribuição a oferecer.
<b>Disseminação de Conhecimentos</b>	Capacidade de compartilhar e transferir conhecimentos e experiências adquiridos.
<b>Auto-desenvolvimento</b>	Capacidade de buscar desenvolvimento profissional, adquirindo novos conhecimentos e experiências relacionadas com seu campo de atuação na Instituição.
<b>Organização</b>	Capacidade de trabalhar com método, ordem e distribuição adequada do tempo e das tarefas, organizando seus processos de trabalho.
<b>Solução de Problemas</b>	Capacidade de identificar o problema, descobrir causas e buscar alternativas, propondo a melhor solução.
Competências Comportamentais	Descrição da Habilidade
<b>Equilíbrio Emocional</b>	Capacidade de manter estáveis os padrões de desempenho em situações de oposição, sendo receptivo a críticas e orientações.
<b>Flexibilidade</b>	Capacidade de adaptar-se a novas situações de trabalho, sendo receptivo às mudanças orientadas para a evolução e o desenvolvimento da Instituição.
<b>Iniciativa</b>	Capacidade de agir antecipadamente às situações diversas, apresentando soluções para os processos de trabalho.
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	Capacidade de interagir com as pessoas em todos os níveis da organização,

	adaptando-se a estilos e personalidades variados, criando empatia e estabelecendo convívio e relacionamentos saudáveis.
<b>Competências de Gestão</b>	<b>Descrição da Habilidade</b>
<b>Gestão de Pessoas e Conhecimentos</b>	Capacidade de mobilizar, desenvolver, gerenciar e motivar pessoas por meio de ações e decisões que viabilizem o alcance dos objetivos institucionais e bem-estar da equipe.
<b>Liderança</b>	Capacidade de influenciar e direcionar as ações das pessoas e equipe de trabalho, visando à realização das metas exigidas nos processos de trabalho.
<b>Negociação</b>	Capacidade de conciliar interesses e/ou celebrar acordos, trazendo resultados positivos.
<b>Planejamento</b>	Capacidade de prever, acompanhar e controlar as atividades de seu processo de atuação, dentro do prazo estimado, definindo objetivos a serem alcançados.
<b>Tomada de Decisão</b>	Capacidade de escolher a melhor alternativa, com ponderação e senso de oportunidade.
<b>Visão Sistêmica</b>	Capacidade de compreender o dinamismo de um processo diante do contexto institucional, identificando ações que possam influenciá-lo e/ou promover sua interação com outros processos.

Quadro 1 – Descrição das Habilidades

FONTE: UFT, Diretoria de Desenvolvimento Humano (2008)

Mitchell (2004) afirma que competência é um processo. O autor ressalta que, sendo competência um processo, os resultados que tal processo alcança podem ser medidos. A avaliação de desempenho constitui a forma de mensuração destes resultados. Esta atividade é essencial à gestão de pessoas, visto que dela decorrem três consequências principais: a progressão na carreira, a identificação de necessidades de capacitação e a motivação dos servidores.

De acordo com documentos institucionais referentes ao Programa “Gestão por Competências”, a avaliação de desempenho atualmente é efetuada considerando os resultados das Avaliações do Estágio Probatório dos servidores. Porém, está sendo desenvolvida uma nova ferramenta, cuja metodologia será a aplicação de questionários *online* para dois avaliadores: o superior imediato e o próprio avaliado, com periodicidade anual.

O questionário analisará a frequência com que cada uma das competências é apresentada na rotina de trabalho do servidor.

Para esta ferramenta de avaliação, a DDH definiu:

A escala de desempenho apresentada no quadro 2.

Os indicadores de desempenho e seus pesos, apresentados nos quadros 3 e 5.

A classificação dos desempenhos, apresentados nos quadros 4 e 6.

<b>GRAU 1</b>	<b>GRAU 2</b>	<b>GRAU 3</b>	<b>GRAU 4.</b>	<b>GRAU 5</b>
Nunca	Raramente	Na maioria das vezes	Quase sempre	Sempre

Quadro 2 – Escala de Desempenho

FONTE: UFT, Diretoria de Desenvolvimento Humano (2008).

Os indicadores de desempenho para o nível operacional, bem como seu peso, são apresentados no quadro 3.

<b>Nível Operacional</b>	
Indicadores	Peso
1. Atendimento ao usuário	5
2. Compromisso com a instituição	2
3. Dedicção e compromisso	3
4. Assiduidade/responsabilidade	2
5. Disciplina	2
6. Qualidade do trabalho/conhecimento técnico	4
7. Produtividade	4
8. Zelo pelo patrimônio público	2
9. Comunicação	2
10. Trabalho em equipe	4
11. Disseminação de conhecimentos	2
12. Auto–desenvolvimento	2
13. Organização	3
14. Soluções de problemas	4
15. Equilíbrio emocional	4
16. Flexibilidade	3
17. Iniciativa	4
18. Orientação para resultados	3
19. Relacionamento interpessoal	5
<b>Peso Total dos Indicadores</b>	<b>60</b>

Quadro 3 – Indicadores e Pesos

FONTE: UFT, Diretoria de Desenvolvimento Humano (2008).

A pontuação máxima para avaliação do nível operacional será de trezentos pontos, obtidos através do seguinte cálculo:

60 (peso total dos indicadores) x 5 ( grau máximo na escala de desempenho) = 300 pontos.

O quadro 4 ilustra a classificação do desempenho para o nível operacional, conforme pontuação obtida.

<b>Conceito</b>	<b>Desempenho</b>	<b>Pontuação</b>
A	ÓTIMO	240 a 300 pontos
B	MUITO BOM	180 a 239 pontos
C	BOM	120 a 179 pontos
D	INSATISFATÓRIO	abaixo de 120 pontos

Quadro 4 – Classificação do Desempenho – Nível Operacional  
FONTE: UFT, Diretoria de Desenvolvimento Humano (2008).

Os indicadores de desempenho para o nível gerencial, bem como seu peso, são apresentados no quadro 5.

<b>Nível Gerencial</b>	
<b>Indicadores</b>	<b>Peso</b>
1. Atendimento ao usuário	4
2. Compromisso com a instituição	2
3. Atuação integrada	3
4. Comunicação	3
5. Disseminação de conhecimentos	3
6. Auto – desenvolvimento	2
7. Solução de problemas	5
8. Equilíbrio emocional	4
9. Flexibilidade	3
10. Iniciativa	5
11. Gestão das condições de trabalho	2
12. Gestão de recursos	2
13. Relacionamento interpessoal	5
14. Gestão de pessoas e conhecimentos	5
15. Liderança	5
16. Planejamento	5
17. Tomada de decisão	6

18. Visão sistêmica	4
19. Orientação para resultados	4
20. Conhecimento técnico	5
21. Gerência participativa	4
22. Negociação	3
<b>Peso Total dos Indicadores</b>	<b>84</b>

Quadro 5 – Indicadores e Pesos

FONTE: UFT, Diretoria de Desenvolvimento Humano (2008).

A pontuação máxima para avaliação do nível gerencial será de quatrocentos e vinte pontos, obtidos através do seguinte cálculo:

84 (peso total dos indicadores) x 5 ( grau máximo na escala de desempenho)= 420 pontos.

O quadro 6 ilustra a classificação do desempenho para o nível gerencial, conforme pontuação obtida.

Conceito	Desempenho	Pontuação
A	ÓTIMO	336 a 420 pontos
B	MUITO BOM	252 a 335 pontos
C	BOM	168 a 251 pontos
D	INSATISFATÓRIO	abaixo de 168 pontos

Quadro 6 – Classificação do Desempenho – Nível Gerencial

FONTE: UFT, Diretoria de Desenvolvimento Humano (2008).

De acordo com a Diretoria de Desenvolvimento Humano, o objetivo da implantação desta ferramenta para a Avaliação de Desempenho é facilitar o processo de definição e mensuração de metas de desempenho dos servidores da instituição; assim como efetivar as progressões por mérito profissional, com base nos resultados objetivos dos desempenhos dos servidores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa realizada, conclui-se que a gestão por competências, como uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades, os conhecimentos e as atitudes necessárias para a eficácia funcional e organizacional, assim como as lacunas de capacitação, fornece às organizações, privadas ou públicas, como é o caso da Universidade

Federal do Tocantins – UFT, informações relevantes para subsidiar a tomada de decisão, o realinhamento das estratégias e a definição de planos de ação.

A Universidade Federal do Tocantins demonstrou que tem buscado, mediante a implantação de estratégias modernas, como a avaliação por competências, uma metodologia que objetiva não somente mensurar o desempenho de seus servidores, mas principalmente promover seu desenvolvimento, valorizar seus servidores, percebendo-os como um diferencial competitivo na busca pela excelência.

Por ser um modelo ainda em desenvolvimento na UFT, acredita-se que os benefícios da aplicação desse virão através: do desenvolvimento/aprimoramento dos servidores; do estreitamento entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as disponíveis no quadro funcional; aumento da motivação dos servidores pela possibilidade de progressão na carreira; e melhoria entre as relações gestor-subordinado, devido à prévia definição dos critérios de avaliação e objetividade do processo.

Conclui-se que a aplicabilidade da gestão por competências nas organizações públicas proporciona o suporte necessário para as ações de desenvolvimento e capacitação, satisfazendo as exigências do Ministério da Educação; cumprindo a Lei 11.091/2005, que instituiu o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação; portanto, uma ferramenta para o desenvolvimento dos servidores e das organizações públicas.

Ressalta-se que alguns cuidados devem ser tomados, tais como: fazer sensibilizações sobre o processo de avaliação, com esclarecimentos dos critérios a serem mensurados; e reavaliar anualmente, junto ao planejamento estratégico, a adequação das competências organizacionais e funcionais.

## **6. REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. & OLIVEIRA, Patricia Morilha de. **Competências ou cargos:** uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v08n4art2.pdf>.> Acesso em: 10 de ago. de 2008.

BAHRY, Carla Patrícia & BRANDÃO, Hugo Pena Brandão. **Gestão por competências:** métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público. 1937 - Brasília: ENAP, 2005. Disponível em:

<[http://ieprev.com.br/UserFiles/File/RSP56\\_2.pdf#page=57](http://ieprev.com.br/UserFiles/File/RSP56_2.pdf#page=57)>. Acesso em: 20 de ago. de 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena & GUIMARÃES, Tomás Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **ERA – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, pp. 8-15. Janeiro/Março 2001.

BITENCOURT, Cláudia & BARBOSA, Claudius Queiroz. **A Gestão de Competências**. In *Gestão Contemporânea de Pessoas*. BITENCOURT, Cláudia *et al.* Porto Alegre: Bookman, pp. 239-264, 2004.

CANTERI, Sandra Batistel. **Vantagem competitiva**: gestão de recursos, habilidades e competências. Artigo de Pós- graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento, da Informação e da Tecnologia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná PUC-PR. Disponível em: <[http://www.pg.cefetpr.br/incubadora/wp-content/themes/4o\\_epege/vantagem-competitiva.pdf](http://www.pg.cefetpr.br/incubadora/wp-content/themes/4o_epege/vantagem-competitiva.pdf)> Acesso em: 20 de set. de 2008.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

**DECRETO 5.707/2006**. Disponível em: <<http://www.mp.gov.br>>. Acesso em: 10 de set. de 2008.

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

FAISSAL, Reinaldo *et al.* **Atração e Seleção de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme *et al.* **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LARA, Janayana Formosi de & SILVA, Marlene Buhler. Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização. Disponível em <<http://www.ogerente.com.br>> Acesso em: nov. 2007.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

**Lei 11.091/2005**. Plano de Desenvolvimento para Gestão de Pessoas/ Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PDIPCCTAE. Disponível em: <[www.prh.ufrn.br/Legislacao\\_2006/PLANO\\_DESENVOL\\_INST\\_CARREIRA\\_TA.doc](http://www.prh.ufrn.br/Legislacao_2006/PLANO_DESENVOL_INST_CARREIRA_TA.doc)>

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

LEME, Rogério. **Seleção e entrevista por competências com o inventário comportamental**: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MÂSIH, Rogério Teixeira. **Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do Balanced Scorecard**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas: 2000.

MITCHELL, Luís Henrique Raja Gabaglia. **Gestão de Pessoas por Competências no Ambiente AulaNet**. Dissertação de Mestrado do Programa de pós-graduação em Informática do Departamento de Informática da PUC-Rio, 2004. Disponível em: <[http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0210475\\_04\\_cap\\_02.pdf](http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0210475_04_cap_02.pdf)> Acesso em: 10 de out. de 2008.

PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Letícia (organizadoras). **Administração Pública: a reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI**. Brasília: Editora Universidade de Brasília: ENAP, 1999.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RESENDE, Enio. **A Força e o poder das competências: conecta e integra - competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. **Gestão da Capacitação por Competência – Desafios Institucionais**. IV Encontro Nacional de Dirigentes de Recursos Humanos do SIPEC. Novembro, 2006. Disponível em: <[www.encontrosipец.planejamento.gov.br/oficinas/Gestao%20da%20Capacitacao%20por%200Competencia](http://www.encontrosipец.planejamento.gov.br/oficinas/Gestao%20da%20Capacitacao%20por%200Competencia)> Acesso em: 15 de out. de 2008.

TRASSATI, Sidney Roberto & COSTA, Maria Inês. **Administração de Recursos Humanos por Competências: A Gestão do Novo Contrato entre Pessoas e Empresas do Terceiro Milênio**. In *Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade*. NERI, Aguinaldo *et al.* 2ª Ed. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2005, 11-26.

UFT. **História**. Disponível em <<http://www.site.uft.edu.br/conheca-a-uft/dados-uft/historia.html>> Acesso em 15 de out. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman 2001.