



## GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## CONCURSO PÚBLICO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO PILOTO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

**Thiago Dias Costa**

Universidade Federal do Pará  
[thiagodias@ufpa.br](mailto:thiagodias@ufpa.br)

**Aline Abreu Teixeira**

Universidade Federal do Pará  
[aat@ufpa.br](mailto:aat@ufpa.br)

**Cleide Raiol Nascimento**

Universidade Federal do Pará  
[raiolcleide@ufpa.br](mailto:raiolcleide@ufpa.br)

**João Cauby de Almeida Júnior**

Universidade Federal do Pará  
[jcaubyj@ufpa.br](mailto:jcaubyj@ufpa.br)

**Walquíria Corrêa de Almeida**

Universidade Federal do Pará  
[wal@ufpa.br](mailto:wal@ufpa.br)

### RESUMO

O modelo de Gestão por Competências foi formalmente implantado na Administração Pública pelo Decreto 5.707/2006. Entretanto, anos após sua promulgação, experiências na implantação desse modelo de gestão em órgãos públicos são escassos. Além disso, a maioria dos relatos são voltados a aplicação do modelo para capacitação de servidores. O presente trabalho descreve a iniciativa da Universidade Federal do Pará em desenvolver um concurso público por competências. Aproveitando-se de seu mapeamento de competências, a instituição elaborou questões específicas para três cargos: Administrador, Psicólogo Clínico e Psicólogo Educacional. Os dados indicam que o desempenho dos candidatos aprovados por essa metodologia está mais condizente ao esperado pela instituição quando comparado a metodologia tradicional de elaboração de concursos. Potencialidades e limitações do trabalho são discutidos.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências. Concurso Público. Desempenho.

### INTRODUÇÃO

O Decreto nº 5.707/2006 institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) na Administração Pública Federal, Autárquica e Fundacional. Esse decreto regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990 e destaca que um dos instrumentos da PNDP que deve ser seguido é a implantação do sistema de gestão por competências (BRASIL, 2006).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), o modelo de gestão por competências abrange os processos de planejamento, seleção, captação, desenvolvimento e avaliação dos servidores.

Entretanto, não há na literatura científica, trabalhos que descrevam o processo de seleção por competências ou sua eficiência no contexto da administração pública. A falta de literatura sobre o tema pode indicar dificuldades enfrentadas por instituições na realização de processos seletivos por competências na Administração Pública.

O presente trabalho descreve o processo de desenvolvimento de concursos públicos baseado em competências na Universidade Federal do Pará (UFPA) pela Pró-reitoria de Gestão e desenvolvimento de Pessoas (PROGEP). O mapeamento de competências realizado na instituição foi empregado como base para a construção de questões específicas para os cargos “Psicólogo Clínico”, “Psicólogo Educacional” e “Administrador”.

## **1 CONCURSO POR COMPETÊNCIA**

A seleção por competência é definida como um "processo de escolha de candidatos baseado nas competências organizacionais e na definição de indicadores das competências funcionais" (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p.53). Competências, por sua vez, tem sido definida na administração pública como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2012, p. 11). Assim, esse modelo de seleção tem por objetivo identificar o perfil mais adequado de servidor de acordo com os objetivos estratégicos da instituição.

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), a diferença entre um processo seletivo tradicional e o conduzido por competências está nas informações que baseiam o processo. A seleção tradicional está baseada na descrição dos cargos para identificar o perfil do cargo. A seleção por competência se baseia no mapeamento das competências da organização.

As normas vigentes sobre concursos públicos federais determinam que etapas e técnicas são possíveis de serem adotadas pela administração pública.

A Lei nº 8.112/1990, por exemplo, institui no artigo 11 (p.4) que: “O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira [...]” (BRASIL, 1990).

O plano de carreira dos cargos técnico-administrativo em educação, regulamentado pela Lei nº 11.091/2005, complementa a Lei 8.112/1990 ao incluir o curso de formação inicial e ao dispor que todas as tramitações do certame precisam estar previstas no edital (BRASIL, 2005).

O Decreto 5.825/2006 também abrange o curso de formação inicial ao determinar que o programa de capacitação e aperfeiçoamento deva realizar cursos direcionados para o desenvolvimento do servidor, dentre eles, consta a iniciação ao serviço público, formação geral e específica (BRASIL, 2006a).

Pires et al. (2005) afirmam que o curso de formação inicial como etapa de seleção para a administração pública funciona para observar os comportamentos dos candidatos, identificar as competências interpessoais, bem como desenvolver competências e eliminar as lacunas entre os requisitos desejados para o cargo e os perfis apresentados pelos candidatos.

De acordo com os autores, o curso de formação inicial é o mais indicado para avaliar as competências haja vista que as habilidades e as atitudes somente podem ser verificadas após um período longo que possibilite identificar as competências individuais e outros aspectos dos comportamentos dos candidatos. O objetivo do curso seria, dessa forma, identificar os candidatos potenciais e selecionar servidores competentes que possam desempenhar as funções do cargo e progredir na carreira pública.

Para Oliveira et al (2009), esse curso interliga a teoria e a prática cuja proposta é promover a integração dos novos servidores a carreira pública e ao local de trabalho, desenvolver as competências essenciais, demonstrar a visão do Estado, da Administração Pública, valores éticos, missão, visão, objetivos institucionais, dentre outros. Em suma, o curso de formação inicial consiste na aquisição de conhecimentos e no desenvolvimento de

habilidades e atitudes que contribuam para que o servidor ofereça um serviço público de qualidade e moderno para a sociedade.

Outro ponto legal relevante é a Portaria nº 450, de 06/11/2002, que estabelece nos seus artigos 10 e 11 que o concurso pode ser realizado em duas etapas:

A primeira etapa pode ser composta de até duas fases, sendo a primeira fase composta por prova de conhecimentos gerais e específicos, de caráter eliminatório e classificatório; e, a segunda fase, a avaliação de títulos com caráter classificatório. Caso haja previsão legal pode ser realizado ainda nessa fase exames psicotécnicos, prova de esforço físico e outros desde que tais exigências sejam devidamente justificadas para o cargo em questão (BRASIL, 2002).

A segunda etapa será o programa ou curso de formação com caráter eliminatório. Quando regulamentada pela instituição, essa etapa pode ser classificatória. A classificação das etapas e as instruções para a realização do processo devem estar previstos no edital (BRASIL, 2002).

A penúltima norma criada para tornar as etapas do concurso mais objetiva e clara para os candidatos e para os órgãos públicos foi o Decreto nº 6.944/2009. Ele estabelece que caso haja provas oral, memorial, aptidão física, conhecimento prático específico, avaliação psicológica e o curso ou programa de formação inicial, estes devem estar especificados e detalhados no edital do certame quanto à metodologia de avaliação, técnicas que podem ser utilizadas, a pontuação mínima para classificação e a forma de divulgação do resultado (BRASIL, 2009).

Logo, a legislação permite que sejam realizadas duas etapas no concurso e a utilização de diversas técnicas desde que sejam justificadas para as características do perfil do cargo e estejam detalhadas no edital do certame.

Assim, cabe a cada instituição analisar conforme os aspectos legais, operacionais, financeiros e disponibilidade de tempo para poder escolher e planejar quais as etapas e técnicas que serão adotadas para selecionar o servidor que melhor atenda ao perfil do cargo. Todavia, além de planejar, tomar decisões e executar as atividades, é fundamental avaliar o processo da seleção para identificar as falhas, corrigi-las ou propor melhorias e inovações que podem aperfeiçoar a seleção de pessoal para os próximos certames.

Considerando os recursos necessários para um curso de formação, a etapa de provas deve ser desenvolvida de forma a selecionar candidatos mais aptos a participar da etapa subsequente. O presente trabalho descreve a primeira tentativa da Universidade Federal do Pará em desenvolver a etapa de prova em seu concurso público, considerando as competências necessárias a instituição.

## **2 PROCEDIMENTO**

### **2.1 CONSTRUÇÃO DO EDITAL BASEADO NO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA INSTITUIÇÃO**

A PROGEP realizou o mapeamento de competências de seus servidores técnico-administrativos de 2011 a 2012. Na primeira fase do projeto foi conduzida uma pesquisa documental relativa à estratégia organizacional da instituição e de cada uma de suas unidades para a identificação das competências transversais.

Na segunda fase, 830 servidores foram entrevistados com o objetivo de identificar suas competências individuais. Foi selecionado pelo menos um servidor de cada um dos 78 cargos existentes na UFPA e lotados em cada uma das 42 unidades da instituição. Assim, por exemplo, pelo menos um Administrador de cada uma das unidades que compõem a

Universidade foi entrevistado. Os resultados das entrevistas serviram de base para a descrição das competências necessárias a todos os cargos da instituição.

Na terceira fase, as competências dos servidores eram avaliadas por ele e pelo seu gestor com o intuito de identificar aquelas de maior importância, mas eram mal desempenhadas pelos servidores. Estas lacunas servem de base para o desenvolvimento de Planos de capacitação para a instituição.

No período de 2011-2012, a UFPA implantou o seu Projeto de Mapeamento de Competências dos Servidores Técnico-Administrativos. O Quadro 1 demonstra o Mapeamento das Competências da UFPA com 31 competências individuais categorizadas, com seus respectivos indicadores, conhecimentos, habilidades e atitudes.

### **Quadro 1 - Mapeamento das Competências da UFPA**

---

Competência 1 (C1) **Atendimento ao Público:** Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.

---

Competência 2 (C2) **Tramitar documentos:** Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes.

---

Competência 3 (C3) **Elaborar documentos:** Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.

---

Competência 4 (C4) **Editar Imagens:** Capacidade de realizar edição de imagens em equipamentos específicos.

---

Competência 5 (C5) **Arquivar documentos:** Capacidade de organizar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.

---

Competência 6 (C6) **Prestar serviços ao servidor:** Capacidade de identificar as demandas do servidor, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.

---

Competência 7 (C7) **Desenvolver sistemas de computador:** Capacidade de projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica.

---

Competência 8 (C8) **Gerir a Editora:** Capacidade de administrar a edição, impressão, venda e distribuição da produção científica da Instituição.

---

Competência 9 (C9) **Recursos Materiais:** Capacidade de identificar necessidades e adquirir recursos materiais para a Instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento.

---

Competência 10 (C10) **Gestão de Processos:** Capacidade de interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.

---

Competência 11 (C11) **Sistemas e softwares:** Capacidade de manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor.

---

Competência 12 (C12) **Gestão de recursos financeiros:** Capacidade de prever, planejar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.

---

Competência 13 **(C13) Secretariado:** Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da Instituição, atendendo as demandas.

---

Competência 14 **(C14) Planejamento Organizacional:** Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar suas necessidades organizacionais.

---

Competência 15 **(C15) Serviços Laboratoriais:** Capacidade de executar tarefas laboratoriais em confecção, análise e pesquisa de materiais e sistemas.

---

Competência 16 **(C16) Coordenar Cursos:** Capacidade de planejar, treinar e acompanhar cursos ofertados à servidores da Instituição.

---

Competência 17 **(C17) Manutenção de Prédios e Equipamentos:** Capacidade de fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.

---

Competência 18 **(C18) Gerenciar Projetos:** Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição.

---

Competência 19 **(C19) Gerenciar Bibliotecas:** Capacidade de administrar materiais e serviços da Biblioteca, além de orientar quanto às regras técnicas de elaboração de textos científicos.

---

Competência 20 **(C20) Fiscalização e Controle:** Capacidade de acompanhar, fiscalizar e controlar atividades realizadas pelas unidades.

---

Competência 21 **(C21) Gerenciar Concursos:** Capacidade de acompanhar a elaboração e execução dos Concursos, de acordo com decretos, portarias e resoluções da Instituição.

---

Competência 22 **(C22) Coordenar atividades em saúde do trabalhador:** Capacidade de realizar perícia médica, desenvolvendo programas preventivos e corretivos em prol da saúde dos servidores da Instituição.

---

Competência 23 **(C23) Gestão Acadêmica:** Capacidade de gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.

---

Competência 24 **(C24) Divulgação de eventos e notícias:** Capacidade de divulgar cursos, eventos, programas, resultados e publicações da Instituição.

---

Competência 25 **(C25) Desenvolvimento Sustentável:** Capacidade de desenvolver processos, reduzindo, re-aproveitando e reciclando recursos materiais.

---

Competência 26 **(C26) Segurança Patrimonial:** Capacidade de investigar, monitorar e vigiar o patrimônio da Instituição.

---

Competência 27 **(C27) Dirigir veículos automotores:** Capacidade operar veículos automotores da Instituição.

---

Competência 28 **(C28) Realizar atividades com Crianças:** Capacidade de recepcionar, higienizar e oferecer tratamento básico de saúde ao público infantil.

---

Competência 29 (C29) **Serviços de copa**: Capacidade de realizar tarefas de manipulação de alimentos e higienização de ambientes.

Competência 30 (C30) **Ministrar cursos e palestras**: Capacidade de planejar, ministrar e avaliar cursos e palestras.

Competência 31 (C31) **Gestão de Pessoas**: Capacidade de para delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer feedbacks e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade.

Fonte: Costa e Júnior (2013)

Além das competências básicas, foram identificadas competências específicas a cada cargo da instituição. Assim, por exemplo, atrelada à competências “Elaborar documentos oficiais”, o Psicólogo Clínico é requerido a “Realizar diagnósticos de distúrbios emocionais” entre outros. O psicólogo educacional é demandando, entre outras competências, “Realizar intervenção psicopedagógica em grupo.”

Cada competência era descrita em termos de indicadores e seus elementos constituintes, conforme o Quadro 2.

Quadro 2. Competência “Recursos materiais” com descrição operacional, indicadores, conhecimentos, habilidades e atitudes.

Recursos Materiais: Capacidade de identificar necessidades e adquirir recursos materiais da Instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento.			
Indicadores	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
1. Realizar levantamento de materiais necessários	Conhecimentos sobre SIMA (Sistema de Informação de Materiais)	Ser capaz de elaborar às necessidades de materiais necessários para a unidade.	Ser organizado.
2. Receber materiais	Conhecimento da Lei nº 8.666/93	Ser capaz de receber materiais de consumo e permanentes da unidade.	Ser pró-ativo.
3. Administrar a compra de materiais para o setor.	Conhecimento em Excel	Ser capaz de elaborar registro de bens móveis, através de tombamentos e inventários.	Ser impessoal.
4. Organizar material recebido.	Conhecimento das Normas e procedimentos estabelecidos pela PROAD.	Ser capaz de realizar alocação de bens materiais móveis e de consumo da unidade.	Ser atencioso na identificação dos materiais.
5. Acompanhar a tramitação da solicitação de materiais.	Conhecimentos sobre SICAF (Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores)	Ser capaz de acompanhar a tramitação da solicitação de materiais utilizando sistemas.	Ser criterioso na descrição dos materiais.

Fonte: Próprios autores.

## 2.2 CONSTRUÇÃO DAS QUESTÕES DE CONCURSO

Baseado no mapeamento de competências descrito anteriormente, a PROGEP iniciou um estudo piloto de seleção por competências. Para esse fim, três cargos foram selecionados: “Psicólogo Educacional”, “Psicólogo Escolar” e “Administrador”.

A realização do concurso estava prevista para Janeiro de 2014. Assim, em outubro do ano anterior, os(as) elaboradores(as) das questões específicas do concurso foram instruídas pela PROGEP a considerar as competências descritas para cada cargo na execução da tarefa. Assim, cada elaborador recebeu instruções de simular situações que exigissem um desempenho competente para responder apropriadamente. Além das instruções, foi entregue aos(as) elaboradores(as) uma lista de competências para cada cargo na UFPA.

Por motivos de segurança, as questões específicas não foram revisadas pela PROGEP. As instruções de como desenvolver as questões foram ministradas somente uma vez para os elaboradores antes do início do processo. Somente os elaboradores das questões específicas receberam orientações nesse sentido. As questões da prova comum foram elaboradas da maneira tradicional.

### 2.3 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Após a aprovação dos candidatos, situações simuladas foram desenvolvidas para atestar as competências de cada cargo. Os servidores recém nomeados foram instruídos a participar das situações assim que foram lotados, minimizando o papel da experiência e treinamento em trabalho do desenvolvimento das competências.

As simulações consideraram as mesmas condições descritas no concurso. Entretanto, nessa ocasião de teste, todo o ambiente foi preparado para avaliar se o servidor era capaz de se comportar de forma competente, mais do que simplesmente selecionar a alternativa correta na prova de concurso.

Assim, para a competência “Elaborar Documentos”, os servidores foram expostos a uma tarefa de redigir um memorando de acordo com o Manual da República. Erros em cada um dos itens que compunha o relatório (cabeçalho, corpo do texto, finalização) eram registrados ao final do teste, conforme o quadro abaixo:

<b>FATORES</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>
Atender as regras gramaticais (concisão, clareza, impessoalidade, etc.)	10
Índice (número do memorando)	10
Data do memorando	10
Destinatário	10
Indicação do assunto	10
Informação da solicitação	10
Numerar os parágrafos do texto	10
Fecho (atenciosamente)	10
Assinatura (nome e cargo)	10
<i>Layout</i> (espaçamento e formatação)	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Teixeira, 2014.

De acordo com o número de acertos em cada fator, um conceito final era endereçado a cada participante, conforme o quadro abaixo.

<b>Pontuação dos fatores</b>	<b>Conceitos</b>
0 - 4,9	Insuficiente
5 - 6,9	Regular
7 - 8,9	Bom
9 - 10	Excelente

Fonte: Teixeira (2014).

O desempenho dos servidores nas atividades de teste foi comparado ao desempenho considerado como ideal (entre os conceitos BOM e EXCELENTE). O desempenho médio dos servidores nas competências específicas foi ainda comparado com o desempenho das competências comuns como forma de avaliar a efetividade da nova metodologia de construção de questões.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **3.1 CONSTRUÇÃO DOS EDITAIS.**

O conteúdo programático para o concurso de Administrador foi descrito de acordo com o Quadro 3. Quando comparado a editais anteriores da UFPA para o mesmo cargo, o conteúdo programático do edital ficou significativamente maior quando comparado a outros para o mesmo cargo.

O tamanho e detalhamento desse documento reflete a diversidade de elementos constituintes presentes na descrição de cada competência (ver, por exemplo, Quadro 2). Assim, para cada competência a ser avaliada no concurso, o(a) elaborador(a) pareceu utilizar boa parte dos conhecimentos e habilidades na descrição do conteúdo programático.

Quadro 3. Conteúdo programático do concurso para Administrador, conforme publicado pela instituição.



## **ADMINISTRADOR**

**Atendimento ao Cidadão:** 1. Visão Sistêmica do Atendimento. 2. Eficiência, eficácia e efetividade no atendimento. 3. Princípios éticos e legais do servidor público exercendo o cargo/função de Administrador. 3.1 Código de ética profissional do Administrador. 3.2 Decreto nº 6.029/2007 - Institui o Sistema de Gestão da Ética no Poder Executivo Federal. 4. Direitos do cidadão e Deveres do servidor público. 4.1 Decreto nº 6932/2009 - Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão e outras providências. 4.2 Lei nº 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação. 5. O papel do servidor no contexto da Administração Pública Federal. **Planejamento Organizacional:** 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas. 1.1 O Ciclo de Planejamento do Governo Federal. 1.2 A Missão, Visão e Valores. 1.3 Análise Estratégica do Ambiente Interno e Externo. 1.4 O Conceito de Balanced Scorecard (BSC). 1.5 As dimensões do BSC. 1.6 Benefícios do BSC. 1.7 Mapa Estratégico. 1.8 Indicadores e Metas Estratégicas. 1.9 Projetos Estratégicos e Planos de Ação. 1.10 Os desafios da implementação do Planejamento Estratégico nas Instituições Federais de Ensino. 1.11 Decreto nº 5.773/2006 - Instruções para Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional. 2 Instrumentos do Planejamento Governamental. 2.1 O Conceito de Plano Plurianual da União. 2.2 Legislação que institui o Plano Plurianual para o período de 2012 a 2015 (Lei nº 12.593/2012). 2.3 O Conceito da Lei Orçamentária Anual (LOA). 2.4 O conceito da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). 2.5 Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle (SIMEC). **Administração de Recursos Materiais e Patrimônio com foco no Desenvolvimento Sustentável:** 1. Noções de administração de recursos materiais. 1.1 Classificação de materiais. 1.2 Atributos para classificação de materiais. 1.3 Tipos de classificação. 1.4 Sistema de Informação de Materiais (SIMA). 1.5 Gestão de estoques. 1.6 Compras no setor público. 1.7 Organização do setor de compras. 1.8 Modalidades de compra. 1.9 Cadastro de fornecedores - SICAF (Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores). 1.10 Licitação pública (Lei nº 8.666/93). 1.11 Modalidades, dispensa e inexigibilidade. 1.12 Pregão (Lei nº 10.520/02). 1.13 Contratos e compras. 1.14 Decreto nº 1.070/94 (Dispõe sobre contratação de bens e serviços de informática e automação pela administração federal). 1.15 Cartilha de Licitações e Contratos Administrativos do CGU. 1.16 Decreto nº 7.746, de 2012 (Estabelece as diretrizes para o desenvolvimento sustentável nas contratações na administração pública federal). 1.17 Decreto nº 5.450, de 2005 (Pregão Eletrônico). 1.18 Instrução Normativa nº 1, de 2010 (Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal). 1.19 Portaria nº 2, de 2010 (Dispõe sobre as especificações padrão de bens de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal). 1.20 Guia de Compras Sustentáveis da Administração Pública Federal. 1.21 Gestão Patrimonial. 1.22 Tombamento de bens. 1.23 Controle de bens. 1.24 Inventário. 1.25 Alienação de bens. 1.26 Alterações e baixa de bens. **Administração de Orçamento e Finanças:** 1. Orçamento público. 1.1 Princípios orçamentários. 1.2 Diretrizes orçamentárias. 1.3 Processo orçamentário. 1.4 Métodos, técnicas e instrumentos do orçamento público: Lei nº 4.320/1964; Lei do Orçamento Anual - Lei nº 12.798/2013; Lei de Diretrizes Orçamentárias; Lei Complementar nº 101/2000. 1.5 Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI); 1.6 Receita pública: categorias, fontes, estágios, dívida ativa. 1.7 Despesa pública: categorias. 1.8 Suprimento de fundos. 1.9 Restos a pagar. 1.10 Despesas de exercícios anteriores. 1.11 A conta única do tesouro. 1.12 Planejamento e Orçamento na Administração Pública Federal. **Gestão de Projetos:** 1. Projetos. 1.1

Em relação à construção das questões do concurso, todos os(as) elaboradores(as) parecem ter seguido a instrução de construir situações plausíveis de ocorrer na instituição como forma de avaliar competências. Nas três provas específicas, essas situações foram

descritas e a resposta correta para cada uma delas estava atrelada a um desempenho considerado como competente na instituição, conforme a Quadro 4.

#### Quadro 5. Exemplo de questão elaborado por competência para o cargo Administrador.

**36** Márcia, gerente de projetos, atualmente desenvolve suas atividades profissionais em uma organização pública. Desde janeiro de 2013, a servidora é responsável pelo projeto “**Melhoria do Atendimento ao Cidadão**”, que tem como objetivo promover ações de melhoria do atendimento prestado pelos setores da organização em que ela trabalha. De acordo com Neto e Dinsmore (2004, p. 1), os autores escolhidos por Márcia para a elaboração do referencial teórico do projeto, “*um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único, diferente, de alguma maneira, de todos os outros produtos e serviços, com início e fim definidos, que utiliza recursos, é dirigido por pessoas e obedece a parâmetros de custo, tempo e qualidade*”.

A servidora vem detectando problemas na fase de controle do projeto. Considerando a temática “Gestão de Projetos e a sua fase de controle”, assinale a alternativa correta que apresenta os tipos de atividades importantes para que Márcia possa garantir um controle adequado do projeto.

- (A) análise da memória do projeto; avaliação do processo de gerenciamento do projeto; negociação de recursos; treinamento dos usuários do produto; realocação da equipe para outras atividades.
- (B) monitoramento do progresso dos trabalhos em andamento; análise dos desvios e distorções que ocorreram; criação de alternativas de solução para tais desvios e distorções; realização de ações corretivas para a fixação dos problemas; re-planejamento do projeto, quando necessário.
- (C) identificação dos elementos críticos; fixação de responsabilidades; desenvolvimento do orçamento do projeto; conhecimento das tecnologias envolvidas no projeto.
- (D) montagem de equipes multidisciplinares; avaliação de riscos; negociação de recursos; planejamento da força de trabalho.
- (E) medição de etapas; tratamento de conflitos; estabelecimento e tratamento dos controles; negociação de recursos; treinamento de equipes.

#### Quadro 6. Exemplo de questão elaborado por competência para Psicologia Educacional.

**26** Uma psicóloga escolar solicitou o comparecimento à instituição de ensino superior da mãe de uma aluna de 16 anos de idade, matriculada no primeiro semestre do curso de administração, para que pudesse prestar informações acerca da história de vida da referida aluna. A análise da história de vida da aluna poderia, na concepção do psicólogo, elucidar os comportamentos agressivos apresentados pela adolescente, que com frequência tem agredido fisicamente seus colegas de sala bem como tem apresentado comportamentos pornofônicos. Após comparecimento à entrevista, a mãe solicitou à psicóloga que lhe entregasse um documento para comprovar, junto ao seu trabalho, que esteve na escola para entrevista psicológica. De acordo com o caso, a psicóloga deverá emitir o seguinte documento:

- (A) Laudo Psicológico.
- (B) Atestado Psicológico.
- (C) Declaração Psicológica.
- (D) Parecer Psicológico.
- (E) Relatório Psicológico.

#### Quadro 7. Exemplo de questão elaborado por competência para Psicologia Clínica.

**34** Uma das peculiaridades da psicoterapia infantil é a recomendação de que se deve:

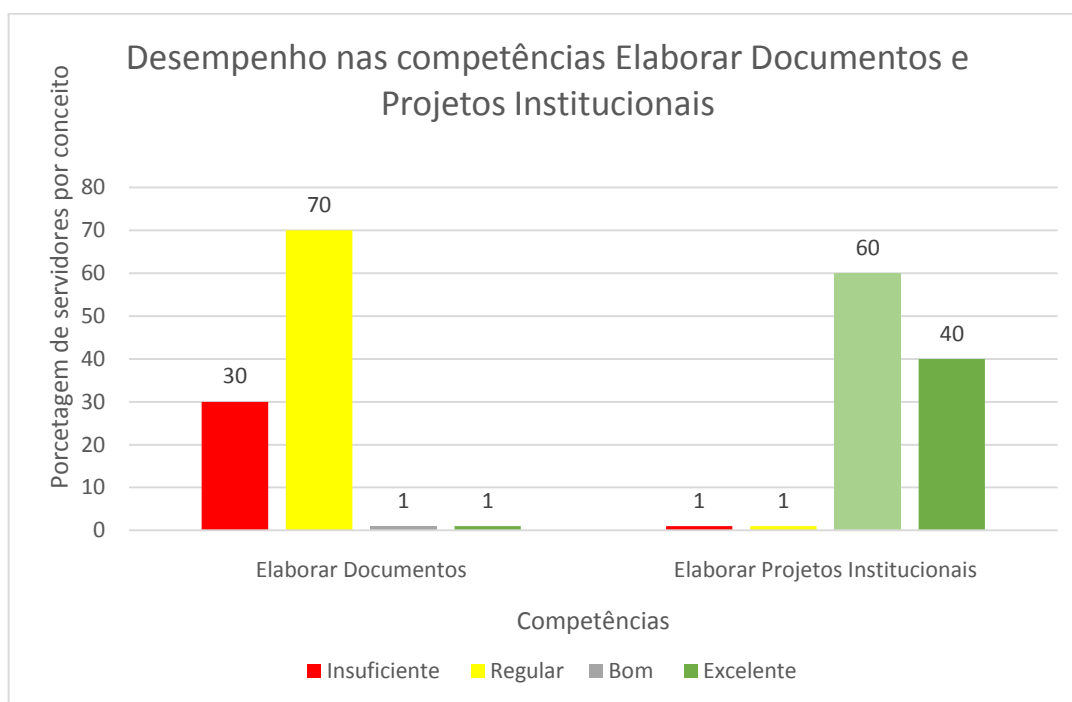
- (A) utilizar o modelo tríadico de atendimento.
- (B) optar pelo modelo diádico de atendimento.
- (C) procurar usar uma fala infantilizada com a criança atendida.
- (D) ignorar a entrevista com a criança e utilizá-las somente com os responsáveis.
- (E) fazer a transposição do atendimento adulto para o infantil.

Todos os(as) elaboradores(as) relataram que tentaram refletir situações reais da instituição na elaboração das questões. Aqueles que sentiram dificuldade nessa tarefa, contaram com a assistência de servidores técnicos na descrição de situações cotidianas.

Nenhuma das questões específicas do concurso foram anuladas. Os recursos impetrados contra o concurso se deram somente em relação as questões básicas.

Cinco candidatos foram aprovados no concurso para os três cargos. Atualmente, a universidade tem acompanhado o desempenho desses servidores. O objetivo desse acompanhamento é atestar diretamente se as competências necessárias ao cargo podem ser observadas em seu desempenho.

Na primeira fase de monitoramento, testes preliminares foram realizados logo após o ingresso dos aprovados (Figura 1). Um dos testes tem como objetivo avaliar o desempenho dos servidores na competência “Elaborar documentos”.



Fonte: Próprio autor.

A competência “Elaborar Documentos” não foi avaliada pela metodologia descrita nesse trabalho. No concurso, ela apareceu nas questões comuns de língua portuguesa. Os dados demonstram que os servidores selecionados apresentaram desempenho Insuficiente ou Regular na elaboração de um memorando.

Outra competência avaliada foi “Elaborar Projetos Institucionais”. Essa competência, diferentemente da apresentada acima, foi avaliada de acordo com a nova metodologia de construção de concursos descrita no presente trabalho. Todos os participantes apresentaram desempenho considerado como Bom ou Excelente durante a tarefa.

A diferença entre o desempenho dos servidores expostos a duas metodologias de seleção apontam para a efetividade do modelo de Gestão por Competências. Não é possível afirmar que se a competência Elaborar Documentos tivesse sido avaliada por competências, o desempenho dos servidores teria sido melhor. Para tal afirmação, um procedimento de linha de base múltipla seria necessário, o que não foi possível no concurso.

Todavia, os dados provenientes do teste realizado após o concurso indicam que situações simuladas por competências em uma prova escrita são bons preditivos para desempenhos posteriores condizentes ao esperado pela instituição.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A implantação do modelo de Gestão por competências perpassa o subsistema de seleção. De fato, uma vez que as ações de capacitação da Universidade Federal do Pará já são baseadas em seu mapeamento de competências, a utilização do mesmo banco de dados para seleção de novos servidores era um desmembramento esperado.

Entretanto, a ausência de literatura a respeito de como conduzir concursos públicos por competência se mostrou um desafio para a Universidade. A iniciativa da PROGEP em propor a elaboração de um concurso público por competências como um projeto piloto considerou esse desafio.

Istruir os(as) elaboradores(as) a respeito de como conduzir o processo foi a primeira variável na qual a PROGEP não teve controle na condução do concurso. Por mais que as instruções tenham sido dadas da mesma forma a todos os elaboradores(as), a PROGEP não pode acompanhar o processo de construção das questões. Considerando a lisura e transparência do processo, coube a PROGEP somente esperar pelo resultado, ou seja, por questões que considerasse competências em contextos semelhantes ao encontrado na instituição.

Felizmente, o resultado da elaboração das questões foi considerado como positivo pela PROGEP. Entretanto, o mesmo não pode ser feito para todas as questões do concurso. As questões comuns não foram elaboradas com a mesma prerrogativa. Os dados do presente trabalho demonstram, dessa forma, que o desempenho de um mesmo servidor variou muito de acordo com a área avaliada.

Não se pode afirmar entretanto, que uma metodologia de desenvolvimento de concurso público é mais efetiva do que a outra. O melhor desempenho apresentado pelos servidores recém ingressos nas áreas avaliadas pelo modelo de competências pode ser explicada justamente por ser uma variação prática da situação simulada no concurso. O mesmo fenômeno não ocorreu na área avaliada pela metodologia tradicional.

Todavia, os dados preliminares apontam que a modelo de Gestão por Competências para desenvolvimento de concursos é promissor como metodologia preditiva de seleção de servidores públicos.

A experiência vivida pela UFPA ofereceu expertise para o desenvolvimento de concursos onde todas as questões possam ser desenvolvidas por competências. Mapeamentos de competências futuros devem, por exemplo, além de identificar competências necessárias a cada função, descrever situações em que essas competências devem ser desempenhadas. Esse ultimo dado pode dar melhor embasamento para a construção das questões. Ainda é recomendado que outros cargos possam ser avaliados pela mesma metologia possibilitando o aumento da amostra estudada.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política de Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 de fevereiro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 10 nov. 2013.

BRASIL. Lei nº 8.112/90, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário

Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 12 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 07 out. 2013.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos cargos técnico-administrativo em educação. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 de janeiro de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 07 out. 2013.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativa em educação. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 30 de junho de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 10 nov. 2013.

BRASIL. Portaria nº 450, de 06 de novembro de 2002. Estabelece normas gerais para realização de concursos públicos. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 07 de novembro de 2002. Disponível em: <[www.prh.ufrn.br/Legislacao/Portaria\\_450\\_2002.doc](http://www.prh.ufrn.br/Legislacao/Portaria_450_2002.doc)>. Acesso em: 11 nov. 2013.

BRASIL. Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009. Dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 de agosto de 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm)>. Acesso em: 09 nov. 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas (RAE), FGV, v.41, n. 1, p.08-15, jan./mar. 2001.

CARVALHO, Lêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. Recrutamento e seleção por competências. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

COSTA, Thiago Dias; ALMEIDA JÚNIOR, João Cauby. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. Anais eletrônicos. Disponível em: <[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/2013/V\\_CONSAD/VI\\_CONSAD/017.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/2013/V_CONSAD/VI_CONSAD/017.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2014.

OLIVEIRA, Maria da Penha et al. Orientações para formação e Capacitação Continuada – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Julho, 2009. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/outros/orientacao\\_capacitacao.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/outros/orientacao_capacitacao.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2014.

PIRES, Alexandre Kalil et. al. Gestão por competência em organização de governo. Brasília: ENAP, 2009.

TEIXEIRA, Aline. Concurso Público enquanto ferramenta preditiva de seleção de servidores, 2014, 93p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e desenvolvimento). Programa de Pós-graduação em Gestão Pública e Desenvolvimento. Núcleo de altos estudos amazonicos. Belém, 2014.