

Gestão por Competências na Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Victor Poletto Todeschini – UFRGS – Engenharia de Produção
vtodeschini@gmail.com

Cláudia M. Cruz Rodrigues – UFRGS – Engenharia de Produção
claudia.rodrigues@producao.ufrgs.br

Resumo

O presente artigo apresenta uma listagem de competências desenvolvidas para a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) por meio de seu órgão responsável, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP). Inicialmente é feita uma contextualização das origens do termo “competência” e como o conceito veio a se tornar um modelo de gestão, denominado “Gestão por Competências”. Em seguida é descrita a metodologia do estudo, que abrange consultas na literatura e a execução de levantamento de listas de competências baseados em documentos técnicos e administrativos. Na seção de resultados é apresentado a aplicação da metodologia, demonstrando as listas compiladas de diferentes autores e instituições, realizadas via pesquisas pelos autores. Estas listas de competência fazem parte de uma das etapas do projeto de implantação de gestão por competências à Universidade. Por fim, na conclusão do artigo, listam-se as análises obtidas referentes as listagens gerenciais e técnicas, assim como dificuldades enfrentadas durante o estudo e considerações finais.

Palavras-chave: gestão por competências; competência; setor público; conhecimentos, habilidades e atitudes.

1. INTRODUÇÃO

A temática da gestão por competências tem ganhado um grande destaque no cenário mundial nas últimas décadas. Pesquisadores norte-americanos, como McClelland (1973) definem que a competência é uma característica pessoal relacionada diretamente ao seu desempenho ao exercer tarefas. Ademais, a literatura francesa, através de autores como Zarifian (1999), elucida que o trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas ao cargo e sim um prolongamento da competência que o indivíduo possui.

Atualmente, nota-se a evolução deste conceito, já que a sociedade está passando por uma grande transformação no seu estilo de gestão e nos métodos produtivos. A adequação dos recursos humanos às empresas deixa de ser o foco principal, dando espaço à uma nova abordagem, na qual enfatiza-se o desenvolvimento das competências de cada indivíduo. Dessa forma, visa-se tanto o benefício pessoal quanto o corporativo,

já que a organização passa a aplicar um método mais adequado e coerente. Perante tais mudanças, percebe-se a necessidade de novas formas de gestão empresarial, envolvendo a questão de um melhor gerenciamento junto às pessoas. Nesse sentido, Brandão (2001, p. 9) salienta que “a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado”.

Dentro do contexto de crescimento massivo de empresas que focam na prestação de serviços, é razoável presumir que elas acabem investindo mais nessas novas formas de gestão, buscando a capacitação de seus colaboradores e, conseqüentemente, um resultado mais eficiente no fim da cadeia. As organizações passam constantemente por mudanças na sua forma de gerir e capacitar seus funcionários, elaborando novas metodologias de treinamentos. O conceito de universidade corporativa, por exemplo, tem tido maior destaque nos últimos anos e vem permitindo que mais empresas apliquem uma capacitação evoluída e estruturada para seus colaboradores, focando assim no desenvolvimento interno dos mesmos, baseado nos papéis desempenhados por cada um dentro da empresa (CARVALHO, 2001).

A reforma pela qual as organizações estão passando não se restringe somente ao mercado corporativo. O setor público também enfrenta estas mudanças, porém, pelas suas metodologias serem mais rígidas, estas mudanças ocorrem de forma mais lenta. Em seu estudo, Kamarck (2003) destaca que a produtividade de um governo é tão importante quanto a força de trabalho atrelada a ele. O mesmo autor ainda destaca que, para obter sucesso nas metodologias de gestões internas, os envolvidos devem ter a devida capacitação e educação. Na área pública, existem desafios específicos para a gestão de pessoas, como a regulamentação a qual os órgãos devem seguir.

Sendo assim, o presente estudo apoia-se no Decreto nº 5.707 de Fevereiro de 2006 que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Assim, este trabalho terá como objetivo auxiliar na implantação de um sistema de gestão por competências na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Inicialmente, na primeira seção, o texto aborda uma breve apresentação do contexto de gestão por competências. Já na segunda seção, aborda-se a revisão literária das origens do assunto e a sua evolução por meio de estudos do ambiente e necessidades

organizacionais. Amparada por essa visão, a terceira seção apresenta a metodologia a ser utilizada para desenvolver a aplicação do estudo. Por sua vez, a quarta seção apresenta os resultados obtidos mediante o estudo e, por fim, na seção cinco, desenvolvem-se as considerações finais acerca do assunto, destacando as principais observações e procurando adequar o método para utilização em diferentes instituições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo apresenta, primeiramente, o conceito de competência e as classificações atribuídas a elas. A seguir, aborda-se o sistema de gestão por competências, o qual se desdobra posteriormente em sua aplicação especificamente no setor público.

2.1 Definição e tipos de competência

Ao decorrer da história, a palavra competência obteve diferentes conotações. Na Idade Média, a mesma era utilizada exclusivamente no campo jurídico e designava uma pessoa ou instituição apta a fazer julgamentos. Porém, a conotação do termo foi modificada com o tempo e atualmente designa uma aptidão, ou seja, a capacidade que um determinado indivíduo possui para executar tarefas (MORCERF et al., 2006).

Dentro desse conceito, diferentes autores trazem suas próprias observações acerca das competências, a partir da realidade observada por eles. Le Boterf (2003) observa que a noção de competência baseia-se em combinar recursos incorporados à pessoa e recursos já presentes no meio. Mais orientado aos resultados provenientes da aplicação das competências, Boyatzis (1982 *apud* DUTRA, 2004) complementa ao destacar a necessidade de que, após o estabelecimento de demandas para determinado cargo, sejam também fixadas as ações e comportamentos esperados do indivíduo que possa vir a ocupar tal posição. Hammel e Prahalad (2005) estabelecem ainda desafios para a o desenvolvimento futuro do conceito de competências, afirmando que atualmente as empresas não compreendem de que forma ele pode contribuir para sua evolução, é necessário que os conceitos passem a ser explorados e implementados a fim de criar novas oportunidades para as organizações.

Com o objetivo de organizar tais conceitos, Carbone et al. (2005) classificam as competências em três dimensões principais: habilidades, conhecimentos e atitudes. A

primeira é, em suma, a aptidão de realizar determinada tarefa, enquanto o conhecimento define-se através das informações que devem ser absorvidas para que seja possível atingir o objetivo e completar o desafio proposto. Por sua vez, as atitudes estão relacionadas à ação e a intenção de agir em prol da obtenção de um resultado.

Os autores acrescentam, ainda, que as competências não se limitam apenas a esse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também englobam o resultado obtido através dele na prática ao realizar tarefas específicas. Fleury e Fleury (2003) concordam ao defender que nenhum conhecimento pode ser considerado uma competência se não for comunicado e trocado, tornando-se conseqüentemente aplicável e produtor de resultados (CARBONE et al.,2005)

Seguindo a lógica apresentada por Fleury e Fleury (2003), existem duas formas de classificação dos diferentes tipos de competência. O primeiro diz respeito às competências organizacionais, as quais são diretamente ligadas a uma empresa. Segundo Dutra (2011), elas podem ser *essenciais*, que garantem a sobrevivência do negócio e que, se perdidas, acarretam o fracasso da organização; *distintivas*, as quais são responsáveis pela diferenciação da empresa dentro do seu mercado de atuação; competências de unidade de negócios, compreendidas por um número restrito de competências, mas que podem ser consideradas as principais para a organização; *suporte*, que atuam como base para as demais atividades; e *dinâmica*, que mudam de acordo com as necessidades do ambiente organizacional. Esses atributos são diretamente ligados à estratégia geral de cada organização, de forma que seja possível criar, na mente do consumidor, uma determinada percepção.

Já o segundo tipo de competência, conforme exposto por Fleury e Fleury (2001) refere-se ao indivíduo, em um plano mais pessoal. As competências, nesse caso, estão intimamente relacionadas à atividade exercida pela pessoa e o seu desempenho na mesma sendo, portanto, únicas e individuais. Além disso, essas competências são o produto final de um processo de aprendizagem e formação.

Para Gramigna (2002), as competências também se dividem em atitudes, competências e habilidades, e de acordo com a autora, esta divisão é o Desdobramento das Competências, comparando o desenvolvimento de competências do ser humano com o processo de crescimento de uma árvore, na qual as raízes, o tronco e a copa fazem parte de um todo, sendo necessário um tratamento específico a cada uma delas.

Ainda, de acordo com Gramigna (2002), a atitude é um indicador de impacto que cria diferenciais nos profissionais ao ser utilizada no dia-a-dia. Já o conhecimento é

um conjunto de informações do próprio profissional trazido para o ambiente de trabalho, podendo se desenvolver com o tempo. Por fim, a habilidade é descrita pela autora como o modo de usar o conhecimento da forma mais adequada.

Cockerill (1994) acrescenta que os indivíduos possuem tanto competências técnicas quanto gerenciais. Enquanto a primeira diz respeito às questões operacionais, a segunda descreve comportamentos esperados de pessoas com capacidade de gestão e liderança.

Sparow e Bognanno (1994) concordam com essa divisão das competências em individuais e organizacionais, porém adicionam ainda as outras subdivisões. Segundo os autores, tanto um tipo quanto o outro podem ser classificados como *emergentes*, quando podem vir a ter maior importância no futuro; *declinantes*, as quais já tiveram grande relevância, mas tendem a diminuir em função de mudanças estratégicas da empresa; *estáveis*, nos casos em que mantêm o seu grau de importância ao longo do tempo, sem aumento ou diminuição perceptível; ou *transitórias*, que são necessárias apenas em momentos de crise ou mudança, não sendo portanto relacionadas à atividade principal da empresa.

Apesar da existência dessa divisão clara entre competências organizacionais e individuais, as empresas enfrentam o desafio de conciliar suas próprias competências básicas e essenciais com as pessoais de cada funcionário, buscando garantir que elas estejam em sintonia e voltadas para o mesmo propósito (NEVES et al., 2008). Nesse sentido, Fischer (1998) destaca que as organizações tendem a buscar pessoas cujas competências pessoais sejam coerentes com as organizacionais, e as moldam através de programas como *trainees*, elevando assim o nível educacional de seus colaboradores.

A empresa cede sua herança de conhecimentos aos trabalhadores e permite com que estes melhorem e se preparem para novas circunstâncias profissionais ou pessoais que surgirão na organização ou não. Os funcionários, ampliando sua capacidade individual, transmitem para a empresa seu aprendizado e lhes dão condições para sobreviver a situações desafiadoras. Então, os indivíduos são os atores que colocam em ação o patrimônio de conhecimento da organização, que realizam as competências da organização e a adaptam a certa situação (PUSCINELLI, 2009, p.23).

Destarte, a partir da relação apresentada, compreende-se de uma maneira mais objetiva a importante relação existente entre as competências organizacionais e individuais, de forma que elas se tornam interdependentes. Tendo isto em vista, a

próxima seção abarcará a maneira como as empresas colocam esses conceitos em prática em sua gestão.

2.2 Gestão por competências

A partir do momento em que as organizações obtiveram maior conhecimento sobre a teoria das competências, fez-se necessário adaptar os modelos de gestão empresarial. Brandão e Guimarães (2001) definem que o modelo de gestão por competências consiste em alinhar, a partir da estratégia geral adotada pela organização, todos os processos de recrutamento e seleção de funcionários, treinamentos, gerenciamentos de carreira e ainda definições de alianças com outras empresas. Esse alinhamento é realizado com o objetivo final de capacitar ou selecionar as competências necessárias para um funcionamento ideal de todos os processos internos.

Nessa mesma linha de pensamento, Koshanski (1997) argumenta que a gestão por competências condensa as competências essenciais de uma organização que, por sua vez, terão o papel de orientar cada um dos processos, incluindo os papéis, metas, habilidades e conhecimentos de cada funcionário dentro do contexto empresarial. Dessa forma, a gestão por competências e o gerenciamento de recursos humanos tradicional aparentam serem semelhantes, contudo há uma diferença fundamental entre essas duas formas de gerências, a qual é descrita a seguir.

A gestão por competências exige um direcionamento estratégico definido com o intuito de conseguir avaliar as capacitações da organização para, a partir disto, articular as competências individuais dos funcionários de forma que seus desempenhos sejam superiores. Assim, o próprio processo de recursos humanos torna-se mais simplificado, desempenhando apenas o papel de aportar e reforçar as capacidades já identificadas (KOSHANSKI, 1997).

Ramos (2001) complementa esse conceito ao classificar a gestão por competências em diferentes eixos. Primeiramente, o autor coloca a gestão provisional de empregos e competências, que ocorre a partir do momento em que se considera individualmente as perspectivas e possibilidades de cada indivíduo. Em segundo lugar, considera-se o desenvolvimento das competências individuais, a partir das mudanças organizacionais que vão ocorrendo ao passar do tempo. E, em terceiro lugar, destaca-se a importância de reconhecer as aptidões e habilidades do trabalhador e incentivá-los a praticar tais capacidades.

Cada estudioso da área propõe suas próprias teorias com base em suas ideias individuais a respeito do tema, conforme apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 - Quadro resumo de benefícios e dificuldades

Autores	Comentários sobre seus modelos
Boyatzis (1982)	O modelo proposto por esse autor fundamenta-se nas seguintes premissas: as funções e responsabilidades do cargo revelam primeiramente o que se espera da pessoa contratada ou designada para alguma ocupação; o ambiente organizacional apresenta aspectos indispensáveis para o ocupante de um cargo gerencial, tal como esse indivíduo responderá a demandas específicas; e, as competências individuais refletem a capacidade do indivíduo de responder a diferentes adversidades enfrentadas nos mais diversos cenários.
Kochanski (1997)	O autor propõe um modelo envolvendo um processo contínuo de descoberta. As competências não podem ser criadas de fora para dentro. É aconselhável usar uma estratégia de aproximação que envolva muitas pessoas, tal como grupos de foco. Esse envolvimento ajuda na velocidade de implantação do processo e reduz o elitismo e a exclusão. Comunicações regulares sobre o andamento do projeto também aumentam o envolvimento. Todos devem ter acesso ao modelo, inclusive por meio eletrônico.
Spencer; Spencer (2003)	Os autores elaboraram um modelo em que as competências são trabalhadas como características estruturais ou estruturantes de motivações, traços, autoconhecimento e habilidades que sustentam o desempenho diferenciado de um indivíduo em situações particulares e de serviço.
Dubois; Rothwell (2004)	Conceituam a modelagem das competências como uma definição escrita de competências requeridas para funcionários exemplares e de sucesso diferenciado que participação de determinado cargo, equipe, divisão ou organização. A descrição das competências essenciais e de sua estrutura operacional por meio de um modelo pode ser o ponto inicial para o desenvolvimento do planejamento estratégico, o qual deverá ser alinhado às necessidades organizacionais e às perspectivas pessoais.
Grigoryev (2006)	Para o autor, um modelo efetivo de competências deve ser desenvolvido a partir da análise crítica dos componentes de uma atividade ou trabalho diretamente relacionados aos objetivos organizacionais. Essa análise exige distinção cuidadosa e posicionamento das competências técnicas e sociais. Isso exige <i>experts</i> para identificar quais as competências essenciais para uma atividade em particular.
Autores	Comentários sobre seus modelos

Paiva; Melo (2008)	As autoras propõem que as organizações adaptem seus modelos de gestão por competências a partir de resultados de pesquisas aplicadas. Tais estudos abrangem tanto aspectos metodológicos quanto temáticos, e sugere-se que em um primeiro momento sejam utilizadas abordagens qualitativas para conferir profundidade. Em segundo lugar, abordagens quantitativas produzem dados eficientes como escalas e modelos. Além de obter dados internos através de pesquisas, as autoras também evidenciam a importância de considerar o cenário de cada profissão, já que elas costumam diferir de acordo com a etapa do processo de profissionalização na qual se encontram. Ao final deste processo, torna-se mais fácil compreender o contexto da organização e organizar seus processos de gestão, fornecendo subsídios para a nova postura dos atores sociais, que foi modificada com o advento da gestão por competências.
--------------------	--

Fonte: Adaptado de Munck et. al. (2011)

Conforme explicitado no Quadro 1, apesar dos autores divergirem em suas opiniões a respeito do modelo de implementação deste sistema, há uma consonância no que diz respeito aos possíveis dificultadores que podem causar o fracasso da utilização da gestão por competências. White (1959) apresenta em um primeiro momento a possibilidade de ocorrer o mau uso dos conceitos por parte da gerência, principalmente, em função da utilização de critérios próprios ou avaliação superficial das prioridades, pois a partir do momento em que ocupantes de cargos mais altos atuam dessa forma, é provável que os demais funcionários sigam esse comportamento.

Outro fator a ser considerado é a tendência de incluir no programa somente um grupo seletivo de pessoas, de forma que apenas elas entendam as listas de competências e o restante dos funcionários não conseguem acompanhar. Além disso, corre-se o risco do modelo tornar-se mais uma forma de controle e punição do que de fato um sistema que melhora a organização de processos, causando assim aversão por parte dos colaboradores. Por último, destaca-se que é necessário evitar que a equipe implementando o modelo aplicado corrigirá por si só todos os problemas estruturais que já estavam presentes antes de seu início. A partir do momento em que essas dificuldades são superadas, aumenta-se as possibilidades de sucesso (WHITE, 1959).

Com base nessas definições, salienta-se que o gerenciamento por competências representa, principalmente, uma mudança de cultura organizacional (KOSHANSKI, 1997). Sendo assim, a próxima seção aborda a forma como essa mudança tem atuado especificamente sobre o setor público, o qual possui uma cultura própria e distinta da esfera privada.

2.3 Gestão por competências no setor público

A mudança de cultura observada a partir do conceito de gestão por competências foi complementada pelas importantes transformações tecnológicas, sociais e econômicas da segunda metade do século XX, as quais impuseram novos modelos de gestão. Assim, a partir desse momento, tornou-se senso comum o fato de que o sucesso de uma organização é diretamente proporcional à sua capacidade de flexibilizar sua gestão a fim de acompanhar as modificações da contemporaneidade (LASTRES, 1999). Apesar disso, existem diferenças entre os impactos dessa situação nos setores públicos e privados, já que suas consequências acabam se manifestando através de diferentes pontos de vista.

Por um lado, no setor privado, a modernidade trouxe o aumento da competição e a constante necessidade de inovar rapidamente para permanecer no mercado e obter vantagem perante aos demais. Por outro lado, foi conferido ao setor público o desafio de flexibilizar estruturas tradicionalmente burocráticas e hierarquizadas. Para isso, sugere-se a adoção de padrões de gestão inicialmente propostos a organizações privadas, contudo de uma forma adaptada às necessidades do sistema público, rompendo com os padrões clássicos e impondo uma nova cultura à organização (FERLIE et al., 1996; PEREIRA; SPINK, 1998).

No Brasil, enfatiza-se que, a partir de 2006, mais especificamente após a implementação do Decreto nº 5.707, as empresas do setor público obtiveram incentivo para desenvolver programas de gestão por competências. Isso porque foi instaurada uma nova política de capacitação e desenvolvimento de pessoas, válida para todas as organizações do governo federal. Desta forma, o conhecimento passa a ser o fator mais crítico para a inovação e, conseqüentemente, melhoria do sistema público, aumentando o grau de envolvimento dentre os indivíduos que compõem cada empresa (AMARAL, 2006).

No plano estadual, Brewster (2007) observa que as competências são incentivadas, principalmente, através das entidades do Sistema S – Serviço Social do Comércio (SESC), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), e Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) - ou ainda a partir de iniciativas de alguns estados em particular, como São Paulo, Minas Gerais e

Bahia. Observa-se, também, algumas ações por parte de associações ligadas aos trabalhadores. Percebe-se, portanto, que ainda é escasso o esforço estadual no sentido de incentivar a capacitação e, conseqüentemente, a implementação de um sistema relacionado às competências.

A fim de disseminar a importância da gestão por competências para o setor público, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão elaborou um manual de orientação, em prol da busca pela excelência em gestão pública.

Este manual, portanto, tem por objetivo orientar gestores, servidores e colaboradores dos órgãos e entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, especialmente os que atuam nas áreas de gestão de pessoas, gestão estratégica e planejamento e outras correlatas à gestão do desempenho, quanto à operacionalização específica da sistemática para avaliação de desempenho de que tratam a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008, e o Decreto no 7.133, de 19 de março de 2010. Por meio deste manual, a Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) pretende auxiliar no entendimento dos procedimentos e das rotinas necessárias à realização da gestão do desempenho, bem como uniformizar conceitos e oferecer bases teóricas de forma sistemática e criteriosa (MANUAL DO MPOG, 2013).

Desta forma, o manual em questão apresenta todos os processos e teorias básicas para a implementação do sistema de gestão por competências, contudo se destaca o fato de que tais diretrizes precisam ser adaptadas à realidade da organização que as interpreta e as coloca em prática.

Apesar de todos os benefícios que um sistema menos burocrático traria para a gestão pública, é importante ressaltar que a implementação de um modelo com essas características enfrenta algumas dificuldades. Grando (2009) coloca primeiramente o fato de que todas as empresas públicas que propõem alterações precisam passar pela avaliação e autorização do Congresso Nacional, o que torna o processo lento e burocrático. Da mesma forma, Silva e Mello (2013) mencionam que a cultura organizacional a qual caracteriza esse setor também pode ser considerada uma barreira, já que a mesma é caracterizada pela isonomia, estabilidade dos servidores e que frequentemente sofre com mudanças na gestão política.

Visto que o processo seletivo para cargos públicos ocorre a partir de concursos, Pires et al. (2005) defendem que não é possível implementar uma gestão por competências. Isso porque esse filtro não leva em consideração o perfil do profissional e sua adequação para a vaga, e sim apenas sua capacidade intelectual. Para solucionar essa dificuldade, seria necessária a utilização de outras formas complementares de selecionar os colaboradores, de forma que seus perfis possam ser comparados com os requisitos do trabalho almejado, preparando-os para exercer suas competências.

Mesmo com todas as dificuldades, de forma geral as empresas do setor público têm procurado implementar os conceitos do Decreto nº 5.707/06, direcionando seus esforços para a construção de uma gestão por competências. Em organizações que já estão colhendo os frutos dessa mudança, percebe-se principalmente um maior desenvolvimento, valorização e motivação. Ademais, observam-se melhorias perceptíveis nas relações hierárquicas, aumento da empregabilidade interna e aumento das oportunidades de aperfeiçoamento para os servidores, de uma forma menos burocrática. Em suma, as consequências dessa forma de gestão por competências no setor público aumentaram a qualidade e eficiência na prestação de serviços à comunidade (CARBONE et al., 2009).

Um exemplo de sucesso que cabe mencionar é o do Banco do Brasil, que, conforme evidenciado em seu endereço eletrônico oficial, adota desde 2005 o modelo de gestão por competências. Carbone e Junior (2006) afirmam que a instituição financeira possui constante auxílio da UniBB, organização responsável por identificar e desenvolver as competências dos profissionais. Através dela, também são mensurados os resultados, os quais atualmente registram dados interessantes: aumento do número de empréstimos de livros na biblioteca, maior número de bolsas de estudo oferecidas, maior adesão dos funcionários em programas internos (incluindo treinamentos) e, principalmente, a promoção de um maior alinhamento dos sistemas de capacitação às estratégias organizacionais. Atualmente, o Banco do Brasil considera essencial o sistema de gestão por competências.

Já no setor educacional, destaca-se a Universidade Federal do Tocantins, que instituiu o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE), o qual conta com um programa de gestão de pessoas baseado nas competências, alinhado com o planejamento estratégico e diretrizes da instituição e do Ministério da Educação. A partir disso, a instituição tornou viável programas para capacitar os servidores públicos e avaliar seu desempenho, além de mantê-los alinhados com a estratégia empresarial (DUARTE et al. 2009).

A partir dos conceitos e exemplos explorados, desenvolveu-se um quadro resumo (Quadro 2) no qual visualiza-se os principais benefícios e dificuldades de implementação da gestão por competências no setor público.

Quadro 2 - Quadro resumo de benefícios e dificuldades

Benefícios	Dificuldades
Desenvolvimento	Autorização do Congresso Nacional
Valorização	Cultura organizacional do setor
Motivação	Mudanças na gestão política
Alinhamento estratégico	Processos seletivos por concurso
Relações hierárquicas saudáveis	
Aumento da empregabilidade	
Oportunidades de aperfeiçoamento	

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, descreve-se primeiramente o cenário da empresa em questão, bem como os métodos de pesquisa considerados mais adequados para que se responda ao objetivo proposto inicialmente pelo trabalho. Além disso, delinea-se a forma como tal metodologia foi aplicada, a fim de obter resultados ao propósito do estudo.

3.1 Descrição do cenário

O trabalho foi realizado junto a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas- PROGESP – que é “responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos que abrangem os servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Partindo do princípio de que todos são responsáveis pela construção da Universidade e que sua eficiência depende da competência de seus servidores, independentemente do papel que possam desempenhar, a administração e o desenvolvimento de recursos humanos não é, nem poderá ser, responsabilidade de um único setor. Necessário, então, se faz que este seja um trabalho integrado entre a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, as Unidades de Ensino e os demais órgãos da Administração Central” (<http://www.ufrgs.br/progesp>).

Atualmente, a PROGESP desenvolve um projeto de implantação de um sistema de gestão por competências para a UFRGS. Tal sistema contribuirá para a realização dos objetivos de modernização da área de pessoal apresentados no Plano de Gestão dos órgãos da administração central da Universidade e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no que tange a política de Gestão de Pessoas. O sistema busca fortalecer as práticas de trabalho já instituídas pela Pró-Reitoria na Universidade, na

medida em que irá solicitar o entendimento de processos de trabalho, rotinas instituídas e atividades executadas. Nesse sentido, a Universidade ao rever seus métodos de trabalho a partir da perspectiva da gestão por competências passa a preocupar-se com a busca, desenvolvimento e retenção de competências que são chaves para a consolidação da estratégia institucional, passando a mudar o foco de atuação, ou seja, coloca o potencial do servidor como elemento chave do processo (UFRGS, 2014).

O projeto está previsto para ser executado em 10 etapas, conforme previsto na proposta: a) Estudo qualitativo dos fatores que geram demanda por servidores técnico-administrativos nos órgãos da administração central; b) Estudo qualitativo dos fatores que geram demanda por servidores técnico-administrativos nas unidades acadêmicas; c) Levantamento de dados referentes a alunos, professores e técnicos junto ao Centro de Processamento de Dados (CPD); d) Consolidação de lista de competências governamentais, institucionais, gerenciais e técnicas pertinentes à UFRGS; e) Desenvolvimento do modelo e algoritmo de dimensionamento da força de trabalho; f) Desenvolvimento do modelo e algoritmo de definição do plano geral de capacitação da força de trabalho; g) Recomendações referentes ao aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho; h) Planejamento de censo junto a servidores técnico-administrativos e gestores, reunindo dados para a elaboração do plano de capacitação e dimensionamento da força de trabalho; i) Desenvolvimento do sistema *web* para coletar os dados do censo e aplicar os algoritmos de dimensionamento e capacitação; j) Teste e aplicação do sistema *web*, análise dos resultados e eventuais ajustes no modelo, instrumentos ou algoritmo (UFRGS, 2014). O presente trabalho atuou na etapa “d” do projeto, auxiliando na consolidação da lista de competências da Universidade.

A PROGESP está estruturada conforme demonstra a Figura 1, sendo o presente trabalho desenvolvido junto ao “Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas”.

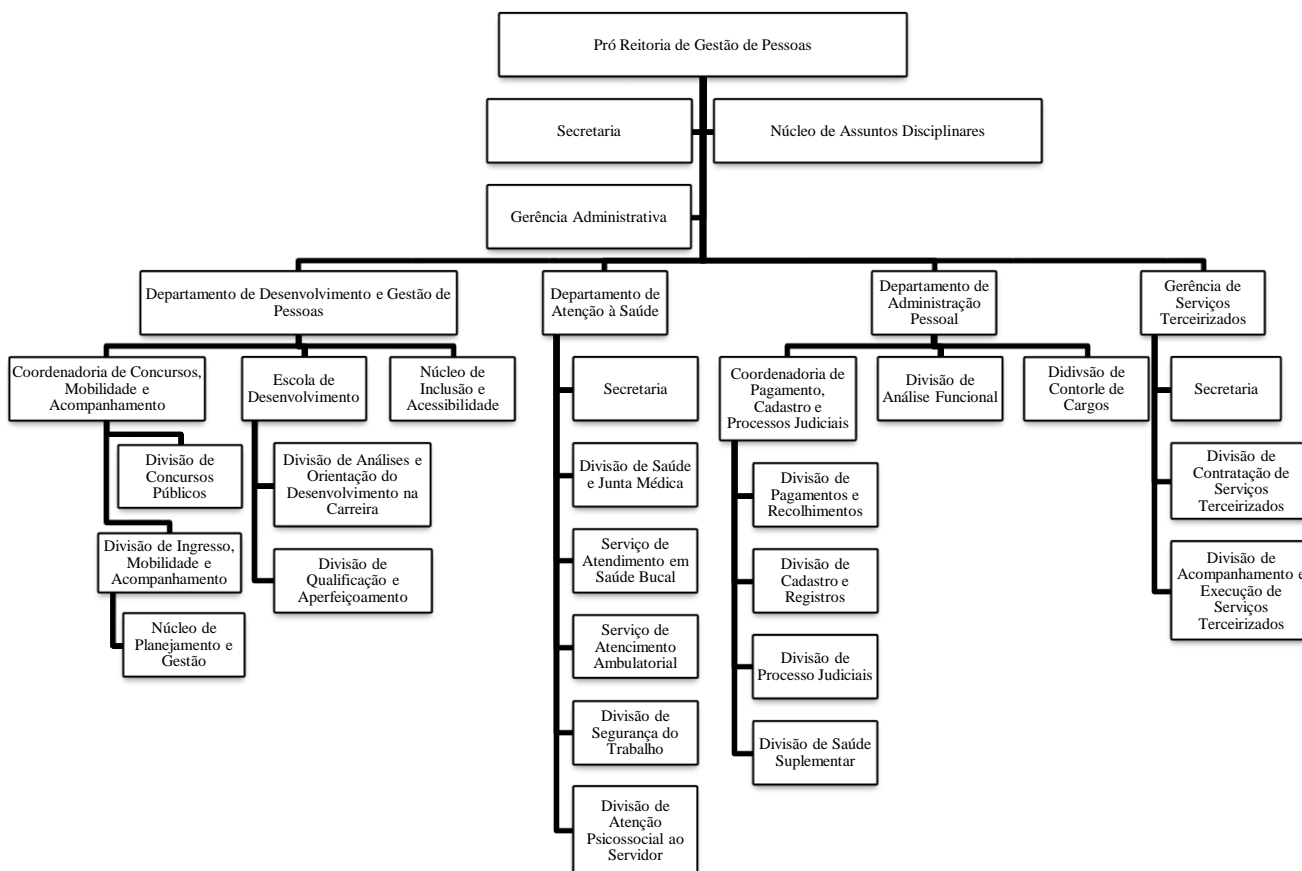


Figura 1 – Organograma da PROGESP

Fonte: <http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/organograma-progesp>

3.2 Caracterização da pesquisa

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), uma pesquisa de natureza aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Nesse contexto, este trabalho é considerado de natureza aplicada, uma vez que utiliza as documentações da instituição e pesquisas literárias para propor uma lista de competências para a UFRGS para fins de validação junto as instâncias competentes. A abordagem é predominantemente qualitativa, pois levanta conhecimentos, habilidades e atitudes baseadas em documentações da instituição e referenciais da literatura.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser caracterizada como exploratória visando proporcionar maior compreensão da temática que trata sobre a gestão por competências, com a finalidade de torná-la mais próxima da realidade da instituição. Além disso, a metodologia, para se chegar ao objetivo proposto, também vai ao encontro com a de uma pesquisa exploratória, pois envolve levantamento bibliográfico e a participação dos servidores da PROGESP diretamente ligados à problemática da pesquisa (GIL, 2007).

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa-ação pressupõe uma participação planejada do pesquisador na situação problemática a ser investigada. O processo de pesquisa recorre a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar as realidades observadas, a partir de sua compreensão, conhecimento e compromisso para a ação dos elementos envolvidos na pesquisa. Tendo em vista tal definição e a metodologia do presente estudo, classifica a pesquisa a ser realizada como pesquisa-ação.

3.3 Método de trabalho

O método apresentado neste artigo está organizado em quatro etapas: (i) realização de pesquisa bibliográfica visando listar um conjunto de competências governamentais voltadas para o setor público; (ii) realização de pesquisa em documentos institucionais da Universidade, da PROGESP e de outras instâncias da Administração Central visando listar as competências institucionais e gerenciais; (iii) compilação das competências em níveis técnicos; (iv) compilação das competências levantadas para posterior validação junto aos órgãos da administração central da universidade.



Figura 2 – Metodologia do Estudo

A primeira etapa consiste no levantamento de competências a partir da literatura disponível sobre o assunto. Neste sentido, fonte de consulta foram os materiais disponibilizados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), além

de obras dos autores Dutra (2011) e Gramigna (2007). Ainda foram utilizadas referências do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), da Escola Nacional de Gestão Pública (ENAP) e do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Baseando-se nestas escolas, foi elaborada pelos autores a sugestão de listagem de competências governamentais para a Universidade.

A segunda etapa se refere a análise dos documentos selecionados pela equipe da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas com o intuito de identificar as suas competências institucionais. Entre tais documentos está o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); o Estatuto e Regimento; Planos de Gestão; Relatórios de Gestão; Relatório de Autoavaliação Institucional; Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE); Decreto n. 5.824 da Presidência da República; Código Brasileiro de Ocupações (CBO), entre outros documentos pertinentes.

A terceira etapa por sua vez, compila e lista as competências em níveis técnicos. Esta etapa contou com o auxílio das descrições de competências presentes nas portarias do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), Diretrizes Curriculares Nacionais de Cursos (DCN) e PCCTAE, visando identificar as competências técnicas necessárias para cada área do conhecimento.

Por fim, o estudo sintetiza as competências em seus quatro níveis levantados: governamentais, institucionais, gerenciais e técnicos. Esta listagem tornará possível o andamento do projeto, dando base ao desenvolvimento de sistemas de controle e elaboração de algoritmos, os quais não estão previstos no presente estudo.

4 RESULTADOS

Esta seção apresenta as listagens de competências desenvolvidas no presente trabalho referente as competências governamentais e as competências técnicas dos cargos presentes na UFRGS. As competências institucionais e gerenciais, abordadas na segunda seção da metodologia, assim como a validação das listagens tiveram limitação de atuação devido a outras prioridades da PROGESP no primeiro semestre de 2015, período de desenvolvimento deste trabalho.

4.1 Competências governamentais

Como já aludido anteriormente, um dos objetivos do presente trabalho consistiu na consolidação das competências governamentais da UFRGS. De acordo com o Guia da Gestão da Capacitação por Competências do MPOG, competências governamentais são aquelas que compreendem as competências básicas requeridas por todos os servidores públicos federais da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Estas competências são seguidas de acordo com a legislação, e todo setor público deve tê-las detalhadas.

Nesse contexto, um levantamento bibliográfico foi realizado com o intuito de identificar as competências governamentais presentes em algumas instituições públicas para embasar a definição das mesmas competências na UFRGS.

Dessa forma, foi levantada uma listagem de competências baseada na literatura abordada no referencial teórico do presente artigo, focando em publicações de autores referenciadas ao setor público. Baseado nas teorias de Gramigna (2007) e Dutra (2011) foram listadas competências e suas respectivas descrições, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Quadro resumo de competência conforme Gramigna (2007) e Dutra (2011)

Competência	Descrição
Autodesenvolvimento e gestão do Conhecimento	Capacidade de aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo.
Adaptação e flexibilidade	Capacidade e habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades.
Capacidade empreendedora	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva e adequada ao contexto.
Negociação	Capacidade para se expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas. Abrange a construção de uma argumentação coerente e abertura para rever posições e entender pontos de vista distintos dos seus. Envolve ainda a caracterização do nível de autonomia decisória nas negociações de que participa.
Comunicação e interação	Capacidade para interagir com as pessoas, apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem. Facilidade para transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo feedback sempre que necessário. A comunicação envolve comunicação verbal, não-verbal e habilidades de escrita e leitura.

Competência	Descrição
Criatividade e Inovação	Capacidade para conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
Cultura da qualidade	Capacidade de ter postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
Liderança	Capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, a formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
Motivação e energia para o trabalho	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade.
Orientação para resultados	Capacidade de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar.
Planejamento e organização	Capacidade para planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
Relacionamento Interpessoal	Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamento maduro e não combativo.
Tomada de decisão	Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.
Trabalho em equipe	Capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços por meio da cooperação mútua.
Visão sistêmica	Capacidade para perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

Além disso, foram escolhidas quatro instituições distintas para servirem de base ao presente estudo, a primeira instituição compreendeu o Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, por ser referência em gestão de capacitação por

competência no âmbito público. Destarte, a união das competências listadas abaixo, pertinentes a cada instituição, permitiu o desenvolvimento de uma listagem respaldada em estudos bibliográficos e que serviu de base para a definição das competências governamentais pela PROGESP.

O MPOG é um órgão central da Administração pública federal que tem por missão: planejar e coordenar as políticas de gestão da administração pública federal, para fortalecer as capacidades do Estado para promoção do desenvolvimento sustentável e do aprimoramento da entrega de resultados ao cidadão.

Em seu Guia da Gestão da Capacitação por Competências, o MPOG destaca cinco principais competências específicas para o setor público, reforçando a visão dos outros órgãos e autores. Abaixo seguem tais competências:

Quadro 4 – Quadro de competências conforme MPOG

Atendimento ao Público.
Comunicação.
Ética.
Orientação para Resultados.
Visão Sistêmica.

O segundo órgão público compreendeu ao MDIC pelo fato de sua Gestão por Competências ter sido implantada recentemente, em 2014. Isto forneceu um conteúdo atualizado do tema, inclusive no que tange à consolidação das competências governamentais, que serviu como subsídio à definição das próprias competências da UFRGS.

Fundado com a finalidade de concentrar a direção dos complexos e prementes assuntos que diziam respeito ao capital e ao trabalho, o MDIC, passou por um projeto recente de mapeamento de suas atividades, dentre outras ações. Baseando-se no estudo realizado no ministério, pode-se listar um agregado de competências destinadas ao setor público, conforme apresenta o Quadro 5.

Quadro 5 – Quadro de competências conforme Ribeiro et al. (2014)

Competência	Descrição
Aprendizado	Aprender continuamente.
Atendimento ao Público	Atender qualificadamente a coletividade.
Comunicação	Expressar ideias e pensamentos de forma correta, clara e objetiva.
Ética	Agir de acordo com um conjunto de regras que orientam a boa conduta.
Adaptabilidade	Utilizar e adaptar-se às novas tecnologias e métodos disponíveis.
Domínio da Informação	Selecionar, utilizar e disseminar informações relevante para decisão.
Busca por Resultados	Trabalhar orientado a metas, objetivos e resultados.
Visão Sistêmica	Perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o sistema.

A terceira instituição correspondeu à ENAP, sendo escolhida pela natureza do serviço prestado à Administração Pública, ou seja, formação e aperfeiçoamento.

A ENAP é uma escola de governo, do Poder Executivo federal, que oferece formação e aperfeiçoamento em Administração Pública a servidores públicos federais, vinculada ao MPOG, foi criada em 1986 e é regida pelas disposições da Lei nº 6.871, de 3 de dezembro de 1980, com as alterações da Lei nº 8.140, de 28 de dezembro de 1990, pelo estatuto aprovado na forma do Decreto nº 6.563, de 11 de setembro de 2008, alterado pelo Decreto nº 8.091, de 03 de setembro de 2013, por seu Regimento Interno e legislação complementar.

A partir do Decreto n. 5.707/06 a ENAP avançou nas definições de suas competências, também definindo assim, competências genéricas para o setor público, conforme listado no Quadro 6 (Revista do Serviço Público Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006):

Quadro 6 – Quadro de competência segundo ENAP

Competência	Descrição
Comprometimento	Ter comprometimento com o Serviço Público.
Trabalho em Equipe	Trabalhar em equipe.
Flexibilidade	Ter flexibilidade.
Sensibilidade Social	Ter sensibilidade social.
Negociação	Ser capaz de atuar em negociações.
Comunicação	Ser capaz de ser comunicar.

Por fim, a última instituição escolhida abarcou o GESPÚBLICA pelo fato deste delinear competências com o intuito de desenvolver um modelo de Gestão Pública mais eficaz e que atenda de forma assertiva a sociedade.

O GESPÚBLICA foi revitalizado em 2014 pela Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) do MPOG, com o objetivo de buscar modelos de gestão que contemplem, de forma mais efetiva e eficaz, as novas e crescentes demandas da sociedade brasileira com a finalidade de fortalecer a gestão pública, tendo como premissa o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).(http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp).

André Ribeiro Ferreira, em seu artigo “Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação” realizado junto do GESPÚBLICA, levanta treze pontos principais definidos como os fundamentos do MEGP: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura e inovação; liderança e constância de propósitos; gestão baseada em processos e informações; visão de futuro; geração de valor; comprometimento das pessoas; foco no cidadão e na sociedade; desenvolvimento de parcerias; responsabilidade social; controle social; gestão participativa.

Com base nestes fundamentos pode-se levantar as competências focadas no âmbito governamental listadas abaixo.

Quadro 7 – Quadro de competência segundo GESPÚBLICA

Ter entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade;
Buscar continuamente novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências;
Promover de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização;
Estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade;
Alcançar de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas;
Estabelecer relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento;
Direcionar as ações públicas para atender as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas;
Desenvolver atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares, para desenvolver sinergias;
Assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, ancorando no princípio da igualdade de direitos e da dignidade humana, de tal maneira que a sociedade possa preencher suas necessidades e expressar o seu maior potencial no presente e ao mesmo tempo tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades;
Participar das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos;
Buscar o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

A partir dos dados levantados, foi possível analisar os conjuntos de competências tanto recentes de instituições públicas quanto da mesma natureza de atuação da UFRGS. Isto permitiu que uma listagem de competências governamentais fosse elaborada com foco nas necessidades de uma instituição de ensino público.

Assim, segue abaixo tal listagem com um direcionador para as atividades da Universidade, conforme o Quadro 8.

Quadro 8 – Lista de competências governamentais sugeridas pelos autores

Competência	Descrição
Aprendizado	Capacidade de ter aprendizado contínuo.
Atendimento ao Público	Capacidade de atender qualificadamente a coletividade.
Comunicação	Capacidade de expressar ideias e pensamentos de forma correta, clara e objetiva.
Ética	Capacidade de agir de acordo com um conjunto de regras que orientam a boa conduta.
Adaptabilidade	Capacidade de utilizar e adaptar-se às novas tecnologias e métodos disponíveis.
Busca por Resultados	Capacidade de trabalhar orientado a metas, objetivos e resultados.
Visão Sistêmica	Capacidade de perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o sistema.
Comprometimento	Capacidade de se comprometer com as funções exercidas no Serviço Público.
Trabalho em Equipe	Capacidade de trabalhar em equipe.

4.2 Competências gerenciais e institucionais

O presente trabalho não realizou esta etapa do estudo por questões de prioridades junto à PROGESP, que antecipou algumas etapas do estudo proposto, referenciados na seção 3.1. Para que a definição de tais competências possa ser realizada na instituição, sugere-se a utilização das técnicas descritas pelo MPOG, sendo elas a análise documental, entrevistas, aplicação de grupo focal e questionário fechado.

Ao aplicar a metodologia pode-se criar duas listas independentes, gerenciais e institucionais e serem construídas no mesmo ciclo do processo.

Em seu guia, o MPOG define competências gerenciais como aquelas que se referem aos comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção. Já as competências institucionais são as competências gerais da instituição e assemelham-se às competências organizacionais. Para a UFRGS, as competências institucionais baseiam-se nos documentos da universidade, desta forma a análise documental se torna crítica para levantamento de tais competências.

4.2.1 Análise documental

Com base em documentos institucionais como o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Estatuto e Regimento, Planos de Gestão, Relatórios de Gestão, Relatório de Autoavaliação Institucional, é possível compilar os principais fundamentos da instituição, que servirão de base para a validação do estudo.

4.2.2 Entrevistas

A entrevista tem como pressuposto fazer a relação direta entre os pontos levantados na análise documental e o entendimento das mesmas pelos entrevistados. Estes devem ser pessoas ligadas ao projeto sendo executado, de forma que tenham conhecimento sobre o tema abordado. Ainda considerando este conhecimento acerca do assunto, a entrevista pode ser conduzida de forma semiestruturada, onde o entrevistador possui um roteiro, mas trabalha de forma flexível conforme o decorrer da etapa.

4.2.3 Grupo focal

A partir dos resultados das entrevistas, sugere-se a execução de um grupo focal para enriquecer a análise obtida. Com este procedimento, será possível convergir para competências comuns a equipe, estimulando a discussão aberta sobre o andamento da etapa. De acordo com Carvalho et al. (2009), as principais características de um grupo focal são: composição deve ser de oito a dez participantes; entrevistados devem ser pré-selecionados, de forma a garantir homogeneidade ao grupo; roteiro de questões previamente deve definido; clima de debate deve ser descontraído; duração deve ser entre uma a três horas; deve ser registrado em áudio e/ou vídeo.

4.2.4 Questionário

Com o objetivo validar as competências que foram levantadas durante o processo, a última etapa seria a elaboração e execução de um questionário fechado. Este implica em perguntas direcionadas, elaboradas pelo pesquisador, visando destacar as principais competências para a organização. A partir da análise das respostas finais, será possível elaborar a listagem de competências institucionais e gerenciais da universidade.

4.3 Competências técnicas

Para efetuar a elaboração das competências técnicas, primeiramente foi levantada junto à PROGESP a listagem dos cargos da universidade. A distinção de níveis do PCCTAE é dividida conforme o Quadro9.

Quadro 9 – Divisão de níveis do PCCTAE

Nível de classificação	Nível de capacitação	Carga horária de capacitação
A	I	Exigência mínima do cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação Igual ou superior a 180 horas

Fonte: PROGEPE/UFPR

Em seguida, a partir de documentação fornecida pelo próprio órgão, foi possível elaborar a listagem de cargos e contingentes. Com este levantamento, foram definidos quais cargos deveriam ser desdobrados em competências, e quais teriam suas competências resumidas a uma descrição de acordo com o critério, onde cargos nível D e E seriam desdobrados quando atingisse um contingente superior a quinze, além disso, serviços de terceiros não foram desdobrados. De acordo com tal lógica, a listagem abaixo conforme o Quadro 10 representa a separação dos cargos a serem desdobrados em competências específicas.

Quadro 10 – Desdobramento de cargos

Área	Contingente	Desdobrar?
Administração	700	Sim
Arquitetura e urbanismo	16	Sim
Atividades em laboratório	193	Sim
Contabilidade	47	Sim
Desenho técnico	19	Sim
Edificações	60	Sim
Eletrotécnica	45	Sim
Engenharia	41	Sim
Hidráulica	13	Sim
Mecânica e Metalurgia	34	Sim
Psicologia	18	Sim
Química	16	Sim
Secretariado	76	Sim
Tecnologia da informação	80	Sim
Agropecuária	49	Sim
Artes gráficas e audiovisual	24	Sim
Assistência social	17	Sim
Assuntos educacionais	96	Sim
Biblioteconomia	120	Sim
Enfermagem	18	Sim
Farmácia	13	Sim
Jornalismo	12	Sim
Medicina	19	Sim
Odontologia	15	Sim
Produção cultural	15	Sim
Recreacionismo	18	Sim
Veterinária	21	Sim
Administração de prédios	5	Não
Almoxarifado	27	Não
Alvenaria	91	Não
Anatomia e necropsia	5	Não
Antropologia	1	Não

Área	Contingente	Desdobrar?
Biologia	8	Não
Carpintaria	17	Não
Comunicação verbal	2	Não
Condução de veículos	28	Não
Controle de arquivos	5	Não
Economia	4	Não
Estatística	1	Não
Física	6	Não
Geografia	2	Não
Geologia	4	Não
Hidrologia	7	Não
História	3	Não
Instrumentação cirúrgica	3	Não
Jardinagem	12	Não
Limpeza predial	70	Não
Máquinas agrícolas	5	Não
Máquinas de terraplanagem	2	Não
Marcenaria	18	Não
Nutrição	11	Não
Oceanologia	1	Não
Operador de máquina copiadora	18	Não
Pedagogia	2	Não
Pintura	18	Não
Preparo de alimentos	30	Não
Procuradoria	1	Não
Radiologia	4	Não
Recepção	44	Não
Redação	7	Não
Regência de orquestra	1	Não
Relações públicas	4	Não
Segurança do trabalho	3	Não
Serviço de copa	12	Não
Serviços de portaria	126	Não
Sociologia	9	Não
Tecnologia	5	Não
Telecomunicações	7	Não
Topografia	5	Não
Tratamento água-esgoto	1	Não
Vigilância	113	Não

Para fazer o levantamento das competências dos cargos acima referidos, foram utilizadas as portarias de acordo com cada curso. A seguir apresentam-se quais as utilizadas: Portaria ENADE ano 2009: Biblioteconomia; Portaria ENADE ano 2012:

Administração, Contabilidade, Psicologia, Secretariado; Portaria ENADE ano 2013: Assistência Social, Enfermagem, Farmácia, Medicina, Odontologia, Veterinária; Portaria ENADE ano 2014: Arquitetura e Urbanismo, Artes Visuais, Assuntos Educacionais, Química; DCN: Tecnologia da Informação;

Por sua vez, quando não existiam portarias do ENADE para os cargos em específico, utilizou-se dos PCCTAE, a seguir descritos. PCCTAE Classe D: Agropecuária, Artes Gráficas, Atividades em Laboratório, Desenho Técnico, Edificações, Eletrotécnica, Hidráulica, Mecânica, Metalurgia, Recreacionismo; PCCTAE Classe E: Engenharia, Jornalismo, Produção Cultural.

Para cada material utilizado, foi estudada as competências de cada área de conhecimento. Baseando-se nas funções que cada um deveria exercer dentro do seu cargo, foi elaborada a listagem de competências técnicas da universidade.

O resultado destas competências encontra-se listados abaixo.

Administração

- Capacidade de aplicar conceitos de sociologia, ciência política, filosofia e ética;
- Capacidade de aplicar conceitos de psicologia e comportamento organizacional;
- Capacidade de desenvolver comportamento empreendedor;
- Capacidade de gerenciar sistemas e tecnologias de comunicação e de informação;
- Capacidade de aplicar conceitos de ciências jurídicas, econômicas e contábeis;
- Capacidade de administrar organizações;
- Capacidade de gerenciar recursos humanos;
- Capacidade de aplicar os conceitos de marketing;
- Capacidade de aplicar os conceitos de finanças;
- Capacidade de gerenciar operações e logística;
- Capacidade de gerenciar projetos, programas e políticas;
- Capacidade de realizar planos de negócio e gestão estratégica;
- Capacidade de gerenciar processos;
- Capacidade de gerenciar inovação.

Arquitetura e urbanismo

- Capacidade de avaliar aspirações, expectativas e os aspectos antropológicos, sociológicos e econômicos relevantes ao ambiente construído;
- Capacidade de compreender as questões que envolvem o projeto de paisagem e impactos no meio ambiente;
- Capacidade de conceber projetos de arquitetura, urbanismo e paisagismo considerando os fatores de custo, durabilidade, desempenho e regulamentos legais;
- Capacidade de conhecer a história das artes e da estética, suscetível de influenciar a qualidade da concepção de arquitetura, urbanismo e paisagismo;
- Capacidade de conhecer a teoria e história da arquitetura, do urbanismo e do paisagismo, tendo como objetivo a reflexão crítica e a pesquisa;
- Capacidade de dominar técnicas em planejamento urbano e regional, incluindo a compreensão dos sistemas de infraestrutura e de trânsito e gestão urbana;
- Capacidade de utilizar de forma adequada e econômica os materiais de construção e as técnicas e sistemas construtivos, para a definição de instalações prediais;
- Capacidade de dominar técnicas para a gestão, coordenação, planejamento e compatibilização de processo de projeto desenvolvido por equipes multidisciplinares;
- Capacidade de dominar técnicas para a gestão e coordenação da produção de obras civis e de urbanização;
- Capacidade de compreender sistemas estruturais e dominar os fundamentos da resistência dos materiais, estabilidade das construções e fundações;
- Capacidade de entender as condições climáticas, de eficiência acústica, lumínica e energética para a aplicação

em projeto;

- Capacidade de dominar as soluções tecnológicas para a preservação, conservação, restauração, reconstrução, reabilitação e reutilização de edificações;
- Capacidade de dominar o desenho e geometria e de vários tipos de projeções, tais como modelagem geométrica, maquetes, imagens virtuais e suas aplicações;
- Capacidade de conhecer os instrumentais de informática para tratamento de informações, de concepção, expressão e representação aplicada à arquitetura e ao urbanismo;
- Capacidade de realizar e interpretar estudos topográficos com os recursos de geoprocessamento, aerofotogrametria e fotointerpretação.

Atividades em laboratório

- Capacidade de analisar tecnicamente a aquisição de equipamentos, produtos e materiais de laboratório;
- Capacidade de gerenciar documentação técnica e sistemas de controle de qualidade e confiabilidade laboratoriais;
- Capacidade de fazer medição, calibrar padrões, equipamentos, sistemas e instrumentos de laboratório;
- Capacidade de desenvolver, testar, calibrar e operar instrumentos, aparelhos e equipamentos de laboratório;
- Capacidade de avaliar a condição e realizar manutenção preventiva e ou corretiva de equipamentos e instrumentos de laboratório;
- Capacidade de prestar suporte em atividades de laboratório de ensino e pesquisa.

Contabilidade

- Capacidade de aplicar conceitos de contabilidade financeira;
- Capacidade de realizar análise de demonstrações contábeis;
- Capacidade de realizar contabilidade e análise de custos;
- Capacidade de aplicar conceitos de contabilidade gerencial e controladoria;
- Capacidade de aplicar conceitos de administração financeira;
- Capacidade de aplicar contabilidade ao setor público;
- Capacidade de realizar auditoria e perícia;
- Capacidade de aplicar conceitos de legislação societária, empresarial, trabalhista e tributária;
- Capacidade de desenvolver sistemas de informações contábeis.

Desenho técnico

- Capacidade de auxiliar arquitetos e engenheiros no desenvolvimento de projetos de construção civil e arquitetura, projetos de ferramentas e produtos da mecânica;
- Capacidade de coletar dados, desenvolver protótipos, elaborar anteprojetos, incluindo o desenhos de produtos ou serviços;
- Capacidade de dar acabamento final em desenhos, indicando características de materiais e acabamentos em desenhos;
- Capacidade de detalhar projetos executivos e atualizar projetos conforme evolução de obras;
- Capacidade de utilizar os equipamentos, instrumentos e softwares disponíveis relacionados ao desenho e projeto.

Edificações

- Capacidade de realizar levantamento topográfico;
- Capacidade de desenvolver projetos de edificações sob supervisão de um engenheiro;
- Capacidade de legalizar projetos e obras;
- Capacidade de planejar o trabalho de execução de obras civis;
- Capacidade de providenciar suprimentos e serviços;
- Capacidade de supervisionar execução de obras, incluindo controle tecnológico de materiais e solos;
- Capacidade de executar a manutenção e conservação de obras.

Eletrotécnica

- Capacidade de realizar estudos sobre sistemas e instalações elétricas, efetuando experiências, medições e outras operações;
- Capacidade de aperfeiçoar máquinas, ferramentas e equipamentos;
- Capacidade de auxiliar na elaboração de projetos de sistemas elétricos e fazer manutenção desses sistemas;
- Capacidade de planejar e orçar a fabricação e montagem das instalações e equipamentos elétricos;
- Capacidade de conduzir a execução técnica da instalação de tubulações, por onde passam os fios elétricos;
- Capacidade de executar projetos de iluminação e proceder à instalação de cabos, conexões, condutores e outro aparelhos de iluminação;
- Capacidade de inspecionar as redes de transmissão e distribuição de energia, verificando possíveis falhas e orientando a manutenção das redes.

Engenharia

- Capacidade de elaborar estudos, planejamentos, projetos e especificações na área específica;
- Capacidade de realizar estudos de viabilidade técnico-econômica e elaborar orçamentos;
- Capacidade de executar e fiscalizar obras e serviços técnicos, conduzindo equipe de instalação, montagem, operação, reparo ou manutenção;
- Capacidade de supervisionar, controlar a qualidade e dar orientação técnica em projetos na área específica;
- Capacidade de prestar assistência, assessoria e consultoria; dar vistoria, perícia, avaliação, arbitramento, laudo e parecer técnico;
- Capacidade de desempenhar atividades de análise, experimentação, ensaio e divulgação técnica na área específica;
- Capacidade de definir e implementar processos na área específica;
- Capacidade de estudar e estabelecer métodos de utilização eficaz e econômica de materiais e equipamentos.

Hidráulica

- Capacidade de analisar e planejar o trabalho a ser executado consultando desenhos, esquemas especificações e outras informações;
- Capacidade de montar, instalar e conservar sistemas de tubulações de material metálico e não metálico de alta e baixa pressão para condução de ar, água, gás;
- Capacidade de instalar louça sanitária, condutores, caixa d'água, chuveiros, ferragens, registros e outros componentes de instalações hidráulicas;
- Capacidade de testar canalizações para assegurar a vedação e funcionamento de todo o sistema;
- Capacidade de executar manutenção de instalações; manter todo o sistema inerente a sua responsabilidade em condições normais de funcionamento.

Mecânica

- Capacidade de elaborar projetos de sistemas eletromecânicos;
- Capacidade de montar e instalar máquinas e equipamentos;
- Capacidade de planejar e executar a manutenção de máquinas e equipamentos;
- Capacidade de desenvolver processos de fabricação e montagem;
- Capacidade de elaborar documentação técnica referente a processos, máquinas e equipamentos;
- Capacidade de realizar compras técnicas de máquinas, equipamentos, peças e consumíveis;
- Capacidade de cumprir normas de segurança e de preservação ambiental.

Metalurgia

- Capacidade de realizar ensaios e experiências relacionadas à metalurgia dos metais ferrosos e não-ferrosos;
- Capacidade de orientar e controlar as operações de redução de minérios e refino dos metais;
- Capacidade de participar do controle técnico das operações de produção e tratamento dos metais;
- Capacidade de executar, quando necessário, desenhos técnicos de sua especialidade;
- Capacidade de analisar amostras de minerais, ligas e produtos;
- Capacidade de registrar dados e resultados obtidos, elaborando relatórios;
- Capacidade de realizar análise metalográfica e ensaios mecânicos dos materiais;
- Capacidade de verificar nas análises químicas o enquadramento de matéria-prima, dentro dos padrões estabelecidos.

Psicologia

- Capacidade de identificar e analisar necessidades de natureza psicológica, elaborando projetos e atuando de forma coerente com referenciais teóricos;
- Capacidade de identificar, definir e formular questões de investigação científica no campo da psicologia;
- Capacidade de escolher e utilizar instrumentos e procedimentos de coleta de dados em psicologia, tendo em vista a sua pertinência;
- Capacidade de avaliar problemas humanos de ordem cognitiva, comportamental e afetiva, em diferentes contextos;
- Capacidade de realizar diagnóstico e avaliação de processos psicológicos de indivíduos, de grupos, organizações e de comunidades;
- Capacidade de coordenar e manejar processos grupais, em diferentes contextos, considerando as diferenças individuais e socioculturais dos seus membros;
- Capacidade de realizar orientação, aconselhamento psicológico e psicoterapia;
- Capacidade de elaborar relatos científicos, pareceres técnicos, laudos e outras comunicações profissionais, inclusive materiais de divulgação.

Química

- Capacidade de compreender as leis, princípios e modelos da química e saber utilizá-los para a explicação e previsão de fenômenos químicos;
- Capacidade de dominar os procedimentos relativos às atividades da química, utilizando técnicas pertinentes, levando em consideração os aspectos de segurança;
- Capacidade de identificar as diferentes fontes de informações relevantes para a química, sabendo fazer buscas que possibilitem atualização de conhecimentos;
- Capacidade de interpretar, analisar dados e informações e representá-los, utilizando linguagens próprias da comunicação científica e da química em particular;
- Capacidade de tomar decisões e agir em relação a instalação de laboratórios; seleção, compra e manuseio de materiais, equipamentos, produtos químicos e outros componentes;
- Capacidade de saber adotar procedimentos em caso de eventuais acidentes;
- Capacidade de assessorar o desenvolvimento de políticas ambientais e promover a educação ambiental.

Secretariado

- Capacidade de gerenciar rotinas;
- Capacidade de gerenciar a organização de eventos;
- Capacidade de gerenciar o cerimonial e protocolo;
- Capacidade de realizar assessoria executiva;
- Capacidade de gerenciar informações;
- Capacidade de redigir em língua nacional;
- Capacidade de redigir em língua inglesa;
- Capacidade de realizar planejamento estratégico;
- Capacidade de entender estruturas organizacionais;
- Capacidade de aplicar conceitos de cultura e clima organizacional.

Tecnologia da informação

- Capacidade de projetar sistemas de informação;
- Capacidade de auxiliar nas decisões referentes a hardware;
- Capacidade de implementar e avaliar sistemas de informação;
- Capacidade de implementar e avaliar hardware;
- Capacidade de desenvolver software;
- Capacidade de desenvolver banco de dados;
- Capacidade de realizar suporte de software;
- Capacidade de realizar suporte de hardware.

Agropecuária

- Capacidade de orientar na escolha do local para atividade de agropecuária;
- Capacidade de executar projetos agropecuários;
- Capacidade de planejar atividades agropecuárias;
- Capacidade de fiscalizar produção agropecuária;
- Capacidade de recomendar procedimentos de biossegurança;
- Capacidade de desenvolver tecnologias adaptadas à produção agropecuária;
- Capacidade de utilizar recursos de informática para as atividades de agropecuária.

Artes gráficas e audiovisual

- Capacidade de compreender as significações das artes visuais e gráficas na educação e da educação em artes visuais em diferentes contextos históricos;
- Capacidade de estabelecer relações entre teoria, história e crítica em artes visuais e gráficas;
- Capacidade de conhecer e utilizar os fundamentos da linguagem visual e gráficas, em diferentes suportes e técnicas;
- Capacidade de conhecer e experimentar poéticas contemporâneas do campo da arte;
- Capacidade de reconhecer, valorizar e envolver diferentes sujeitos e suas produções visuais e culturais;
- Capacidade de realizar programação visual gráfica;
- Capacidade de difundir a importância dos patrimônios culturais - material e imaterial;
- Capacidade de conceber, propor e executar projetos pedagógicos em artes visuais e gráficas, em ambientes de educação formal e não-formal;
- Capacidade de pesquisar as significações das imagens nos campos da arte, da educação e da cultura;
- Capacidade de orientar processos de criação de poéticas visuais;
- Capacidade de interpretar as visualidades nos diversos contextos de produção, circulação e recepção;
- Capacidade de buscar alternativas para melhorias em tecnologias e matérias-primas, avaliando tendências de mercado;

- Capacidade de compreender o campo das artes visuais em suas dimensões histórica, social, cultural e ambiental;
- Capacidade de entender e experimentar técnicas e procedimentos artísticos tradicionais e contemporâneos nos processos pedagógicos;
- Capacidade de entender e experimentar tecnologias digitais de imagem, da informação e da comunicação nos processos artísticos e pedagógicos;
- Capacidade de implantar novas tecnologias, definindo características técnicas, estimando custos de implantação e operação, e promovendo melhorias.

Assistência social

- Capacidade de formular e executar políticas sociais em órgãos da administração pública, empresas e organizações da sociedade civil;
- Capacidade de compreender o significado social da profissão e de seu desenvolvimento sócio-histórico, nos cenários internacional e nacional;
- Capacidade de elaborar, executar e avaliar planos, programas e projetos na área social;
- Capacidade de contribuir para viabilizar a participação dos usuários nas decisões institucionais;
- Capacidade de planejar, organizar e administrar benefícios e serviços sociais;
- Capacidade de realizar pesquisas que subsidiem formulação de políticas e ações profissionais;
- Capacidade de identificar demandas presentes na sociedade;
- Capacidade de prestar assessoria e consultoria a órgãos da administração pública, empresas privadas e movimentos sociais em matéria relacionada às políticas sociais;
- Capacidade de orientar a população na identificação de recursos para atendimento e defesa de seus direitos;
- Capacidade de realizar visitas, perícias técnicas, laudos, informações e pareceres sobre matéria de serviço social;
- Capacidade de realizar estudos sócio-econômicos para identificação de demandas e necessidades sociais;
- Capacidade de exercer funções de direção em organizações públicas e privadas na área de serviço social;
- Capacidade de supervisionar diretamente estagiários de serviço social;
- Capacidade de atuar no ensino, pesquisa e extensão;
- Capacidade de utilizar tecnologias de comunicação e informação.

Assuntos educacionais

- Capacidade de conhecer, analisar e compreender as políticas educacionais e seus processos de implementação e avaliação;
- Capacidade de planejar, desenvolver e avaliar situações de ensino-aprendizagem;
- Capacidade de articular as teorias pedagógicas às de currículo na elaboração e avaliação de projetos pedagógicos e na organização e na gestão do trabalho educativo;
- Capacidade de considerar nas práticas educativas os conhecimentos relativos aos processos de desenvolvimento e aprendizagem de crianças, jovens e adultos;
- Capacidade de estabelecer a articulação entre os conhecimentos e os processos investigativos do campo da educação e das áreas do ensino e da aprendizagem;
- Capacidade de promover, planejar e desenvolver ações visando à gestão democrática nos espaços e sistemas escolares e não-escolares;
- Capacidade de conhecer e desenvolver o processo de construção e avaliação do projeto político-pedagógico, de currículos e programas na área da educação;
- Capacidade de desenvolver trabalho didático empregando os códigos de diferentes linguagens utilizadas por criança;
- Capacidade de compreender as relações entre educação e trabalho, a diversidade cultural, cidadania, entre outras problemáticas da sociedade contemporânea;
- Capacidade de integrar diferentes conhecimentos e tecnologias de informação e comunicação no planejamento e desenvolvimento de práticas pedagógicas escolares.

Biblioteconomia

- Capacidade de desenvolver e aplicar conhecimentos humanísticos, científicos, técnicos e instrumentais à biblioteconomia;
- Capacidade de identificar, compreender e traduzir necessidades informacionais segundo contextos sociais específicos;
- Capacidade de planejar, implementar, acompanhar e avaliar unidades, recursos e sistemas de recuperação de informação;
- Capacidade de formar, desenvolver, avaliar e conservar coleções;
- Capacidade de preservar e disseminar informações;
- Capacidade de organizar, tratar e recuperar informações;

- Capacidade de analisar, sintetizar e descrever conteúdos de informação verbal e não verbal;
- Capacidade de mediar o uso e a apropriação da informação;
- Capacidade de produzir e utilizar tecnologias da informação e comunicação;
- Capacidade de sistematizar e organizar objetos e conceitos;
- Capacidade de compreender e aplicar a ética profissional;
- Capacidade de articular teoria, pesquisa, prática e responsabilidade social;
- Capacidade de analisar as dimensões interdisciplinares e transdisciplinares dos fenômenos informacionais.

Enfermagem

- Capacidade de intervir no processo saúde-doença, considerando os determinantes biológicos, sociais, culturais, econômicos e políticos;
- Capacidade de atuar no processo de cuidar em enfermagem, em conformidade com a lei do exercício profissional, com o código de ética;
- Capacidade de prestar cuidado de enfermagem, na perspectiva da integralidade e humanização, à criança, ao adolescente, à mulher, ao homem, ao idoso e à família;
- Capacidade de gerenciar o processo de cuidar em enfermagem, em nível individual e coletivo;
- Capacidade de desenvolver a gestão do sistema e das organizações de saúde em consonância com os princípios organizativos do sus;
- Capacidade de identificar necessidades educativas da população e promover ações de educação em saúde;
- Capacidade de desenvolver práticas investigativas em situações-problema de saúde e enfermagem, considerando as inovações técnico-científicas no exercício da profissão;
- Capacidade de analisar, sócio-historicamente, as políticas públicas de saúde para desenvolver ações com terminalidade e resolubilidade no âmbito da educação;
- Capacidade de analisar, sócio-historicamente, a enfermagem como processo de trabalho e as atuais políticas de gestão de pessoas em saúde;
- Capacidade de desenvolver a gestão do sistema e das organizações de saúde em consonância com os princípios organizativos do sus.

Farmácia

- Capacidade de respeitar os princípios éticos inerentes ao exercício profissional;
- Capacidade de atuar em todos os níveis de atenção à saúde, integrando-se em programas de prevenção de enfermidades, promoção, manutenção, proteção e recuperação;
- Capacidade de atuar na pesquisa, desenvolvimento e inovação, seleção, produção e controle de qualidade de produtos farmacêuticos obtidos por biotecnologia;
- Capacidade de atuar no desenvolvimento de metodologias e seleção de reativos, reagentes e equipamentos de uso farmacêutico;
- Capacidade de realizar, interpretar, emitir laudos e pareceres e responsabilizar-se tecnicamente por análises clínico-laboratoriais, dentro dos padrões de qualidade;
- Capacidade de atuar na pesquisa, desenvolvimento e inovação, seleção, produção e controle de qualidade de hemocomponentes e hemoderivados, incluindo realização,
- Capacidade de atuar na implementação e operação de centros de informação de medicamentos e toxicológicos;
- Capacidade de atuar na seleção, produção, armazenamento, controle de qualidade de fármacos, medicamentos, correlatos, insumos, tecnologias de diagnóstico, saneamento;
- Capacidade de avaliar as interações medicamento/medicamento e alimento/medicamento, bem como suas interferências nas análises laboratoriais;
- Capacidade de atuar na dispensação de medicamentos e produtos para a saúde;
- Capacidade de desenvolver atividades de garantia da qualidade de medicamentos, cosméticos, alimentos, tecnologias de diagnóstico, processos e serviços;
- Capacidade de atuar na pesquisa e desenvolvimento de fármacos, medicamentos, correlatos, insumos, tecnologias de diagnóstico, saneantes e cosméticos;
- Capacidade de participar na formulação, implementação e avaliação de políticas de medicamentos e de assistência farmacêutica;
- Capacidade de atuar na promoção e gerenciamento do uso racional de medicamentos em todos os níveis do sistema de saúde;
- Capacidade de desenvolver ações nos campos de assistência farmacêutica, atenção farmacêutica, farmácia clínica, farmacovigilância, farmacoeconomia;
- Capacidade de realizar análises físico-químicas, parasitológicas, microbiológicas e toxicológicas de interesse para a saúde e o meio-ambiente.

Jornalismo

- Capacidade de recolher, redigir, registrar através de imagens e de sons, interpretar e organizar informações e notícias a serem difundidas;
- Capacidade de iniciar processo de informação realizando a seleção, revisão e preparo definitivo das matérias jornalísticas a serem divulgadas em meios de comunicação;
- Capacidade de registrar informação;
- Capacidade de qualificar a informação;
- Capacidade de utilizar recursos de informática para suporte as notícias;
- Capacidade de informar o público dos fatos, honrando compromisso ético.

Medicina

- Capacidade de aplicar os princípios morais e éticos com responsabilidades legais inerentes à profissão;
- Capacidade de utilizar linguagem adequada sobre o processo saúde-doença, incluindo situações de más notícias e terminalidade da vida;
- Capacidade de comunicar-se ética e eficazmente com colegas, instituições, comunidade e mídia;
- Capacidade de valorizar a interação com outros profissionais envolvidos nos cuidados com o paciente;
- Capacidade de conhecer o sistema de saúde e manter-se atualizado com a legislação pertinente a saúde;
- Capacidade de compreender bases moleculares e celulares dos processos normais e alterados, estrutura e função dos tecidos, órgãos, sistemas aplicados à prática;
- Capacidade de utilizar os fundamentos da estrutura e funções do corpo humano na avaliação clínica e complementar;
- Capacidade de compreender as alterações mais prevalentes da dinâmica mental e do comportamento humano;
- Capacidade de avaliar determinantes e fatores de risco relacionados aos agravos da saúde e sua interação com o ambiente físico e social;
- Capacidade de aplicar os conhecimentos dos princípios da ação e uso dos medicamentos;
- Capacidade de conhecer os princípios da metodologia científica, possibilitando a leitura crítica de artigos técnicocientíficos;
- Capacidade de conhecer, utilizar e gerenciar adequadamente recursos de tecnologia da informação;
- Capacidade de interpretar dados de anamnese valorizando aspectos fisiopatológicos, econômicos, sociais e ocupacionais;
- Capacidade de analisar dados de exame físico geral e especial, incluindo o estado mental;
- Capacidade de aplicar os procedimentos diagnósticos, clínicos e complementares, para definir a natureza do problema;
- Capacidade de executar estratégias diagnósticas e terapêuticas apropriadas para prevenção, promoção, recuperação e reabilitação da saúde;
- Capacidade de estimular o desenvolvimento do raciocínio clínico, evitando testar simplesmente a capacidade de memorização;
- Capacidade de contemplar as diferentes fases do desenvolvimento humano, desde o nascimento até a terminalidade da vida, com ênfase nas situações de saúde e doença.

Odontologia

- Capacidade de exercer comunicação com pacientes, profissionais da saúde e comunidade em geral;
- Capacidade de coletar, observar, interpretar dados e análise de informações para o diagnóstico e a solução de problemas nos âmbitos individual e coletivo;
- Capacidade de comunicar-se com pacientes, profissionais da saúde e comunidade em geral;
- Capacidade de atuar na promoção de saúde, prevenção e tratamento das doenças, reabilitação, manutenção e vigilância da saúde, em todos os níveis de complexidade;
- Capacidade de elaborar e executar planos de tratamentos baseados em evidências científicas;
- Capacidade de realizar procedimentos adequados de investigação, prevenção, tratamento e controle das doenças prevalentes do complexo bucomaxilofacial;
- Capacidade de planejar e gerenciar serviços de saúde.

Produção cultural

- Capacidade de avaliar e comentar os acontecimentos de interesse da instituição;
- Capacidade de manter a comunidade informada sobre os interesses da instituição;
- Capacidade de promover e acompanhar programas de relações públicas;
- Capacidade de promover palestras e programas promocionais em meios de comunicação;
- Capacidade de utilizar recursos de informática nas suas funções;
- Capacidade de elaborar o planejamento e divulgação dos diversos eventos da instituição;
- Capacidade de colaborar no planejamento e divulgação dos diversos eventos da instituição.

Recreacionismo

- Capacidade de desenvolver atividades de recreação e terapia ocupacional;
- Capacidade de planejar atividades recreativas;
- Capacidade de elaborar programas baseando-se em bibliografias;
- Capacidade de desenvolver atividades recreativas;
- Capacidade de observar as crianças durante as atividades recreativas;
- Capacidade de planejar atividades laborais, manuais e artesanais;
- Capacidade de apresentar relatórios da evolução dos pacientes.

Veterinária

- Capacidade de desenvolver ações de prevenção, proteção e reabilitação da saúde animal;
- Capacidade de elaborar e interpretar laudos técnicos em todos os campos de conhecimento da medicina veterinária;
- Capacidade de interpretar sinais clínicos e exames laboratoriais no tratamento de animais;
- Capacidade de elaborar, executar e gerenciar projetos ambientais, agroindustriais e do agronegócio;
- Capacidade de compreender a patogenia das doenças que acometem os animais;
- Capacidade de instituir diagnóstico, prognóstico, tratamento e medidas profiláticas, individuais e populacionais;
- Capacidade de desenvolver, programar, orientar e aplicar técnicas de criação, manejo, nutrição, alimentação, melhoramento genético, produção e reprodução;
- Capacidade de planejar, executar, gerenciar e avaliar programas de saúde animal, saúde ambiental, saúde pública;
- Capacidade de planejar, executar, gerenciar e avaliar processos em tecnologia de produtos de origem animal;
- Capacidade de planejar, executar, gerenciar e avaliar ações de defesa, vigilância sanitária e epidemiológica;
- Capacidade de planejar, executar, gerenciar e avaliar projetos nas áreas de biotecnologia, medicamentos e alimentos;
- Capacidade de executar a inspeção higiênica, sanitária e tecnológica de produtos de origem animal.

A listagem abaixo representa os cargos que não serão desdobrados e serão utilizados somente a descrição geral da atividade, conforme supracitado:

Administração de prédios

- Realizar a administração de prédios

Almoxarifado

- Gerenciar almoxarifados

Alvenaria

- Prestar serviços de alvenaria

Anatomia e necropsia

- Prestar serviços de Anatomia e Necropsia

Antropologia

- Aplicar os conhecimentos de Antropologia

Biologia

- Aplicar os conhecimentos de Biologia

Carpintaria

- Prestar serviços de Carpintaria

Comunicação verbal

- Prestar serviços de Comunicação verbal

Condução de veículos

- Conduzir veículos

Controle de arquivos

- Realizar o controle de arquivos

Economia

- Aplicar os conhecimentos de Economia

Estatística

- Aplicar os conhecimentos de Estatística

Física

- Aplicar os conhecimentos de Física

Geografia

- Aplicar os conhecimentos de Geografia

Geologia

- Aplicar os conhecimentos de Geologia

Hidrologia

- Aplicar os conhecimentos de Hidrologia

História

- Aplicar os conhecimentos de História

Instrumentação cirúrgica

- Realizar a instrumentação cirúrgica

Jardinagem

- Prestar serviços de Jardinagem

Limpeza predial

- Prestar serviços de Limpeza predial

Máquinas agrícolas

- Operar máquinas agrícolas

Máquinas de terraplanagem

- Operar máquinas de terraplanagem

Marcenaria

- Prestar serviços de Marcenaria

Nutrição

- Aplicar os conhecimentos de Nutrição

Oceanologia

- Aplicar os conhecimentos de Oceanologia

Operador de máquina copiadora

- Operar máquina copiadora

Pedagogia

- Aplicar os conhecimentos de Pedagogia

Pintura

- Prestar serviços de Pintura

Preparo de alimentos

- Preparar alimentos

Procuradoria

- Prestar serviços de Procuradoria

Radiologia

- Prestar serviços de Radiologia

Recepção

- Prestar serviços de Recepção

Redação

- Prestar serviços de Redação

Regência de orquestra

- Regir orquestra

Relações públicas

- Aplicar os conhecimentos de Relações públicas

Segurança do trabalho

- Aplicar os conhecimentos de Segurança do trabalho

Serviço de copa

- Prestar serviços de copa

Serviços de portaria

- Prestar serviços de portaria

Sociologia

- Aplicar os conhecimentos de Sociologia

Tecnologia

- Aplicar os conhecimentos de Tecnologia

Telecomunicações

- Aplicar os conhecimentos de Telecomunicações

Topografia

- Prestar serviços de Topografia

Tratamento água-esgoto

- Realizar tratamento água-esgoto

Vigilância

- Prestar serviços de vigilância

4.4 Validação do Estudo

Conforme esclarecido durante o estudo, houve uma limitação de escopo que foi abordado durante a sua execução, desta forma não foi possível realizar a validação junto da administração central das listagens levantadas no decorrer do trabalho. Desta forma, fica a encargo da PROGESP realizar a validação das listagens de competências junto à Administração Central da Universidade, passo o qual estava previamente estipulado para ser executado pelos autores.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo objetivava concluir a etapa “d” do projeto de implementação de gestão por competências na PROGESP, a qual se referia a levantar listas de competências em quatro principais níveis: governamentais, institucionais, gerenciais e técnicas. Posteriormente ao levantamento da listagem, seria feita sua validação junto à PROGESP para finalizar a etapa a qual o estudo se encontra inserido. Considerando este objetivo e o resultado apresentado, nota-se que ele foi parcialmente atingido devido a limitações de acesso à PROGESP em decorrência de outras prioridades do órgão durante o primeiro semestre de 2015. Destarte, não foi possível elencar a listagem institucional e gerencial, já que esta envolvia a equipe da instituição, conseqüentemente,

também não foi possível realizar a validação das competências governamentais e técnicas levantadas.

Apesar dos obstáculos encontrados para a conclusão do objetivo inicialmente proposto, foi possível analisar, a partir das competências levantadas de outros órgãos, que mesmo em instituições públicas, as competências variam drasticamente dependendo da natureza da prestação de serviço, não existindo um modelo de competência padrão.

Assim, percebe-se que as competências de qualquer órgão público, ou ainda instituição privada, não pode ser baseada somente em estudos teóricos, sendo necessário um acompanhamento junto da equipe da instituição a qual qualquer trabalho seja feito, para, desta forma, adequar as referências baseadas na literatura às necessidades do dia-a-dia do local e ainda a sua missão, visão e seus valores.

Para continuidade da implantação da gestão por competências na PROGESP, é necessária a união das competências técnicas e governamentais elencadas no presente estudo, agregando ainda as listagens institucionais e gerenciais pendentes no trabalho a serem consolidadas via análise documental, entrevistas, grupo focal e questionários.

Partindo da listagem, pode-se dar prosseguimento ao projeto, avançando para a etapa seguinte, que consiste em desenvolver do modelo e algoritmo de dimensionamento da força de trabalho.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARAES, T. A. **Gestão de competências ou gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 2001.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARBONE, P. P.; RUFFATO JR, E. **Sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competência do Banco do Brasil.** Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429519.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2014.

COCKERILL, T. The king of competence for rapid change. In: MABEY, C; ILES, P. **Managing learning.** London: Routledge, 1994.

DUARTE, M.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. In: **APGS**, Viçosa, v1, n.2, p. 1-20, abr./jun. 2009.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

FERREIRA, A. R. **Modelo de excelência em gestão pública no Governo Brasileiro: importância e aplicação**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 4, 2009, Salvador. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/ferrerib.pdf>>. Acesso em: 13 de Maio de 2015.

FISCHER, R. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: São Paulo, 1998.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Competitive strategies and core competencies: perspectives for the internationalization of industry in Brazil**. Integrated Manufacturing Systems, 2003.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT; SILVEIRA. **Métodos de Pesquisa**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

——— **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson, 2007.

HAMMEL, G.; PRAHALAD, C. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro, 2005.

KOCHANSKI, J. **Competency-based management. Training and Development**, New York, 1997.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**.

MORCERF, S. O. et al. **Gestão de Competências: um estudo de caso**. III SEGeT. Rio de Janeiro, 2006.

MUNCK, L.; MUNCK, M; SOUZA, R. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Revista da Administração Mackenzie. São Paulo, 2011**

NEVES, L.B. et al. **Gestão de competências nas organizações**. Jornada Científica Assesc, 2008.

PAIVA, K.; MELO, M. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista da Administração Contemporânea. Curitiba, 2008**.

PROGEPE/UFPR

<<http://www.progepe.ufpr.br/progepe/documentos/gab/PlanoCarreiraCargosTecnico.pdf>> acesso em 10 de Junho de 2015.

PUCCINELLI, M. **Inovação em serviços: Análise de competências profissionais advindas da implantação de um prontuário eletrônico em um hospital privado**. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Ciências de Educação e Saúde do Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2009.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências**. São Paulo: Cortez, 2001.

SPARROW, P; BOGNANNO, M. **Competency requirement forecasting: Issues for international selection and assessment**. International Journal of Selection and Assessment, 1993.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Proposta de desenvolvimento do sistema de gestão por competências da UFRGS**. UFRGS: POA, 2014.

WHITE, R. W. **Motivation Reconsidered: the concept of competence**. Psychological Review, Carnegie Mellon, 1959.