



Universidade Federal do Pará
Pró-Reitoria de Extensão

PROGRAMA / PROJETO DE EXTENSÃO
(CONSEP – Resolução 3298 - 07/03/2005)

**Mapeamento de Competências na Administração Pública: Tribunal Regional Federal da 1ª
Região - Brasília/DF
Coordenador: Prof. Dr. Thiago Dias Costa
Ano: 2023/2025**

1. Identificação

Situação: Aprovado pela Unidade Acadêmica Aprovado pela Instituição
Tipo: PROGRAMA PROJETO CURSOS DE EXTENS
Caracterização: PRIMEIRA VERSÃO CONTINUAÇÃO
Ano Base: 2023

Período de Vigência: 2023 - 2025

Início: 08/2023

Término: 07/ 2025

Título: Mapeamento de Competências na Administração Pública: Tribunal Regional Federal da 1ª Região - Brasília/DF**Coordenador:** Prof. Dr.Thiago Dias Costa**Unidade Acadêmica:** Instituto de Filosofia e Ciências Humanas/ Campus I**Subunidade Acadêmica:** Faculdade de Psicologia**Grande Área:** Psicologia**Área Temática Principal:** Psicologia do Trabalho e Organizacional**Linha de Extensão:** Ver site da Proex

Vínculo com o Projeto Pedagógico do Curso: SIM

RESUMO: O modelo de gestão por competências parte do princípio de que ações de capacitação devem ser desenvolvidas de acordo com os objetivos estratégicos da instituição. O Mapeamento de Competências dos servidores de organizações públicas permite à instituição identificar as necessidades de ações de desenvolvimento, educação e capacitação de seus servidores ao mesmo tempo em que se adequa ao decreto 9.991/2019. Este projeto busca, por meio do incremento da interlocução com gestores públicos e servidores/funcionários e da imersão em atividades desenvolvidas pelas organizações municipais, estaduais e nacionais, articular atividades de ensino e extensão universitária, de forma a ampliar o espaço e instrumentos de aprendizagem dos alunos e, ao mesmo, contribuir com o aprimoramento da gestão pública pelo compartilhamento imediato de teorias, instrumentos e estratégias de gestão consoantes com os preceitos de uma gestão democrática, transparente e efetiva na solução dos problemas sociais. O objetivo principal é identificar as variáveis diretamente relacionadas a implantação da primeira fase do modelo de Gestão por Competências na administração pública, o mapeamento de competências. Farão parte do público atendido servidores/gestores, funcionários selecionados pelas instituições públicas como sendo experientes em suas funções e disponíveis para participarem do estudo. O projeto obedecerá as seguintes fases: 1. Treinamento da Equipe de Mapeamento, 2. Delimitação de competências organizacionais, 3. Sensibilização do projeto, 4. Envio de manual para Mapeamento

de competências, 5. Identificação das competências individuais, 6. Avaliação das competências profissionais, 7. Cálculo de grau de lacuna e 8. Análise das variáveis relevantes a implantação do modelo de gestão por competências. Relatórios analíticos serão elaborados e compartilhados com as instituições envolvidas, para que possam implementar a gestão por competências e oferecer serviços de alta qualidade para o usuário de seus serviços.

Palavras-chave: Mapeamento de competências, serviço público, organizações públicas, capacitação.

Local de Execução: Universidade Federal do Pará

Nome do Local: Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional- Gestcom (FAPSI - IFCH - UFPA)

Campus: Guamá

Responsável pelo Local: Prof. Dr. Thiago Dias Costa e Profa. Dra. Camila Carvalho Ramos

Endereço: Rua Augusto Corrêa, 1 (Núcleo Universitário) — CAPACIT - Altos
Belém- PA (091) 3201- 7448

Bairro: Guamá

CEP: 66075-900

Público-Alvo: Servidores públicos e usuários de serviços públicos

Descrição: Serão convidados a participar servidores selecionados pelas instituições atendidas, no caso, o Tribunal Regional Federal da 1ª Região - Brasília/DF

Nº Estimado: População variável, dependente dos acordos, contratos e convênios firmados entre as instituições públicas e a Universidade Federal do Pará.

Carga Horária: 20 horas semanais

Abrangência: Intra-Subunidade Inter-Subunidade Inter-Unidade Interinstitucional
Área: Urbana Rural

2. Caracterização

Justificativa:

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, atualmente regulamentada pelo decreto N° 9.991/2019 estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Este plano anual, assim como todas as atividades referentes ao Desenvolvimento de Servidores Públicos deve ser desenvolvido preferencialmente por diagnóstico de competências. Apesar das inúmeras definições de competências disponíveis na literatura (Le Boterf, 1999; Zarifian, 1999; Fleury, 2000) o decreto assume competências como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções

dos servidores. Esta definição está mais próxima a estabelecida por Carbone, Brandão e Leite (2005). Carbone, Brandão, Leite & Vilhena (2009) recomendam formas de descrever competências. O comportamento esperado deve ser descrito por meio de verbo ou objeto de ação, como por exemplo, “resolver problemas de álgebra. Ao verbo pode ser acrescida uma condição na qual espera-se que o desempenho aconteça. Então reformula-se, “resolve problemas de álgebra, sem utilizar calculadoras. Pode-se acrescentar, além disso, um grau de qualidade que seja satisfatório, como no exemplo: “resolve problemas de álgebra, sem utilizar calculadoras com exatidão”. A implantação deste novo modelo de gestão no contexto público remete à tentativa de identificar e desenvolver competências necessárias para a realização eficiente do trabalho de servidores públicos e, conseqüentemente, a busca por um serviço mais qualificado e eficiente. Além disso, a gestão por competências promove a institucionalização de um ambiente de trabalho mais dinâmico, comprometido, que busca o aperfeiçoamento, a valorização e a qualificação dos seus servidores (Pires & Macêdo, 2006). O conceito de Gestão por Competências foi introduzido formalmente na Administração Pública Federal pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23/02/2006. O Decreto apresentava como objetivos da PNDP a melhoria da qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados à sociedade através do permanente desenvolvimento dos servidores públicos. Para tanto, a adequação das competências individuais requeridas dos servidores devem estar alinhadas aos objetivos institucionais, através de ações de capacitação.

A capacitação no decreto era entendida como um processo de aprendizagem, que ocorre de forma permanente e deliberada, com o intuito de desenvolver competências institucionais através do desenvolvimento de competências individuais. Assim, a “gestão da capacitação” é voltada para a identificação de competências e o conseqüente desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de servidores, essenciais para o desempenho eficiente de suas funções, a fim de que os objetivos da instituição sejam alcançados. Com a promulgação do novo decreto que trata da PNDP (9.991/2019), o modelo de gestão por competências deixa de ser obrigatório ainda que seja recomendado.

Fleury e Fleury (2001) descrevem o conceito de competência como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam o alto desempenho de um indivíduo. É o saber agir responsável reconhecido pelos outros. Significa saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, em um determinado contexto profissional.

O conceito de competência está relacionado, então, a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica (Fleury & Fleury, 2001).

O modelo de gestão baseado em competências tem sido implantado por inúmeras organizações para planejar, captar, desenvolver e avaliar competências imprescindíveis para a obtenção das metas organizacionais (Brandão & Guimarães, 2001; Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena, 2009). Este modelo propõe a obtenção de resultados a partir da gestão estratégica de pessoas (Brandão & Guimarães, 2001).

A identificação e o desenvolvimento de competências trazem vantagens tanto para os profissionais quanto para as organizações. No âmbito organizacional, percebe-se benefícios na qualidade dos produtos, dos serviços e processos internos. Já no quesito individual, podemos observar vantagens quanto à identificação de novas aptidões, habilidades ou competências necessárias à força de trabalho e a obtenção dos objetivos organizacionais. O aprimoramento e desenvolvimento de competências permite que os indivíduos assumam atribuições e responsabilidades cada vez mais complexas (Coelho & Fuerth, 2009).

O primeiro passo para a implantação deste novo modelo de gestão é a formulação da estratégia organizacional a partir da definição da sua visão, missão, valores e objetivos. Com os objetivos organizacionais já estabelecidos, pode-se, então, definir indicadores de desempenho no nível corporativo, além das competências que deverão ser desenvolvidas para que o desempenho esperado seja alcançado (Brandão, Zimmer, Pereira, Marques, Costa, Carbone & Almada, 2008).

Um requisito importante para o sucesso da implantação deste modelo de gestão está baseado na estrutura organizacional adotada pela instituição. Instituições públicas com estrutura organizacional verticalizada, baseada em diferentes níveis hierárquicos, são um modelo de estrutura difícil de enquadrar o modelo de gestão por competências. Neste formato os cargos são privilegiados, as responsabilidades e remunerações baseadas no cargo, e não nas habilidades e competências do profissional. O modelo de estrutura matricial ou horizontalizado favorece a implantação deste novo modelo de gestão, já que apresentam características como facilidade de comunicação e delegação de tarefas (Coelho & Fuerth, 2009).

A implantação deste novo modelo de gestão no contexto público remete à tentativa de identificar e desenvolver competências necessárias para a realização mais eficiente de serviços ao cidadão. (ENAP, 2009; Pires & Macêdo, 2006).

Mello et al. (2012), apontam que a implantação do modelo de gestão por competências no setor público é complexa, apesar de apresentar potencialidade. Ao contrário do setor privado, a gestão pública precisa se ater a limitações legais que devem ser respeitadas, como: a realização de concursos públicos para a contratação de pessoas; limitações tecnológicas e estruturais; e ainda a falta de motivação enraizada na cultura organizacional pública, causada, por exemplo, pela dificuldade de implantar políticas de remuneração e benefícios diferenciadas.

De acordo com Pantoja, Iglesias, Benevenuto e De Paula (2012) a implantação deste novo modelo de gestão enfrenta dificuldades decorrentes da rigidez imposta pela legislação e cultura características do serviço público brasileiro. O fato desse modelo de gestão ser relativamente recente e complexo tem contribuído para a insegurança quanto à sua eficácia e a maneira de se aplicar esse novo modelo de gestão.

Amaral (2008) afirma que os resultados da aplicação da gestão por competências no setor privado podem servir de modelo para o setor público, no entanto, deve-se considerar as características e peculiaridades das instituições públicas.

Outra dificuldade encontrada para a implantação desse modelo de gestão nas instituições públicas está relacionada à alocação das pessoas. Na definição da lotação dos servidores públicos é considerado apenas os tipos de cargos e a descrição de suas responsabilidades, ao invés de serem consideradas as competências para a realização das atividades (Pantoja et al., 2012).

Segundo o Decreto 9.991/2019, a efetivação da diretriz de incentivo e apoio ao servidor público em ações de capacitação se volta para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais. Para tanto, um meio eficaz para levantar estas competências é a implantação de um projeto de Mapeamento de Competências. Essa metodologia tem como objetivo a detecção do *gap*, ou lacuna, das competências mapeadas (Brandão, 2009; Brandão e Bahry, 2005; Carbone, Brandão e Leite, 2005). A lacuna, ou *gap*, das competências é calculada através da diferença entre o *grau de importância* que o gestor ou a própria instituição definem para a competência e o *grau de domínio* informado pelo servidor naquela competência (Carbone et al., 2005).

A primeira etapa de mapeamento é a pesquisa documental. Essa tarefa de análise dos documentos como a missão, a visão de futuro, os objetivos e as estratégias organizacionais, auxilia na comparação desse material com os dados coletados durante o mapeamento (Brandão, 2009). Carbone et al. (2005) acrescentam como consequências importantes da análise documental a identificação de categorias, a descrição objetiva do conteúdo de mensagens organizacionais, além do levantamento de indicadores, os quais auxiliam no mapeamento das competências relevantes para a efetivação dos objetivos organizacionais. A análise deste conteúdo servirá para a identificação das competências relevantes para a organização que está sendo mapeada (Brandão & Bahry, 2005; Brandão, 2009).

Para se obter as competências organizacionais, é necessária a análise daquilo que foi levantado pelos pesquisadores juntamente com o material apurado na etapa de entrevista aos trabalhadores. Segundo Carbone et al. (2005), é necessário descrever as competências profissionais em forma de referenciais de desempenho, ou seja, as principais atividades

executadas em forma de comportamentos, que sejam passíveis de observação e descrição.

Através de um questionário estruturado, se faz o levantamento das atividades mais relevantes para o desempenho profissional, descrevendo-as em forma de competência. Esta competência, para Brandão e Bahry (2005), deve representar um comportamento daquilo que o profissional é capaz de fazer, e deve ser descrito em forma de ação. Para a descrição de uma competência, de maneira clara e objetiva, os autores sugerem a utilização de um *verbo* somado a um *objeto de ação*, seguidos de uma *condição* e um *critério*.

O critério, como explicam Brandão e Bahry (2005), indica um padrão de qualidade da atividade que aquele trabalhador considera desempenhar competente e satisfatoriamente, e a condição é a forma ou situação em que este comportamento deve ocorrer. Carbone et al. (2005) definem competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à execução de determinada atividade em ambiente organizacional.

Ainda segundo os autores, os conhecimentos estão ligados ao saber, correspondendo às informações acumuladas ao longo da vida do indivíduo, em sua memória, e que interferem em seu comportamento, como conceitos, ideias ou fenômenos de que têm lembrança. As habilidades são as ações deste indivíduo, relacionadas à utilização do saber armazenado e sua capacidade de evocação e correspondência situacional. As atitudes, por sua vez, referem-se à predisposição do indivíduo sobre aspectos sociais e afetivos que envolvam os conhecimentos que ele possui e sua forma de comportar-se em relação aos outros, ao seu trabalho e a situações em geral.

O modelo de gestão por competências parte do princípio de que ações de capacitação devem ser desenvolvidas de acordo com os objetivos estratégicos da instituição. Assim, o modelo representa uma forma mais promissora de desenvolvimento de ações de capacitação, considerando as características dos servidores e os interesses de sua organização de trabalho.

O Mapeamento de Competências dos servidores de organizações públicas permite à instituição identificar as necessidades de ações de desenvolvimento, educação e capacitação de seus servidores ao mesmo tempo em que se adapte ao decreto 9.991/2019. Entretanto, há uma carência na literatura científica de trabalhos que tratem da implantação desse modelo na Gestão Pública. As poucas experiências que órgãos públicos têm apresentado nesse modelo, indicam a dificuldade em se realizar o mapeamento de competências considerando as peculiaridades da administração pública. Garcia (2012) aponta como principais dificuldades na realização do Mapeamento de Competências a falta de estrutura organizacional e formação de servidores para sua operacionalização. Por sua vez, Costa (2012) ressalta a importância do Planejamento Estratégico na realização do Mapeamento. Assim, a falta de documentos estruturantes, como Planos de desenvolvimento Institucional, regimentos atualizados e instruções normativas

diversas que sirvam de base ao Mapeamento se configura como outro empecilho para a implantação do modelo. Por fim, a falta de um referencial teórico, por parte do governo federal, alinhado a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal foi indicado como outra possível razão para a dificuldade de órgãos públicos em realizar seu mapeamento. Em 2012, o Ministério do Planejamento lançou o Guia da Gestão da Capacitação por Competências como instrumento oficial de consulta para esse fim. Entretanto, não há relatos de seu uso por parte de órgãos públicos até o presente momento. A falta de experiências no uso do Manual para a implantação do modelo de Gestão por Competências na Administração Pública gera dúvidas a respeito da eficiência dele.

Em suma, esta proposta busca transferir à sociedade através de instituição que presta serviço público o conhecimento científico produzido na universidade relativo à implantação da primeira fase do modelo de Gestão por Competências na administração pública (o mapeamento de competências). Em uma iniciativa de extensão universitária, objetiva-se facilitar a transferência desse conhecimento acumulado a setores da sociedade que prestam serviços públicos, tendo como resultado a melhoria das condições de vida das pessoas que recebem esses serviços.

Objetivos:

Geral: Identificar as variáveis diretamente relacionadas a implantação da primeira fase do modelo de Gestão por Competências na administração pública, o mapeamento de competências no Tribunal Regional Federal da 1ª Região - Brasília/DF.

Específicos:

- Identificar as variáveis previstas pelo Guia editado pelo Ministério do Planejamento que facilitaram a execução do Mapeamento de Competências na Administração Pública.
- Identificar variáveis relacionadas à execução do Mapeamento de Competências em organizações públicas que não foram previstas pelo Guia editado pelo Ministério do Planejamento;
- Estabelecer as competências organizacionais dos órgãos públicos estudados (Tribunal Regional Federal da 1ª Região - Brasília/DF).
- Levantar as competências individuais de servidores;
- Avaliar as competências dos servidores;
- Identificar as lacunas de competências de cada unidade.

Metas:

- 1 - Desenvolver estratégias de mapeamento de competências.

Indicadores: desenvolvimento de ações voltadas para a gestão por competências na

Administração Pública, no caso, o Tribunal Regional Federal da 1ª Região - Brasília/DF.

2- Contribuir com a formação de alunos de Graduação e Pós-Graduação, orientando a Iniciação Científica, Trabalhos de Conclusão de Curso, Teses de Mestrado e Dissertações de Doutorado.

Indicadores: número de discente; número de trabalhos desenvolvidos.

3- Desenvolver material didático.

Indicadores: número de textos, softwares e manuais produzidos.

4- Consolidar um grupo de pesquisadores docentes e discentes na área, estimulando a produção científica através da publicação em periódicos nacionais e internacionais.

Indicadores: número de pesquisas realizadas; quantidade de textos científicos produzidos e publicados.

Metodologia:

Participantes:

Serão participantes servidores selecionados pelo Tribunal Regional Federal da 1ª Região - Brasília/DF como sendo experientes em suas funções e disponíveis para participarem do estudo. Para cada unidade existente nas duas organizações, pelo menos um servidor será entrevistado.

Procedimento:

Fase 1. Treinamento da Equipe de Mapeamento: Ao todo, 23 pessoas participarão do trabalho. A equipe será formada por 4 professores da Faculdade de Psicologia da instituição, responsáveis pela coordenação do projeto 1 professor do Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento - NTPC. Farão parte da equipe ainda 16 alunos de graduação em psicologia, 4 alunos de mestrado e 1 aluno de doutorado. Os alunos de Psicologia serão responsáveis pelas entrevistas, aplicação de questionários e grupos focais com os servidores.

Fase 2. Delimitação de competências organizacionais: Seguindo as instruções do Guia publicado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), o mapeamento terá início com uma pesquisa documental da missão, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional da instituição e de cada uma de suas unidades. A análise documental permitirá delimitar as competências organizacionais de cada unidade estudada. Após a confecção das competências organizacionais de um setor, elas serão submetidas à aprovação de seus responsáveis. Caso não haja documentos da natureza descrita acima ou se eles estiverem defasados, as competências serão delimitadas durante a Fase de identificação das competências individuais, mais a frente, para depois serem submetidas à validação dos gestores.

Fase 3. Sensibilização do projeto

Nesta fase, vídeos, banners e folders serão confeccionados e publicitados na instituição. O objetivo desta fase é identificar, entre os diferentes materiais desenvolvidos, aqueles que os

servidores se recordam no momento da oficina. Assim, será possível identificar que metodologia de sensibilização é mais eficaz para adotar em instituições públicas.

Fase 4. Envio de manual para Mapeamento de competências: Um manual detalhando a identificação de competências será enviado a cada unidade da instituição em diferentes momentos: com um mês de antecedência, com quinze dias de antecedência e com uma semana de antecedência do encontro com os pesquisadores. O objetivo deste procedimento é avaliar a variável tempo na descrição de competências de acordo com instruções escritas.

Fase 5. Identificação das competências individuais: Cada menor unidade da instituição irá eleger até dois representantes para identificar suas competências individuais. Oficinas pré-agendadas com a equipe da universidade serão marcadas com cada uma das unidades.

No início da oficina, será questionado entre os participantes quais deles trouxeram as competências descritas de acordo com o manual. As competências serão captadas e avaliadas posteriormente.

Em seguida, uma palestra de 40 minutos será ministrada a respeito de como descrever competências. As competências organizacionais definidas na Fase 2 serão distribuídas pelos grupos, juntamente com o planejamento organizacional da instituição.

Durante dois dias, os servidores poderão descrever suas competências contando com o auxílio da equipe da universidade. Quando os servidores concluírem que as competências descritas respondem às suas atribuições, eles serão requeridos a avaliarem cada competência de acordo com o grau de importância que ela possui para sua unidade, em uma escala de 0 a 10. A oficina será considerada concluída com a entrega deste material para a equipe da universidade.

Fase 6. Avaliação das competências profissionais: Após a coleta e validação das competências profissionais, questionários serão elaborados para todos os servidores da unidade, inclusive os que não participaram das entrevistas ou dos grupos focais. Nos questionários serão apresentadas as competências identificadas na Fase 3. Cada servidor poderá avaliar as competências de acordo com sua necessidade de capacitação em uma escala que varia de 0 (não se aplica ao meu caso) e 10 (tenho máxima necessidade de capacitação). Paralelamente a este processo, o gestor de cada unidade poderá avaliar seus subordinados com a mesma escala.

Fase 7. Cálculo de grau de lacuna: Através das avaliações, serão identificadas as competências que possuem maior importância para aquela unidade, mas são mal desempenhadas pelos servidores. Desta forma, as lacunas de competências serão identificadas para cada unidade mapeada.

Fase 8. Análise das variáveis relevantes a implantação do modelo de gestão por competências.

Durante todas as fases descritas acima, variáveis facilitadoras e/ou intervenientes ao

processo de implantação do modelo de gestão por competências serão identificadas pela equipe condutora. A descrição qualitativa de cada uma das variáveis será conduzida juntamente com a mensuração da frequência de seu aparecimento durante o processo.

Atividades Previstas:

No decorrer do processo de mapeamento, as seguintes atividades estão previstas, de maneira geral:

1. Análise Documental da instituição;
2. Oficina sobre Mapeamento de Competências para servidores
3. Identificação de competências organizacionais da Instituição
4. Identificação das competências transversais
5. Identificação das competências setoriais: gerenciais e técnicas.
6. Avaliação das lacunas de competências
7. Avaliação de Clima Organizacional
8. Entrega do relatório final de Mapeamento de Competências

Ainda estão previstas atividades voltadas a comunidades acadêmicas e população civil, como:

1. Discussão teóricas e metodológicas dentro da equipe do GESTCOM e grupos de estudos relacionados a Psicologia Organizacional e do Trabalho;
2. Inserção dos resultados dos processos organizacionais e das atividades de extensão executadas nas instituições nas dinâmicas dos componentes curriculares da graduação e pós-graduação em Psicologia e Administração da UFPA.
3. Promover o compartilhamento e discussão dos resultados alcançados nas comunidades universitárias e extramuros, atingindo a população em geral, tornando-a mais crítica e politizada a respeito dos serviços públicos dos quais são usuárias, por meio de mesas redondas, debates, congressos, visitas escolares e em organizações não governamentais que tenham interesse na temática.

Atividades previstas para a equipe discente:

Além das atividades descritas no corpo do projeto, os discentes ainda deverão:

1. Acompanhar todos os processos de mapeamento de competência, dimensionamento da força de trabalho e trilhas de aprendizagem, desde seu planejamento até sua implementação e avaliação;
2. Produzir relatórios individuais e em grupo sobre os resultados alcançados;
3. Ministrar palestras, minicursos e exposições sobre as atividades desenvolvidas no projeto aos discentes de graduação que estão cursando os componentes curriculares

(disciplinas e estágios) da ênfase em Processos de Gestão da Faculdade de Psicologia;

4. Produzir material de divulgação científica dos resultados alcançados para apresentação em eventos nacionais e/ou internacionais;

5. Produzir artigos científicos para revistas especializadas.

INFRAESTRUTURA NECESSÁRIA: Toda a infraestrutura necessária para o desenvolvimento do projeto está assegurada pela existência do Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional - GESTCOM, mantido pelo Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UFPA. A UFPA, através do GESTCOM vem desempenhando uma posição de vanguarda na pesquisa e inovação relacionadas a processos facilitadores da implantação da gestão por competências no serviço público brasileiro. O espaço físico e equipamentos hoje disponíveis serão utilizados para o desenvolvimento das atividades.

Referências Bibliográficas:

- Albuquerque, L. G., & Oliveira, P. M. (2001). Competências ou Cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8 (4), 14-25.
- Amaral, R. M. (2008, Novembro). Gestão de Pessoas por competências em organizações públicas. *Anais do XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*, São Paulo, SP, Brasil.
- Bayot, P. C. P. (2011, agosto). Avaliação por Competência no Mundo Globalizado. Resumo publicado nos Anais do VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Benetti, K. C., Girardi, D. M., Dalmau, M. B. L., Melo, P. A., & Parrino, M. D. C. (2007). Avaliação de Desempenho por Competências: A Realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnóstico Terapêutico. *Revista de Ciências da Administração*, 9 (19), 179-198.
- Bergamini, C. W. & Beraldo, D. G. R. (2012). Praticando a Avaliação de Desempenho. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo, SP: Atlas, 4 ed.
- Bergue, S. T. (2011). Gestão por Competências. *Modelos de Gestão em Organizações Públicas: Teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional*. Caxias do Sul, RS: Editora EDUCS.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41 (1), 08-15.
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F. Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almada, V. F. (2008). Gestão de Desempenho por Competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, 42 (5), 875-898.
- Camões, M. R. S., Pantoja, M. J., & Bergue, S. T. (2010). Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado. Brasília, Df: ENAP, 2010.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2009). A gestão por competências. *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Fundação Getúlio Vargas, 3 ed.
- Coelho, M. P. C., & Fuerth, L. R. (2009). A influência da gestão por competência no desenvolvimento profissional. *Revista Cadernos de Administração*, 1 (3).
- Decreto 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006 (2006). 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. Brasília, DF. Recuperado em 29 janeiro, 2013, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.
- Dalmolin, C. C ; Dias, M. I. M. E. ; Gonçalves, A. C. N. ; Roncaratti, L. S. ; Rodrigues, C. H. ; Garcia, L. B. ; COSTA, T. D. . Guia da Gestão da Capacitação por Competências. 2012.
- Escola Nacional de Administração Pública (2009). Gestão por Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências [Apostila do Curso Gestão por Competências]. Brasília: ENAP.
- Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M. R. (2008). The performance evaluation context: social emotional, cognitive, political and relationship components. *Human resource management review*, 18, 146-163.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista Administração Contemporânea*, 5, Edição Especial, 183-196.
- Freitas, W. R. S., & Jabbour, C. J. C. (2010). Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos? Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. *Revista de Ciências da Administração*, 12 (26).
- Lotta, G. S. (2002). Avaliação de Desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE-eletrônica*, 1 (2), 1-12. Recuperado em 26 de julho, 2012 de www.rae.com.br/eletronica.
- Marconi, N. (2003). Políticas Integradas de Recursos Humanos para o setor Público. *Biblioteca Virtual Top sobre Gestión Pública*. Recuperado em 25 fevereiro, 2012 de <http://www.top.org.ar/Publicac.aspx>.
- Mory, E. H. (2004). Feedback research review. In: JONASSEM, D. (Comp.). *Handbook of research on educational communications and technology*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 745-783.
- Odelius, C. C., & Santos, P. R. G. (2007). Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. *Revista Economia e Gestão*, 7 (15).
- Pantoja, M. J., Iglesias, M., Benevenuto, T., & De Paula, A. (2012, junho). Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. *Anais do V Congresso Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração de Gestão Pública*, Brasília, DF, Brasil
- Peixer, E., Baratto, J. S. M., Carvalho, D. S. F. (2008). *Avaliação de Desempenho do Servidor Público*. Trabalho de Especialização não publicado, Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, SC, Brasil.
- Pires, J. C. S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura Organizacional em Organizações Públicas. *Revista de Administração Pública*, 40 (1), 81-105.
- Pires, A. K., Prata, C. F., Santos, D. M., Brandão, H. P., Moraes, H., Carvalho, I. M., Monteiro, J. C., Dias, J. C. E., Filho, J. V., Oliveira, M. M. S., Marques, M. I. C., Amaral, P. A., Araújo, P. B. C., Hashimoto, R., Machado, S. S., & Dantas, V. C. (2005). Gestão por Competências em organizações do governo. *Fundação Nacional de Administração Pública*. Brasília: ENAP.
- Remedio, C. C., & Engelman, S. (2009, Dezembro). O Impacto da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências na Empresa Pública. *Anais do VIII Congresso Virtual Brasileiro – Administração*. Recuperado em 18 novembro, 2011, de <http://www.convibra.com.br/2009.asp?ev=23>.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of psychology*, 56, 571-600.
- Santos, G. C. V., Kienen, N., Viecili, J., Botomé, S. P., & Kubo, O. M. (2009). “Habilidades” e “Competências” a Desenvolver na Capacitação de Psicólogos: Uma Contribuição da Análise do Comportamento para o Exame das Diretrizes Curriculares. *Interação em Psicologia*, 13 (1), 131-145.

- Santos, H. R., & Vieira, F. O. (2009). O papel da Avaliação de Desempenho na Administração Pública: o caso da secretaria municipal de planejamento e gestão de uma prefeitura fluminense. *Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia*. Recuperado em 25 novembro, 2011, de <http://www.aedb.br/seget/artigos2009.php?pag=72>.
- Schikmann, R., & Crédico, R. G. (2007). Utilização de indicadores de desempenho nos processos de avaliação de desempenho individual. In: Gonçalves. (Org.). *A construção do novo Tribunal de Justiça de São Paulo*. São Paulo: Plêiade, 2, 155-180.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2011). *Administração de Recursos Humanos* (Rosa, M. L. G. L., & Visconti, S. A, Trad.). São Paulo, SP: Cengage Learning. (Human resource management publicada em 2009).
- Suzuki, J. A. N.; & Gabbi, L. V. B. (2009, maio). Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: experiências em curso no Brasil. *Anais do II Congresso Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração de Gestão Pública*, Brasília, DF, Brasil.
- Ubeda, C. L.; & Santos, F. C. A. (2008). Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. *Revista Gestão & Produção*, 15 (1), 189-199.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2009). Pay for performance in the public sector-benefits and (Hidden) costs. *Journal of public administration research and theory*, 20, 387-412.
- Zeferino, A. M. B., Domingues, R. C. L., & Amaral, E. (2007). Feedback como estratégia de aprendizado no ensino médico. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 31 (2), 176-179.

3. Equipe Técnica

Nome:	Thiago Dias Costa
Matrícula:	2617095
Unidade Acadêmica:	IFCH - FAPSI
Tipo:	Docente
Titulação:	Doutor
Participação:	Coordenador
Carga Horária:	Sem carga horária alocada
Telefone:	991 988857992
E-mail:	thiagodiascosta@gmail.com

Nome:	Camila Carvalho Ramos
Matrícula:	1419208
Unidade Acadêmica:	IFCH - FAPSI
Tipo:	Docente
Titulação:	Doutora
Participação:	Colaboradora
Carga Horária:	Sem carga horária alocada
Telefone:	91 988029004
E-mail:	camilakrvalho@gmail.com

Nome:	Romariz da Silva Barros
Matrícula:	1224870
Unidade Acadêmica:	Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento - UFPa
Tipo:	Docente

Titulação:	Doutor
Participação:	Colaborador
Carga Horária:	Sem carga horária alocada
Telefone:	91 988009004
E-mail:	romarizsb@gmail.com

Nome:	Aline Beckmann De Castro Menezes
Matrícula:	1007951
Unidade Acadêmica:	IFCH - FAPSI
Tipo:	Docente
Titulação:	Doutora
Participação:	Colaboradora
Carga Horária:	Sem carga horária alocada
Telefone:	91 991641884
E-mail:	alinebcm@gmail.com

Nome:	Cezar Romeu de Almeida Quaresma
Matrícula:	2205889
Unidade Acadêmica:	IFCH - FAPSI
Tipo:	Docente
Titulação:	Doutorando
Participação:	Colaborador
Carga Horária:	Sem carga horária alocada
Telefone:	91 993733307
E-mail:	romeu@ufpa.br

4. Cronograma Físico
Ano: 2022 / 2023/ 2024

PRO DUT OS	ESPECIFICAÇÃO	MÊS 2023/2024/2025																											
		8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7				
1	Análise Documental da instituição;																												
2	Oficina sobre Mapeamento de Competências para servidores																												
3	Identificação de competências organizacionais da Instituição																												
4	Identificação das competências transversais																												
5	Identificação das competências setoriais: gerenciais e técnicas.																												
6	Avaliação das lacunas de competências																												
7	Avaliação de Clima Organizacional																												

