

**Relatório do Estudo do Plano de Carreira:  
Gestão de Desenvolvimento Profissional por Competências - GDPC**

**Data da apresentação ao CADE: 12/05/2021**

**Comissão constituída pelo CADE em 2018 para Estudos do Plano de Carreira:**

Ademir Machado dos Santos  
Alexandre Santos Domene  
Prof. Dr. Dinael Corrêa de Campos  
Durval de Lara Fernandes  
Katia Aparecida Biazotti  
Lívia Karina de Almeida  
Renata de Oliveira Castilho  
Tiago José Borguezon

**Estrutura do relatório: GDPC**

Objetivos da Gestão de Desenvolvimento Profissional por Competências - GDPC;  
Proposta para a Gestão de Desenvolvimento Profissional por Competências - GDPC;  
Dicionário de competências como componente do acompanhamento da GDPC;  
Capacitação para implantação do processo da GDPC a Universidade  
A GDPC na prática - Estudo de caso  
Implementação dos processos de Gestão por Competências na Unesp.

**Objetivos deste relatório:**

- Permitir que o grupo de trabalho do Cade demonstre qual a proposta para a gestão de pessoas por competências na Unesp, por meio da Gestão de Desenvolvimento Profissional por Competências - GDPC.
- Explicar sobre quais são os objetivos da GDPC, seus componentes e as instâncias participativas desse processo.
- Demonstrar como os servidores técnico-administrativos da Unesp serão informados e orientados a respeito desse processo.
- Exemplificar a prática da aplicação da Gestão de Desenvolvimento Profissional por Competências - GDPC.

**O que motivou a Comissão neste trabalho:**

O capital inteligente é o ativo intangível que envolve habilidade, experiência, conhecimento, competência e informações.

O capital inteligente está na cabeça das pessoas e não no bolso do administrador.

**Diagnóstico descentralizado**

Para elaboração da proposta para a gestão de pessoas por competências na Unesp, o Grupo de Estudo do Plano de Carreira do CADE considerou a necessidade de um diagnóstico que tivesse o olhar das unidades universitárias. Para tanto, foram realizadas as oficinas (ou workshops, como será apresentado a seguir) com os profissionais das áreas de recursos humanos, o que possibilitou à Comissão entender a visão e o contexto organizacional de forma ampla, reconhecer as especificidades e a aplicabilidade da gestão por competências, sempre considerando as questões técnicas e conceituais que envolvem o tema.

### Críticas ao processo do “ADP” elencadas nas oficinas:

- Ausência de reconhecimento para alta performance.
- Quem “carregava o piano” não era reconhecido.
- No que se transformou o ADP: o que era Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional (ADP) “virou” avaliação = 5%.
- Eram excluídos do processo os que não tinham dias necessários de efetiva atuação, pois licenças gestante e médicas eram descontadas, mesmo que tivessem, no período que estavam atuando, apresentado desempenho diferenciado.
- As avaliações apontavam para o grau máximo: 5

### Objetivos da Gestão de Desenvolvimento Profissional por Competências - GDPC

I - Identificar e acompanhar o desenvolvimento das competências profissionais de cada servidor;

II - Fomentar o acompanhamento do desenvolvimento das competências necessárias para a realização dos objetivos de trabalho atribuídos ao servidor, junto aos servidores e gestores;

III - Consolidação da GDPC como integrante das políticas em Gestão de Pessoas da Unesp, visando o desenvolvimento das pessoas e da instituição.

### A proposta da Gestão de Desenvolvimento Profissional por Competências - GDPC

A proposta do modelo de Gestão de Pessoas por Competências na Unesp foi realizada por ações de construção participativa, proporcionando às pessoas serem co-autores, se reconhecendo e se envolvendo na discussão sobre “**Que servidor a Unesp quer?**”. Não foi fácil, mas foi necessário”.

## Construção Participativa

Em abril de 2019 iniciamos a realização das oficinas sobre a Gestão de Pessoas por Competências na Unesp.

A primeira, realizada em 26 de abril de '19, teve a própria Comissão de Estudo da Carreira - CADE como público. No mês de maio, foi a vez da equipe da Coordenadoria de Gestão de Pessoas.

Para a realização com as áreas de recursos humanos, foram realizadas mais três oficinas, com duração de um dia e meio, realizadas de maio a julho de 2019, nos Câmpus de Botucatu, Araraquara e Bauru.

O trabalho resultou na participação de **134 servidores**, dentre eles profissionais das áreas de recursos humanos e a Comissão de Estudos da Carreira - CADE.

Para fechamento deste trabalho, reunimos na sala do Conselho Universitário, os representantes de todas as **cinco oficinas** e da Administração Superior da Universidade.

## Resultados

Deste extenso mapeamento foram definidas as **138 competências** a serem aplicadas na Unesp.

Foram orientados também princípios para todos os itens importantes da gestão de pessoas por competências, e que serão apresentados a seguir.

Esta série de workshops foi realizada pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas - CGP para definir as premissas a serem implementadas na Carreira dos servidores

técnico-administrativos, fundamentadas na Gestão de Pessoas por Competências. Houve participação de 134 profissionais, divididos em seis workshops, incluindo os servidores que formam o grupo de estudo criado no CADE, os profissionais da CGP e das áreas de recursos humanos das Unidades, os Diretores Administrativos, assim como membros da Administração Central da Unesp.

### **Gestão de Desenvolvimento Profissional por Competências - GDPC**

A Gestão de Desenvolvimento Profissional por Competências - GDPC terá foco no exercício profissional, por isso a definição de competências a serem acompanhadas e desenvolvidas a cada ciclo do processo é importante para a realização dos objetivos de cada Unidade.

#### **Como será o fluxo da GDPC?**

- Definição de competências: momento que o servidor e o superior imediato definem as competências a serem desenvolvidas no período. A partir dessa definição inicia-se o acompanhamento em relação ao desenvolvimento das competências, de forma contínua, próxima e dialogada.
- Feedback: acompanhamento realizado pelo gestor, oferecendo orientações ao servidor sobre o desenvolvimento das competências, de forma contínua, próxima e dialogada.
- Aplicação de Grau: inicia com a autoavaliação do servidor, que deverá indicar o grau de proficiência conforme as descrições do Dicionário de Competências, demonstrando e justificando os graus atribuídos. É seguida pela avaliação do superior imediato, que deverá indicar o grau de proficiência correspondente ao demonstrado pelo servidor no exercício profissional, para cada competência estabelecida, de acordo com o Dicionário de Competências (grau de 1 a 4). O grau de proficiência de cada competência deverá estar em consenso entre servidor e superior imediato, inclusive quanto às justificativas para os graus atribuídos. Não havendo consenso da aplicação dos graus, entre servidor e superior imediato, caberá recurso do servidor ao superior imediato, uma única vez.
- Calibragem: realizada por comissão definida na unidade, a fim de minimizar distorções, fomentar deliberações e consensos da aplicação dos graus de proficiência, avaliando a consistência desta aplicação em relação aos comportamentos observáveis demonstrados pelo servidor para cada competência.

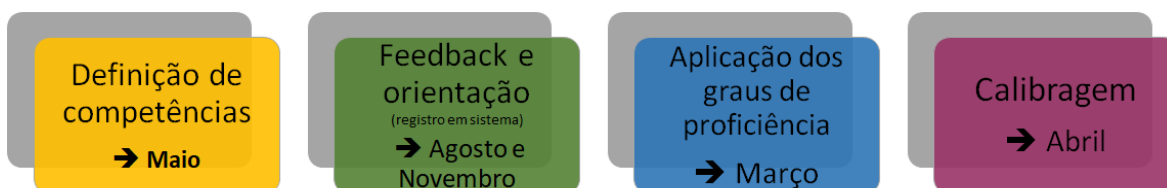
#### **Número de competências de acordo com a função efetiva ou em confiança**

O número de competência é definido com base na função ocupada pelo servidor, conforme quadro a seguir. A escolha de competências em cada ciclo deverá contemplar as quatro categorias contidas no Dicionário de Competências.

<b>Funções</b>	<b>nº de competências</b>
Função efetiva de nível fundamental	4
Função efetiva de nível médio	5
Função efetiva de nível superior	6
Função em confiança de nível médio	6

Função em confiança de nível superior	7
Função em confiança do nível Diretores e Coordenadores	8

### Ciclo da GDPC: 01 ano



As competências serão acompanhadas considerando a atuação do servidor nos dias trabalhados no intervalo de tempo da aplicação da GDPC, conforme disposto no caput deste artigo.

Não haverá contagem de dias para efeito de “quantidade mínima de dias” para ser considerado “participante” da GDPC.

### O que são graus de proficiência?

Os graus de proficiência são um conjunto de indicadores com a descrição de comportamentos observáveis para cada competência, organizados em uma escala crescente de proficiência, de 1 a 4.

A etapa da aplicação dos graus de proficiência é uma das etapas do fluxo da GDPC, informada no item anterior deste relatório. O grau de proficiência deve corresponder ao exercício profissional demonstrado pelo servidor, seguindo as descrições do Dicionário de Competências. São descrições claras sobre quais comportamentos representam cada grau de proficiência, o que permite que o servidor e seu superior imediato identifiquem de forma objetiva em qual grau de proficiência se localiza o exercício profissional.

A utilização de uma escala de 1 a 4 permite a identificação assertiva do grau de proficiência, reduzindo a tendência de avaliação “central”, no “ponto de meio” da escala, que por vezes ocorre nos diversos processos de avaliação.

### Alta performance

A aplicação do grau de proficiência 4 a uma ou mais competências é considerada **indício** de alta performance. Por este motivo, a aplicação do grau de proficiência 4 deverá ser justificada pelo superior imediato, em conjunto com o servidor e comprovada por meio das evidências de entregas e resultados de trabalho.

O processo de calibragem, explicado a seguir, admite de 7% a 15% do total de servidores ativos de cada Unidade Universitária com grau de proficiência igual a 4 em uma ou mais competências.

### Processo de calibragem da GDPC

Após aplicação dos graus de proficiência acordadas entre superior imediato e servidor, e apresentadas à equipe serão realizadas reuniões preparatórias para a calibragem da GDPC em cada Unidade.

- Os Diretores Técnicos devem calibrar junto com os supervisores de suas hierarquias, a aplicação dos graus de proficiência das competências às equipes a

eles subordinadas, com a participação do representante da área de recursos humanos;

- O Vice-diretor da Unidade deve calibrar junto com os chefes de departamentos de ensino e de supervisores de unidades auxiliares de sua hierarquia, quando houver, a aplicação dos graus de proficiência das competências às equipes a eles subordinadas, com a participação do representante da área de recursos humanos;
- O Diretor da Unidade deve calibrar junto com os Diretores Técnicos de sua hierarquia, a aplicação dos graus de proficiência das competências aos supervisores a eles subordinados, com a participação do representante da área de recursos humanos;
- O Diretor da Unidade e o Vice-diretor da Unidade devem calibrar a aplicação dos graus de proficiência das competências dos Diretores a eles subordinados, com a participação do representante da área de recursos humanos. A convite do Diretor da Unidade, um representante da CGP pode participar da reunião, no papel de consultor;
- Os resultados das reuniões preparatórias serão apresentados pelo Diretor e Vice-diretor da Unidade e pelos Diretores Técnicos, em reunião da Comissão de calibragem.

Nos Câmpus Experimentais, Administração Geral do Câmpus de Bauru e Botucatu e na Reitoria, haverá a realização deste mesmo formato de reuniões preparatórias e de calibragem, adaptadas às respectivas estruturas.

### **Composição da Comissão de calibragem da GDPC**

Nas Unidades Universitárias:

- Diretor e Vice Diretor da Unidade;
- Diretores técnicos designados na Unidade;
- 01 (um) representante técnico-administrativo indicado pela Congregação da Unidade;
- 01 (um) representante da Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos.

Nos Câmpus Experimentais:

- Coordenador e Vice-coordenador Executivos do Câmpus.
- Supervisores de todas as Seções Técnicas.
- 01 (Um) representante técnico-administrativo indicado pelo Conselho do Câmpus.
- 01 (Um) representante da Área de Recursos Humanos.

Nas Administração Geral dos Câmpus:

- Presidente do Câmpus.
- Diretores de todas as Diretorias.
- 01 (Um) representante técnico-administrativo indicado pelo GAC.
- 01 (Um) representante da Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos.

Na Reitoria:

- Vice-reitor, Chefe de Gabinete do Reitor e Pró-reitor de Planejamento Estratégico e Gestão.

- 05 (Cinco) representantes indicados pelo Reitor entre Secretaria Geral, CPA, Assessorias, Coordenadorias e Unidades Complementares que não aquelas subordinadas ao Vice-reitor, ao Pró-reitor de Pesquisa ou ao Pró-reitor de Planejamento Estratégico e Gestão.
- 01 (Um) representante técnico-administrativo indicado pelo Pró-reitor de Planejamento Estratégico e Gestão.
- 01 (Um) representante da Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos.

O representante técnico-administrativo indicado para a Comissão de calibragem deve ocupar função técnico-administrativa.

### **Competências da Comissão de calibragem da GDPC**

Analisar a GDPC dos servidores que tiveram a aplicação do grau de proficiência 4 a partir do resultado das reuniões preparatórias realizadas, conforme descrito anteriormente;

Validar a consistência do grau de proficiência 4 na competências, com base na análise das evidências de entregas e resultados de trabalho;

No caso de inconsistência entre a performance e o grau de proficiência 4 aplicado, a Comissão de calibragem indicará ao superior imediato a necessidade de ajuste do grau de proficiência, para que fique adequado às entregas e resultados de trabalho.

### **Homologação do processo da GDPC**

O resultado da reunião da Comissão de calibragem para consistência da alta performance será homologado pelo Diretor e Vice-diretor das Unidades Universitárias, ou pelo Dirigente correspondente nos Câmpus Experimentais, Administração Geral do Câmpus de Bauru e Botucatu e na Reitoria.

Do resultado da calibragem da GDPC, homologado nos termos do artigo anterior, caberá recurso do servidor à Comissão Permanente da Avaliação de Promoção - CPAP, uma única vez.

Os resultados homologados da calibragem da GDPC, passarão por análise da Comissão Permanente da Avaliação de Promoção - CPAP, para considerações sobre o resultado da aplicação e orientações se forem necessárias, e serão apresentados ao Conselho de Administração e Desenvolvimento - CADE, anualmente.

### **O Dicionário de Competências**

O Dicionário de Competências foi traduzido do livro do Pedro B. da Câmara. Traduzido do português de Portugal e adaptado para as nossas competências necessárias para a Unesp. Houve também a mudança de 5 para 4 graus de avaliação, para eliminar a tendência central de avaliação.

O trabalho de análise do Dicionário de Competências, de Pedro B. da Câmara, ocorreu por ocasião dos workshops já mencionados, e deu-se por meio de debates a respeito da escolha de quais competências poderiam ser confirmadas para o processo da gestão por competência dos servidores da Unesp. Essa escolha permitiu delinear o perfil do servidor que a Unesp quer, com fundamento em percepções concretas e cotidianas necessárias para as ações dos gestores. Essa adaptação da edição portuguesa feita neste trabalho permitiu a composição do Dicionário de Competências da Unesp, com conceitos e descrições completas dos graus de proficiência de cada competência.

As competências são divididas em 4 eixos, totalizando 138 competências:  
 Competências Organizacionais (15);  
 Competências Pessoais e Interpessoais (26);  
 Competências para Liderança e Gestão (22);  
 Competências Técnicas/Instrumentais (75).

## Exemplos de competências que constam no dicionário

### EIXO 1 - Competências Organizacionais

#### TRABALHO EM EQUIPE

Conceito: Capacidade para trabalhar em conjunto com outras pessoas, independentemente da área a que pertencem, partilhando tarefas e resultados. Escuta a opinião dos outros. É capaz de modificar a sua opinião, se forem apresentados argumentos convincentes, e aceita sem reservas a vontade da maioria. Está sempre disponível para ajudar os colegas e luta para que a equipe atinja os objetivos.

#### Graus de proficiência

<b>Grau 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muito individualista, não se reúne com os seus colegas/subordinados nem compartilha informação.</li> <li>- Rejeita as contribuições dos seus colegas/subordinados.</li> <li>- Não promove o diálogo.</li> </ul>
<b>Grau 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantém os seus colegas/subordinados a par de informações úteis ou relevantes.</li> <li>- Ocasionalmente incentiva a participação dos seus colegas/subordinados, mas raramente aceita suas contribuições.</li> <li>- Assegura a transmissão de informação.</li> </ul>
<b>Grau 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantém os seus colegas/subordinados informados sobre tudo o que é útil ou relevante, encorajando a participação dos elementos da equipe na resolução de problemas e impasses.</li> <li>- Incentiva a participação dos seus colegas/subordinados e incita-os a pensarem criativamente.</li> <li>- Assegura a clareza da informação, encorajando o diálogo entre os membros da equipe.</li> <li>- É flexível e orientado para os objetivos da equipe, no seu todo, pondo-os acima das suas opiniões pessoais.</li> <li>- Respeita as opiniões e o trabalho dos outros.</li> <li>- Está sempre disponível para ajudar.</li> <li>- Compartilha os resultados da equipe, quer sejam positivos quer negativos.</li> </ul>
<b>Grau 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza sempre a participação dos elementos da equipe na resolução de problemas e impasses.</li> <li>- Cria empowerment e entusiasmo nos outros.</li> <li>- Compartilha sempre sucessos e insucessos.</li> <li>- Dá sempre oportunidades às melhores pessoas.</li> <li>- É proativo na ajuda a colegas e subordinados.</li> <li>- Avalia os resultados e aprende com eles. Cria uma visão positiva do futuro.</li> </ul>

## RESILIÊNCIA

Conceito: Recuperação rápida que os indivíduos evidenciam através de comportamentos manifestados quando confrontados com situações de ruptura, estresse e/ou emocionalmente descompensatórias.

### Graus de proficiência

<b>Grau 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Quando confrontado com situações de crise, não sabe como lidar com elas.</li><li>- Revela alarmismo perante contrariedades ou estresse.</li><li>- Não se pode contar com ele perante uma situação de choque emocional ou rutura.</li></ul>
<b>Grau 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Normalmente, vacila quando tem que enfrentar uma situação de crise.</li><li>- Frequentemente, fica paralisado perante contrariedades ou estresse.</li><li>- É inseguro quando tem que enfrentar situações de choque emocional ou rutura.</li></ul>
<b>Grau 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Raramente deixa transparecer os seus sentimentos quando confrontado com situações de crise.</li><li>- Em situações emocionalmente desgastantes é capaz de manter um bom desempenho e um perfeito equilíbrio.</li><li>- Não é afetado profissionalmente por situações de estresse ou de contrariedade.</li><li>- Revela grande capacidade de recuperação perante choques emocionais ou situações de rutura.</li></ul>
<b>Grau 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nunca se mostra afetado por situações de crise.</li><li>- Revela sempre equilíbrio e controle emocional, quando confrontado com situações muito negativas e desgastantes.</li><li>- O seu desempenho não é minimamente afetado por estresse ou fortes contrariedades pessoais ou profissionais.</li><li>- Não só mantém a sua estabilidade emocional como está sempre disponível para ajudar os colegas a recuperarem de uma situação de rutura.</li></ul>



## EIXO 2 - Competências Pessoais e Interpessoais

### PROATIVIDADE

*Conceito:* Detecta oportunidades e atua sobre elas rápida e eficazmente. Antecipa situações, oportunidades e obstáculos que nem sempre são óbvios para os outros. É decidido em crise.

#### Graus de proficiência

<b>Grau 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incapaz de antecipar situações e de detectar oportunidades.</li><li>- Total falta de iniciativa.</li></ul>
<b>Grau 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Revela-se atento em relação à mudança. Raramente detecta oportunidades e obstáculos.</li><li>- Ocasionalmente identifica janelas de oportunidade mas a sua intervenção é limitada.</li></ul>
<b>Grau 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifica e antecipa situações, oportunidades e obstáculos.</li><li>- Atua sobre as oportunidades e obstáculos detectados de forma rápida.</li><li>- É decidido em situações de crise.</li><li>- Normalmente origina a ação, ainda que não disponha de informação completa.</li></ul>
<b>Grau 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Antecipa situações, oportunidades e obstáculos que muitas vezes não são óbvios para os outros.</li><li>- Detecta oportunidades e atua sobre elas rápida e eficazmente.</li><li>- É decidido em situações de crise, revelando sempre clareza de pensamento.</li><li>- Dá o primeiro passo e origina a ação, ainda que não disponha de informação completa.</li><li>- Toma iniciativa de envolver outros e encoraja ideias inovadoras.</li></ul>

## CONFORMIDADE

*Conceito:* Capacidade para aceitar e agir em harmonia com normas e regulamentos aplicáveis à sua esfera de ação profissional. Procura o acordo dos responsáveis antes de modificar quaisquer normas e regulamentos.

### Graus de proficiência

<b>Grau 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Modifica ou ignora o disposto em normas e regulamentos, quando lhe convém.</li><li>- Não investe tempo e esforço em familiarizar-se com as normas e regulamentos relevantes para o problema a resolver.</li><li>- Atua isoladamente, não se preocupando com as consequências da não conformidade no seu trabalho.</li></ul>
<b>Grau 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Por vezes, põe lado normas ou regulamentos em vigor porque exigiria um esforço adicional.</li><li>- Só faz esforços pontuais para se familiarizar com normas e regulamentos quando tem que resolver um problema concreto.</li><li>- Tem consciência das consequências da não conformidade no seu trabalho, mas raramente modifica o seu comportamento em função disso.</li></ul>
<b>Grau 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- É rigoroso no cumprimento de normas e regulamentos aplicáveis ao seu trabalho, Pode-se confiar na qualidade do trabalho que executa.</li><li>- Tem conhecimento aprofundado e atualizado das normas e regulamentos aplicáveis à sua área de atividade.</li><li>- Suscita a questão junto das instâncias adequadas, sempre que julga necessário alterar normas e regulamentos e propõe soluções.</li><li>- Está disponível para ajudar colegas ou colaboradores na procura das soluções mais rigorosas para um problema técnico.</li></ul>
<b>Grau 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- É visto como um exemplo a seguir, no rigor e conformidade do seu trabalho com as normas e regulamentos aplicáveis.</li><li>- A qualidade do trabalho que produz nunca suscita reparos e é consensualmente considerada excelente.</li><li>- É uma autoridade no que respeita às normas e regulamentos que regem o seu setor de atividade.</li><li>- É muitas vezes consultado sobre eventuais alterações a normas e regulamentos.</li><li>- Propõe, quando acha necessário, novas normas ou alterações das existentes, colhendo aprovação antes de as implementar.</li><li>- É proativo em procurar orientar outros colegas e colaboradores na criação de uma cultura de rigor e conformidade.</li></ul>

## EIXO 3 - Competências para Liderança e Gestão

### ORIENTAÇÃO PARA CLIENTES (comunidade acadêmica)

*Conceito:* Desenvolvimento de uma atitude de compromisso com o cliente externo ou interno, adotando uma postura de resposta, escuta ativa, envolvimento, responsabilização e compromisso total, desenvolvendo com êxito negociações.

#### Graus de proficiência

<b>Grau 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Poucas vezes tem presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa.</li><li>- Frequentemente tem alguma dificuldade em entender quem são os seus clientes externos e internos.</li><li>- Tem dificuldade em compreender a perspectiva dos clientes, raramente a integrando na organização e realização das suas tarefas.</li></ul>
<b>Grau 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Normalmente tem presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa.</li><li>- Consegue entender quem são alguns dos seus clientes externos e internos.</li><li>- Tem alguma dificuldade em compreender a perspectiva dos seus clientes, integrando-a algumas vezes na organização e realização das suas tarefas.</li></ul>
<b>Grau 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tem sempre presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da instituição.</li><li>- Tem uma noção clara de quem são todos os seus clientes externos e internos.</li><li>- Compreende sempre a perspectiva da maioria dos seus clientes, raramente não a integrando na organização/instituição e realização das suas tarefas.</li><li>- Possui um conhecimento profundo da maioria dos seus clientes, adequando quase sempre os serviços que presta às suas necessidades.</li><li>- Disponibiliza-se para colaborar com alguns dos seus clientes na identificação e desenvolvimento de novas soluções para as suas necessidades.</li><li>- Algumas vezes é capaz de sacrificar os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos clientes (internos e/ou externo).</li></ul>
<b>Grau 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Destaca-se pela sua capacidade de prestar consistentemente serviços que excedem as perspectivas dos clientes, tendo sempre presente e transmitindo aos colegas a criticidade da satisfação das necessidades dos clientes para o sucesso da instituição.</li><li>- Tem uma noção clara de quem são todos os seus clientes externos e internos.</li><li>- Compreende sempre a perspectiva de todos os seus clientes, integrando-a permanentemente na instituição e na realização das suas tarefas.</li><li>- Possui um conhecimento profundo de todos os seus clientes, adequando sempre os serviços que presta às suas características e necessidades.</li><li>- Colabora ativamente com os seus clientes na identificação e desenvolvimento de novas soluções para as necessidades dos mesmos..</li><li>- Frequentemente é capaz de sacrificar os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos clientes (internos e/ou externos).</li></ul>

## GERIR PRIORIDADES

*Conceito:* Comportamentos que demonstram que uma pessoa distingue com clareza as prioridades e concretiza-as de acordo com a sua importância no enquadramento profissional.

### Graus de proficiência

<b>Grau 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- É incapaz de desenvolver um plano de trabalho ou de definir prioridades, tendo pouca noção das tarefas que têm carácter de urgência e importância.</li><li>- Revela sistematicamente incapacidade em cumprir prazos e em assegurar os padrões de qualidade, em resultado da sua inaptidão em estipular prioridades de trabalho.</li></ul>
<b>Grau 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tem alguma dificuldade em organizar um plano de prioridades, adotando um estilo de comportamento muito orientado para suprir situações emergentes do dia a dia.</li><li>- Revela alguma incapacidade em cumprir os planos de trabalho, comprometendo com alguma frequência prazos acordados e os padrões de qualidade definidos.</li></ul>
<b>Grau 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tem uma noção clara de quais são as prioridades de atuação de acordo com as suas responsabilidades e com os interesses da organização.</li><li>- Revela capacidade de priorizar as tarefas e assuntos que, pelo seu carácter de urgência e importância, devam ser realizados em primeiro lugar.</li><li>- Cumpre quase sempre o seu plano de prioridades, respeitando os prazos e os padrões de qualidade e rigor definidos.</li></ul>
<b>Grau 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- É um exemplo a seguir em matéria de planeamento de atividades e estabelecimento de prioridades, pela forte interligação que estabelece entre o seu plano de trabalhos e os objetivos da organização.</li><li>- Demonstra ser capaz de definir prioridades ao nível das grandes linhas de atuação e de as transpor para um plano de trabalho diário organizado por grau de urgência e importância dos assuntos.</li><li>- Cumpre integralmente o plano de atividades a que se propõe, revelando grande capacidade de o ajustar sistematicamente em função de ocorrências não previstas, sem prejuízo do cumprimento dos prazos e qualidades definidos.</li></ul>

## EIXO 4 - Competências Técnicas/Instrumentais

### PREVENÇÃO E SEGURANÇA

Conceito: Orientação, conhecimentos e capacidades técnicas requeridas para a definição, divulgação, implementação e controle da aplicação de políticas e orientações no domínio da prevenção e segurança ocupacional.

#### Graus de proficiência

<b>Grau 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Revela pouca sensibilidade para questões no domínio da prevenção e segurança, nem sempre aplicando a política e orientações vigentes na empresa.</li><li>- Não revela capacidade ou apetência específicas para desenvolver a sua atividade profissional no domínio específico da prevenção e segurança.</li></ul>
<b>Grau 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Revela uma sensibilidade considerável para os temas relativos à prevenção e segurança, procurando sempre aplicar a política e orientações vigentes na empresa.</li><li>- Não manifesta uma capacidade ou apetência clara para desenvolver a sua atividade profissional no domínio específico da prevenção e segurança.</li></ul>
<b>Grau 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tem perfeito conhecimento da política e orientações vigentes na empresa, aplicando-as sistematicamente no âmbito da sua atividade.</li><li>- Demonstra profundos conhecimentos relativos à documentação oficial em vigor no domínio da prevenção e segurança, revelando total autonomia na clarificação de eventuais dúvidas.</li><li>- Desenvolve quase sempre sem dificuldades e com elevada autonomia atividades de identificação dos perigos e de análise e respectivo controle dos riscos ocupacionais nas instalações operadas pela empresa).</li><li>- É capaz de definir orientações gerais relativas à prevenção e segurança, bem como de preparar e realizar auditorias nesse domínio.</li></ul>
<b>Grau 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Demonstra sistematicamente total compromisso com a prevenção e segurança, sendo infatigável na melhoria, aplicação e divulgação contínuas da política e orientações vigentes.</li><li>- Revela um perfeito conhecimento da regulamentação em vigor no domínio da prevenção e segurança.</li><li>- Sabe executar sem quaisquer dificuldades e com total autonomia tarefas de identificação de perigos e de análise e controle dos riscos ocupacionais nas instalações operadas pela empresa.</li><li>- Define sem quaisquer dificuldades e com total autonomia orientações gerais específicas no âmbito da prevenção e segurança (incluindo processos de auditoria), assegurando sistematicamente uma elevada qualidade do resultado final dos trabalhos.</li><li>- Revela enorme aptidão e capacidade pedagógica para ações de sensibilização no âmbito da prevenção e segurança.</li></ul>

## SISTEMAS DE POTÊNCIA

Conceito: Conhecimentos técnicos sobre equipamentos, materiais e instalações elétricas e capacidade de análise e resolução dos problemas associados.

### Graus de proficiência

<b>Grau 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Possui conhecimentos básicos de eletricidade e de funcionamento dos equipamentos.</li><li>- É capaz de ler desenhos e esquemas específicos simples.</li></ul>
<b>Grau 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Possui conhecimentos razoáveis sobre a constituição e funcionamento dos principais equipamentos elétricos</li><li>- É capaz de ler e interpretar desenhos e esquemas específicos simples.</li><li>- Conhece materiais eletrotécnicos mais utilizados e as suas principais características.</li><li>- Sabe diagnosticar avarias simples.</li></ul>
<b>Grau 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Possui bons conhecimentos sobre a constituição e funcionamento dos equipamentos elétricos.</li><li>- É capaz de ler e interpretar desenhos e esquemas específicos de complexidade moderada.</li><li>- Sabe especificar e selecionar os equipamentos aplicáveis às instalações.</li><li>- Conhece os materiais eletrotécnicos utilizados e as suas características.</li><li>- Sabe fazer a consignação de equipamentos e instalações.</li><li>- Sabe diagnosticar situações anómalas complexas e elaborar propostas de atuação.</li><li>- Conhece e sabe aplicar a legislação e regulamentação.</li><li>- Sabe elaborar projetos de iluminação e força motriz.</li><li>- Sabe elaborar projetos de infraestruturas de eletricidade.</li><li>- Sabe elaborar projetos de instalações elétricas de comando e controle manual de sistemas principais e auxiliares de produção de energia.</li><li>- Sabe elaborar estudos tecnológicos de materiais e equipamentos.</li><li>- Conhece razoavelmente os planos de manutenção dos equipamentos, incluindo os planos de inspeções e ensaios.</li></ul>
<b>Grau 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Possui elevados conhecimentos sobre a constituição e funcionamento dos equipamentos elétricos.</li><li>- É capaz de ler e interpretar desenhos e esquemas específicos de elevada complexidade.</li><li>- Sabe especificar e selecionar os equipamentos aplicáveis às instalações complexas.</li><li>- Conhece bem os materiais eletrotécnicos utilizados e as suas características.</li><li>- Sabe fazer a consignação de equipamentos e instalações.</li><li>- Sabe diagnosticar situações anómalas complexas e elaborar propostas de atuação.</li><li>- Conhece bem e sabe aplicar a legislação e regulamentação.</li><li>- Sabe elaborar projetos complexos de iluminação e força motriz.</li><li>- Sabe elaborar projetos complexos de infraestruturas de eletricidade.</li><li>- Sabe elaborar projetos de instalações elétricas de comando e controle manual de sistemas principais e auxiliares de produção de energia.</li><li>- Sabe elaborar estudos tecnológicos relativos a materiais e equipamentos.</li><li>- Conhece bem os planos de manutenção dos equipamentos, incluindo os planos de inspeções e ensaios, contribuindo para os manter e atualizar.</li></ul>

### **Como o processo da GDPC será explicado para a Universidade?**

Para implementação será necessária a capacitação e treinamento do corpo técnico-administrativo e um amplo trabalho com os servidores de toda a Universidade para a sensibilização, apresentação e entendimento da nova política de Gestão por Competências.

O programa de capacitação e treinamento utilizará também as plataformas de ensino à distância, em módulos de acesso contínuo, autoinstrucionais e direcionados para os distintos papéis profissionais. Os encontros presenciais serão priorizados sempre que possível.

A aplicação da GDPC será realizada em sistema pelo módulo GDPC online no Sisrh, que se encontra preparado para realizar as etapas iniciais: a escolha de competências para acompanhamento no ciclo.

As etapas seguintes para o desenvolvimento desse módulo são: Registro da Orientação/Feedback; Aplicação dos Graus de proficiência; Calibragem da GDPC e Relatórios gerenciais.

### **A GDPC na prática: Estudo de caso Assistente Operacional II**

Considere que um servidor da função Assistente Operacional II terá o seu acompanhamento da GDPC nas seguintes competências, definidas pelo servidor em conjunto com seu superior imediato.

Por se tratar de um função de nível fundamental, serão definidas 4 (quatro) competências, sendo 1(uma) de cada categoria:

- Competências Organizacionais
  - Trabalho em equipe
  
- Competências Pessoais e Interpessoais
  - Proatividade
  
- Competências Liderança e Gestão
  - Orientação para clientes (comunidade acadêmica)
  
- Competências Técnicas
  - Prevenção e Segurança

O servidor vai realizar sua autoavaliação indicando o grau de proficiência correspondente para cada competência, em comparação com os indicadores descritos no dicionário de competências.

O grau de proficiência aplicado será aquele acordado entre servidor e superior imediato, com base nos comportamentos observáveis demonstrados pelo servidor para cada competência e que tenham relação direta com os indicadores descritos, conforme o dicionário de competências.

As quatro tabelas a seguir são exemplos dessa aplicação, contendo os indicadores da competência para o grau de proficiência atribuído no consenso entre servidor e superior imediato.

COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL
<p><b>TRABALHO EM EQUIPE</b>          Capacidade para trabalhar em conjunto com outras pessoas, independentemente da área a que pertencem, compartilhando tarefas e resultados. Escuta a opinião dos outros. É capaz de modificar a sua opinião, se forem apresentados argumentos convincentes, e aceita sem reservas a vontade da maioria. Está sempre disponível para ajudar os colegas e luta para que a equipe atinja os objetivos.</p>
<b>GRAU ATRIBUÍDO: 3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantém os seus colegas/subordinados informados sobre tudo o que é útil ou relevante, encorajando a participação dos elementos da equipe na resolução de problemas e impasses.</li> <li>- Incentiva a participação dos seus colegas/subordinados e a pensarem criativamente.</li> <li>- Assegura a clareza da informação, encorajando o diálogo entre os membros da equipe.</li> <li>- É flexível e orientado para os objetivos da equipe, no seu todo, pondo-os acima das suas opiniões pessoais.</li> <li>- Respeita as opiniões e o trabalho dos outros.</li> <li>- Está sempre disponível para ajudar.</li> <li>- Compartilha os resultados da equipe, quer sejam positivos quer negativos.</li> </ul>

COMPETÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL
<p><b>PROATIVIDADE</b>          Detecta oportunidades e atua sobre elas rápida e eficazmente. Antecipa situações, oportunidades e obstáculos que nem sempre são óbvios para os outros. É decidido em crise.</p>
<b>GRAU ATRIBUÍDO: 4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecipa situações, oportunidades e obstáculos que muitas vezes não são óbvios para os outros.</li> <li>- Detecta oportunidades e atua sobre elas rápida e eficazmente.</li> <li>- É decidido em situações de crise, revelando sempre clareza de pensamento.</li> <li>- Dá o primeiro passo e origina a ação, ainda que não disponha de informação completa.</li> <li>- Toma iniciativa de envolver outros e encoraja ideias inovadoras.</li> </ul>

COMPETÊNCIA LIDERANÇA E GESTÃO
<p><b>ORIENTAÇÃO PARA CLIENTES (comunidade académica)</b>          Desenvolvimento de uma atitude de compromisso com o cliente externo ou interno, adotando uma postura de resposta, escuta ativa, envolvimento, responsabilização e compromisso total, desenvolvendo com êxito negociações.</p>
<b>GRAU ATRIBUÍDO: 3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem sempre presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da instituição.</li> <li>- Tem uma noção clara de quem são todos os seus clientes externos e internos.</li> <li>- Compreende sempre a perspectiva da maioria dos seus clientes, raramente não a integrando na organização/instituição e realização das suas tarefas.</li> <li>- Possui um conhecimento profundo da maioria dos seus clientes, adequando quase sempre os serviços que presta às suas necessidades.</li> <li>- Disponibiliza-se para colaborar com alguns dos seus clientes na identificação e desenvolvimento de novas soluções para as suas necessidades.</li> <li>- Algumas vezes é capaz de sacrificar os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos clientes (internos e/ou externo).</li> </ul>



COMPETÊNCIA TÉCNICA
<b>PREVENÇÃO E SEGURANÇA</b> Orientação, conhecimentos e capacidades técnicas requeridas para a definição, divulgação, implementação e controle da aplicação de políticas e orientações no domínio da prevenção e segurança ocupacional.
<b>GRAU ATRIBUÍDO: 3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem perfeito conhecimento da política e orientações vigentes na empresa, aplicando-as sistematicamente no âmbito da sua atividade.</li> <li>- Demonstra profundos conhecimentos relativos à documentação oficial em vigor no domínio da prevenção e segurança, revelando total autonomia no esclarecimento de eventuais dúvidas.</li> <li>- Desenvolve quase sempre sem dificuldades e com elevada autonomia atividades de identificação dos perigos e de análise e respectivo controle dos riscos ocupacionais nas instalações operadas pela empresa.</li> <li>- É capaz de definir orientações gerais relativas à prevenção e segurança, bem como de preparar e realizar auditorias nesse domínio.</li> </ul>




Estudo de caso:  
Assistente Operacional II

Ciclo 1 da GDPC

Quadro do Ciclo 1 da GDPC do servidor Assistente Operacional II

COMPETÊNCIAS DEFINIDAS	Ciclo 1 Grau atribuído
Trabalho em equipe	3
Proatividade	4
Orientação para clientes (comunidade acadêmica)	3
Prevenção e Segurança	3

Esse processo da gestão por competências ocorrerá anualmente, a cada ciclo da GDPC, iniciando sempre pela definição das competências a serem acompanhadas a cada ciclo.



Estudo de caso: Assistente Operacional II

Após dois ciclos da GDPC

Quadro consolidado do Ciclo 1 e Ciclo 2 da GDPC do servidor Assistente Operacional II

COMPETÊNCIAS DEFINIDAS	Ciclo 1		Ciclo 2	
	Grau atribuído	Calibragem	Grau atribuído	Calibragem
Trabalho em equipe	3			
Proatividade	4	grau homologado pela Comissão		
Orientação para clientes (comunidade acadêmica)	3			
Prevenção e Segurança	3			
Resiliência			3	
Conformidade			3	
Gerir prioridades			4	grau homologado pela Comissão
Sistema de Potência			3	

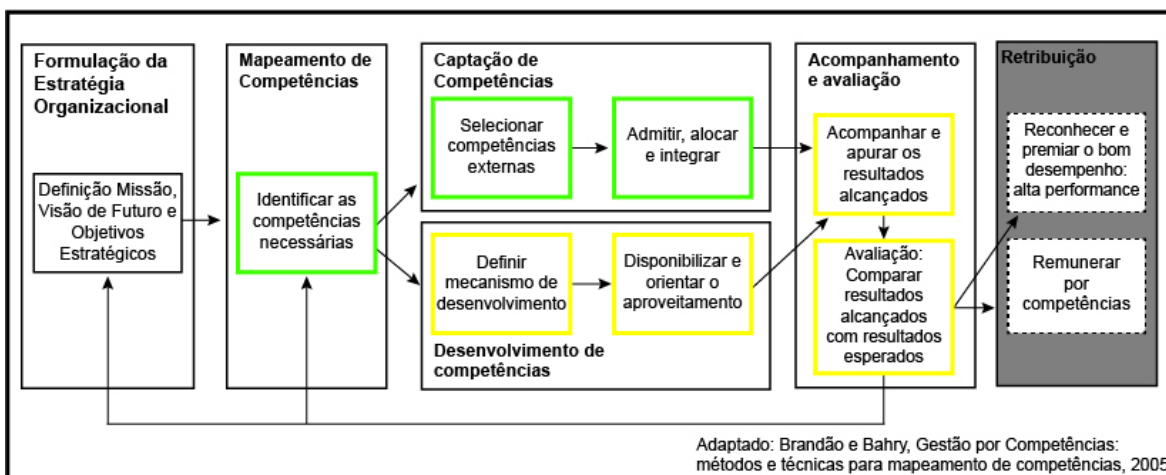
### O que o Futuro nos reserva?

Não é trabalho da organização desenvolver as pessoas, mas a elas é dada a oportunidade de se desenvolverem ao fazerem seu trabalho na empresa.  
(Tom Thomison)

### Como deve ser feita a implementação da Gestão por Competências?

O quadro a seguir, de elaboração própria da equipe da CGP, a partir de Hugo Pena Brandão e Carla Patricia Bahry, descreve a forma como deve ser feita a implementação da Gestão por Competências, como política da gestão de pessoas em uma organização.

As caixas em verde destacam as etapas já realizadas na Unesp pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas.



A implementação ocorre partindo da missão organizacional da Unesp, que nos indica qual a sua visão e seus objetivos para o futuro. Tais dimensões nos permitiram identificar quais competências são necessárias para que o quadro funcional de servidores técnico-administrativos contribua para a realização da Missão.

O quadro destacando “Selecionar competências externas” refere-se aos concursos públicos para a contratação de servidores técnico-administrativos, cuja abertura foi realizada em 2020, pois nesses concursos foram incluídas questões dissertativas nas provas, relativas ao conteúdo específico das vagas, o que permite maior assertividade para o processo de seleção.

Este é um exemplo da aplicação das competências esperadas e que precisam ser selecionadas entre os candidatos externos a serem contratados.

As próximas etapas da implementação, destacadas em amarelo no quadro acima, tratam dos aspectos que foram estudados pelo Grupo do Cade e abordados neste relatório:

- O Desenvolvimento de competências terá início pela realização das capacitações dos servidores para o novo modelo de Gestão por Competências na Unesp;
- O Acompanhamento e avaliação por competências será realizado pelo processo de Gestão de Desenvolvimento Profissional por Competências - GDPC, tema deste relatório;

A Retribuição será realizada pelo reconhecimento do desempenho de alta performance, que será indicado a seguir, na forma de Promoção, tópico que será apresentado, na sequência da discussão do processo da GDPC, a este colegiado.