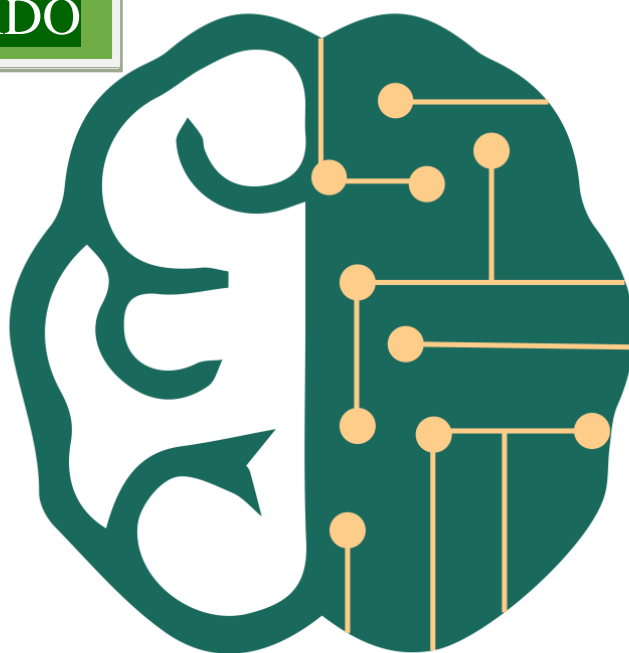


Relatório do 3º Ciclo

RESUMIDO



MAPEEC

Mapeamento de Competências
UFPA



PROGEP
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO
E GESTÃO DE PESSOAL

SUMÁRIO

<u>1. APRESENTAÇÃO.....</u>	<u>6</u>
<u>2. INTRODUÇÃO</u>	<u>6</u>
<u>3. METODOLOGIA</u>	<u>8</u>
<u>4. RESULTADOS.....</u>	<u>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</u>
<u>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	<u>16</u>

1. APRESENTAÇÃO

A gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto nº 5.707, de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), seus instrumentos: I - plano anual de capacitação; II - relatório de execução do plano anual de capacitação; III - sistema de gestão por competência.

Anunciando o início do 3º ciclo do mapeamento de competências na UFPA, no segundo semestre de 2015, foram realizadas as oficinas de mapeamento de competências, com perspectivas de utilização de sistema informatizado que suprisse as necessidades do gerenciamento das duas etapas do Mapeamento de Competências –MAPEC da UFPA.

Na sequência serão apresentados de forma resumida os principais resultados que podem ser consultados de forma mais abrangente no relatório não condensado disponível na página da PROGEP.

2. INTRODUÇÃO

A política preconizada no Decreto nº 5.707/2006 foi instituída para cumprir os seguintes objetivos: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (Brasil, 2006). No referido decreto, uma das estratégias para a capacitação e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais é a implantação do modelo de **Gestão por Competências**.

O modelo de gestão baseado em competências tem sido implantado por inúmeras instituições públicas brasileiras com o objetivo de planejar, captar, desenvolver e avaliar – nos seus diferentes níveis – competências imprescindíveis para a obtenção das metas organizacionais (Brandão & Guimarães, 2001¹; Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena, 2009²). Este modelo propõe o gerenciamento das lacunas de competências, ou seja, a redução da discrepância entre as competências imprescindíveis à consecução dos objetivos institucionais e aquelas já disponíveis na organização (Brandão & Bahry, 2005³).

Competências podem ser definidas como “uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciada pelo desempenho do indivíduo em seu contexto profissional, que agrega valor tanto à pessoa quanto à organização em que ela atua” (Brandão, 2012⁴, p.3).

A descrição de uma competência deve representar, portanto, um desempenho ou comportamento esperado, especificando o que o profissional deve ser capaz de fazer.

Uma vez que as competências foram descritas de forma adequada, pode-se proceder a confrontação entre duas questões fundamentais: *as necessidades da organização* e a disponibilidade das competências dentro do quadro de pessoal. A diferença entre o que a organização precisa e o que ela tem efetivamente disponível é chamada de lacuna de competência (*Gap*) (Brandão, 2012). As ações da gestão de pessoas devem centrar-se fundamentalmente em identificar ações – sejam ações de capacitação, seja seleção interna ou externa – para diminuir tal diferença.

¹ 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), 8-15.

² Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D. & Vilhena, R. M. P. (2009). *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

³ Brandão, H. P. & Bahry, C. P. (2005). Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), p. 179-194.

⁴ Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Atlas.

As necessidades da organização são definidas por meio da ideia de **Importância** da competência. A Importância define o quanto as competências individuais são fundamentais dentro da instituição, oferecendo (1) um parâmetro de comparação sobre as necessidades da organização e (2) uma comparação das prioridades entre as competências.

Ao comparar então as necessidades da organização (Importância) e a realidade dos servidores (seja por meio da avaliação de desempenho, seja por meio do LNC), define-se elementos e subsídios a respeito das prioridades para que a equipe de Gestão de Pessoas possa tomar decisões sobre seus processos.

3. METODOLOGIA

O mapeamento aqui apresentado foi realizado no período de outubro de 2015 a abril de 2017, portanto corresponde ao 3º ciclo de mapeamento de competências, consistiu na aplicação das metodologias: (1) Oficinas; (2) Aplicação e Análise de Questionários e (3) Elaboração do Relatório.

4. RESULTADOS

Foi enviado, pelo sistema GESTCOM, o total de 2.891 questionários aos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) e Docentes ocupantes de função gerencial, o público-alvo do MAPEC. Deste total, 1.935 foram respondidos integralmente e 36 parcialmente (Não enviados – Rascunho salvo). Isso corresponde a 66% de participação dos servidores. A Figura 1 ilustra o percentual de servidores que realizaram sua avaliação.

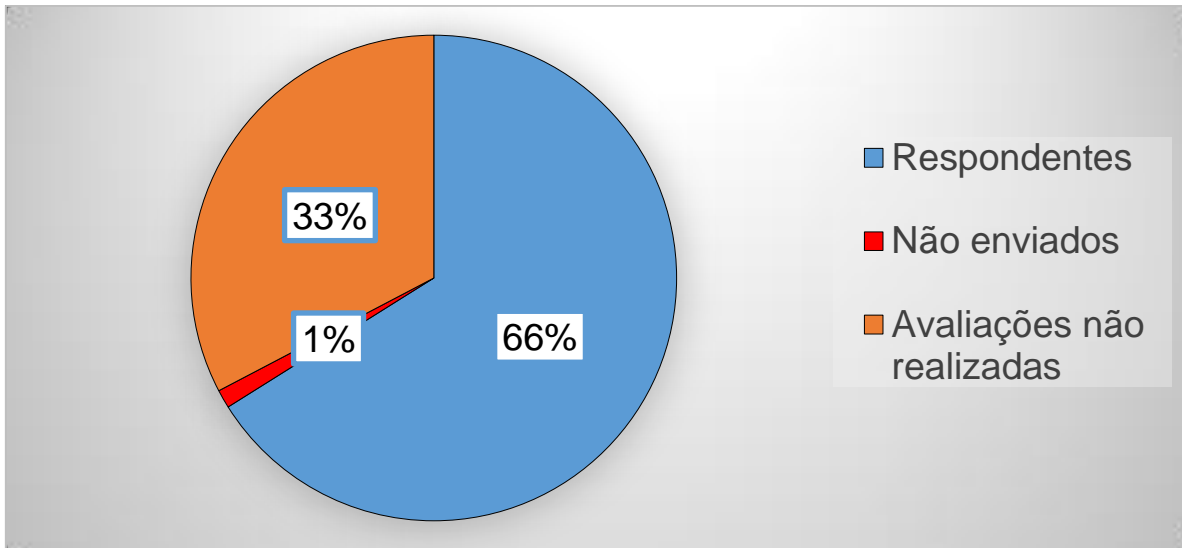


Figura 1: Percentual total do público alvo da UFPA servidores que responderam o questionário MAPEC.

Nesse sentido, pode-se considerar a participação na pesquisa de 66% dos servidores alvo da UFPA, essa participação garante um alto grau de confiança (95%) e baixa margem de erro na amostra (1,71%) considerada na pesquisa.

Ao final do processo, os dados foram compilados do sistema e analisados. A análise envolve (1) a avaliação da importância das competências indicadas nas oficinas e (2) a avaliação de necessidades de capacitação indicadas pelos servidores.

4.1. Matriz importância necessidade de capacitação.

Este instrumento é baseado na matriz Importância x Desempenho de Slack, Chambers e Johnston (2009)⁵. A Matriz Importância x Necessidade de Capacitação é composta de dois eixos. No eixo vertical, são lançados os dados concernentes à Necessidade de Capacitação⁶ Média dos servidores; no eixo horizontal, são lançados dados concernentes à Importância na Unidade daquela competência. Cada competência é representada como um ponto localizado

⁵ SLACK, Nigel. CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON Robert. Administração da Produção. Tradução: Henrique Luiz Corrêa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

⁶ Note-se que no caso da Matriz Importância x Necessidade de Capacitação, o eixo é plotado de forma invertida, para adequar-se ao parâmetros da matriz Importância x Desempenho de Slack et al. (2009).

na área compreendida entre esses dois eixos. A Figura 2 resume os dados Gerais da UFPA encontrados neste ciclo de mapeamento.

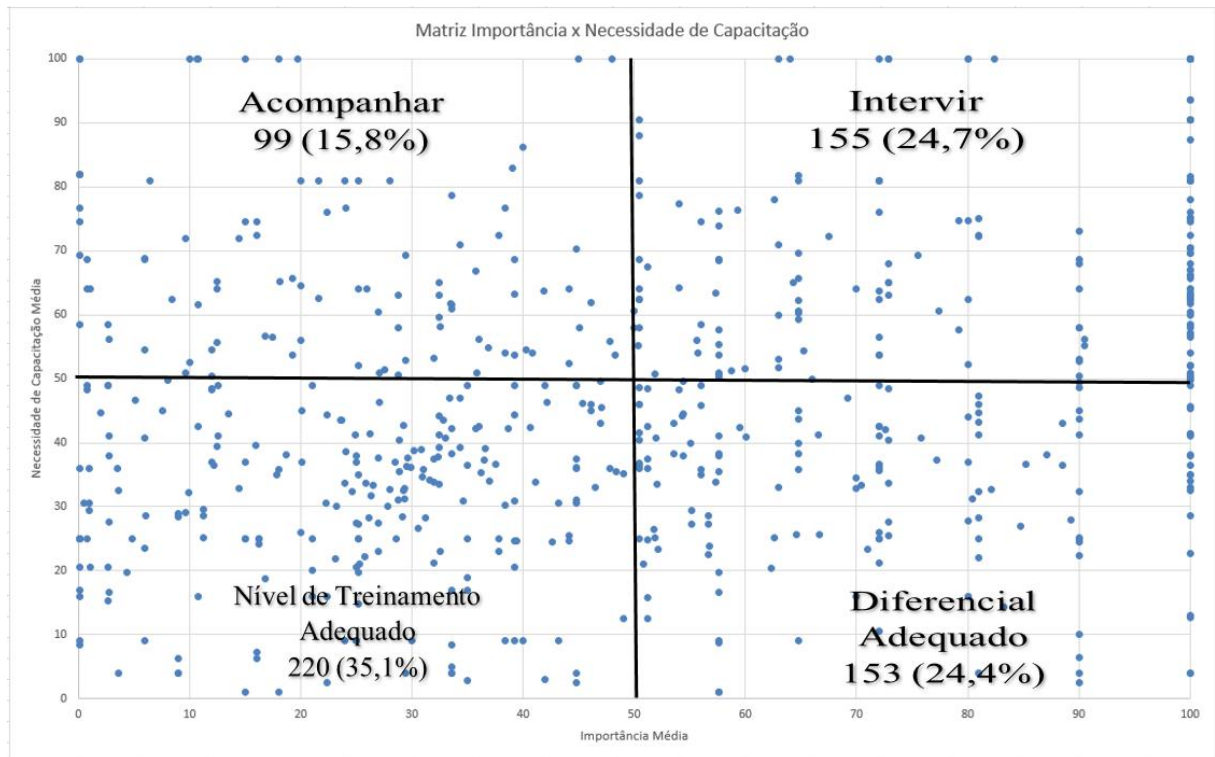


Figura 2: Matriz importância x necessidade de capacitação para todas as competências da UFPA

Uma vez elaborada, a matriz é dividida em quatro áreas:

i. **Acompanhar:** As competências nesse quadrante apresentam Alta Necessidade de Capacitação, mas baixa Importância. Elas devem ser avaliadas para que sejam melhoradas futuramente dentro da organização, mas não são consideradas prioridades para o momento. A classificação delas como foco de processos de capacitação imediata deve ser avaliada e ocorrer apenas: (1) na medida em que auxiliarem outras competências mais urgentes; (2) se houver recursos disponíveis para serem investidos na melhoria dessas competências; e (3) caso atendam um grande número de servidores.

ii. **Intervir:** Onde estão localizadas aquelas competências com alta Importância e alta Necessidade de Capacitação. As competências aqui localizadas deverão ser consideradas foco de intervenção na instituição, sendo prioritário o seu desenvolvimento, pelo processo de capacitação ou pelo processo de seleção externa de membros da equipe. A instituição deve considerar essas competências na construção de seu Plano Anual de Capacitação.

iii. **Nível de treinamento adequado:** Aquelas competências que foram consideradas sem necessidade de melhoria para este ciclo. Incluem aqui aquelas competências que são identificadas como tendo baixa Importância e baixa Necessidade de Capacitação, e, portanto, não precisam de foco. Elas podem ser observadas tendo baixas ou nenhuma lacuna.

iv. **Diferencial Adequado:** As competências aqui localizadas têm o menor grau de atenção necessária, pois foram consideradas com baixa necessidade de capacitação e alta importância. São competências distintivas da unidade. Elas podem gerar lacunas médias ou baixas (devido à alta importância), mas não precisam ser focos diretos de curso de capacitação quando necessário, entretanto, podem ser sanadas com outros eventos (por exemplo, por meio de palestras, congressos e assim por diante).

4.2. Número de servidores em cada faixa de lacuna.

Além da análise a partir das médias ilustradas na matriz Importância x Necessidade de Capacitação, cabe também analisar o número de servidores que estão em cada faixa de lacuna.

Isso é importante para identificar aquelas competências que, apesar de apresentarem, no panorama da instituição, lacunas médias relativamente baixas, apresentam um grande número de servidores nas faixas de lacuna mais altas. Assim, é importante analisar também o **número**

de beneficiados⁷ com possíveis ações de capacitação, visando o atendimento do máximo de servidores possíveis.

Assim sendo, todas as análises devem ser conduzidas com as duas técnicas descritas (Análise das Médias/Matriz Importância-Necessidade de Capacitação e Análise do Número de Servidores por Faixa constantes no item 7 – anexos – do relatório geral do MAPEC, disponível na página da PROGEP). Isso possibilitará levantar dados que permitirão aos gestores tomar decisões a respeito de quais ações para capacitação e desenvolvimento são necessárias nas Unidades.

4.3. Resultados Gerais - Análise da Lacuna

Durante a fase de oficinas e validação, foram descritos um total de 728 apontamentos de competências, dos quais 627 apontamentos foram avaliados na fase de questionários.

Como pode ser observado na figura 2, a maior parte das competências concentra-se nas áreas de “Nível de Treinamento Adequado” e “Intervir”, e uma quantidade menor na área de “Diferencial Adequado” e “Acompanhar”. Nesse ciclo, há uma quantidade considerável de competências que precisam ser alvo de intervenções, 155 competências (24,7%) do total de 627 apontamentos da UFPA.

Na análise dessas competências, foram consideradas apenas as competências que apresentaram a Lacuna Máxima de 100. Note-se que na metodologia adotada no MAPEC, a competência tem Importância 100, portanto Gravidade, Urgência e Tendência são iguais a 10. Os servidores que avaliaram essas competências, indicaram necessidade máxima de

⁷ Na metodologia adotada, sempre são somados como número de beneficiados dos eventos de capacitação tanto os servidores identificados com Altas Lacunas (Acima de 50) como aqueles com Médias Lacunas (Acima de 35). Assim, é possível levar em consideração aqueles servidores que possuem necessidade atual e urgente, mas também agir preventivamente contabilizando aqueles que poderão *vir a ter* uma alta lacuna.

capacitação. A lista completa das 155 apontamentos pelos servidores de competências com alta lacuna, pode ser vista no relatório geral do MAPEC, disponível na página da PROGEP.

4.4. Análise da Lacuna das Competências Transversais

A avaliação desse grupo merece destaque tendo em vista que são competências frequentes em um número considerado de servidores, dessa forma, possibilita o delineamento de ações de capacitação amplas, viabilizando a inclusão de um grande número de servidores da UFPA. O grupo de competências transversais englobam três categorias: competências administrativas, pessoais e gerenciais.

Assim, fica a critério da Instituição a prioridade para delinear as ações de capacitação: abranger o maior número de servidores ou considerar as maiores médias aritméticas das lacunas. Para auxiliar nos processos decisórios, a seguir apresentamos uma análise que foca, em vez da média aritmética das lacunas, o número de servidores beneficiados por ações de capacitação.

Com base no Diagrama de Pareto - Competências que representam 50% do Número de Beneficiados

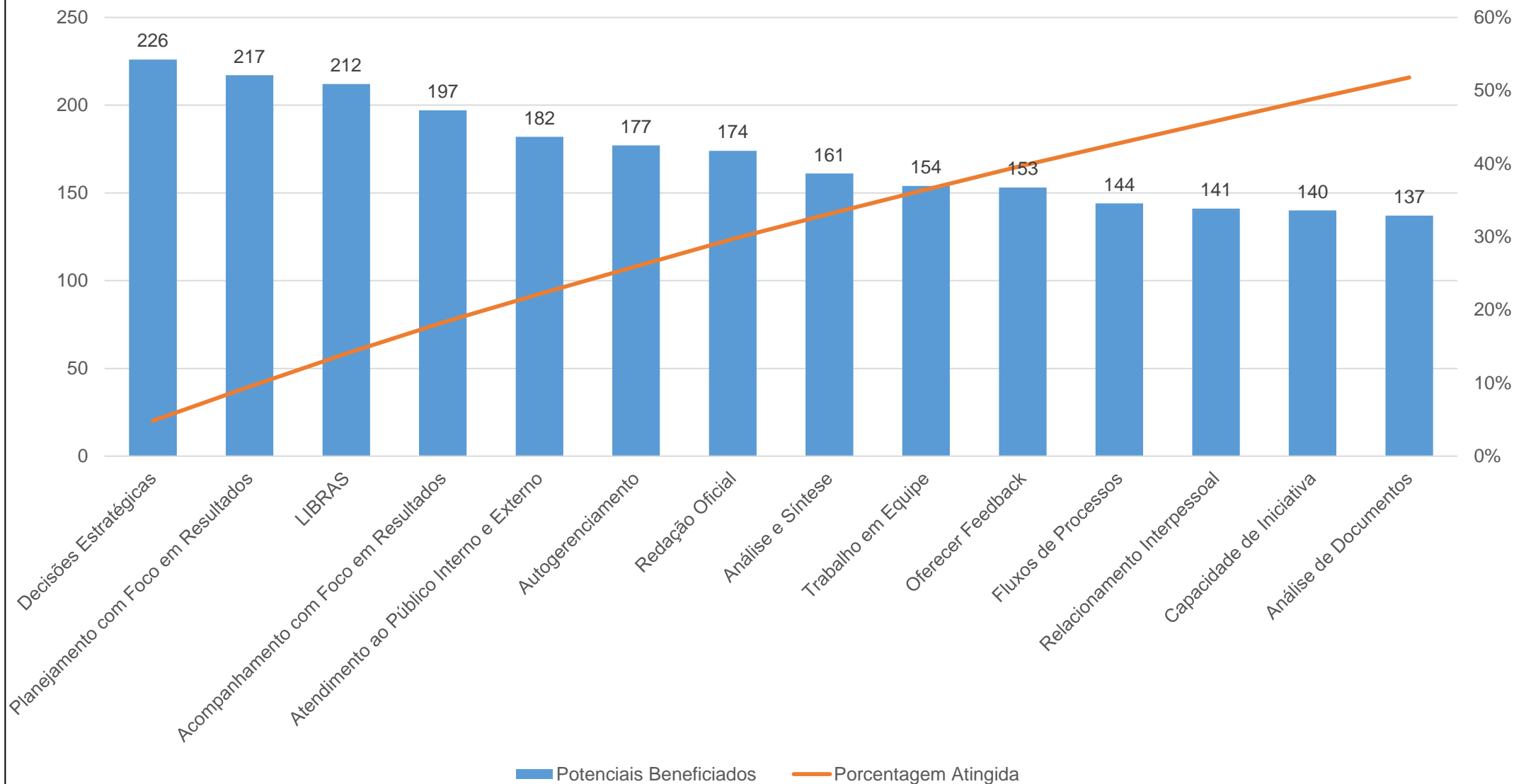


Figura 2: Aplicação do Diagrama de Pareto a 50% do número de beneficiados que apresentaram média e alta lacunas de competências

O gráfico indica que, caso a instituição planeje ações de capacitação para as 14 competências apresentadas no diagrama, estas poderão beneficiar aproximadamente 52% dos respondentes do MAPEC do quadro de servidores da instituição que apresentaram média ou alta lacuna neste ciclo de mapeamento.

Ao aplicar a base do diagrama a 50% do número de beneficiados com as ações de capacitação, temos um total de 14 competências que podem ser priorizadas por ações que vão além da capacitação: seleção por competências, avaliação de desempenho por competências, alocação por competências, plano de carreiras por competências; em suma todos os processos relacionados à gestão de pessoas promovidos pela instituição.

Os dados gerados pelo mapeamento também indicam a frequência com que as competências transversais foram avaliadas pelos servidores. Conhecer essas competências é relevante para identificar as necessidades prováveis de cada competência na UFPA. As tabelas (anexos 20, 21 e 22 do relatório completo do MAPEC) apresentam as competências transversais mais comuns e a frequência com a qual a competência foi avaliada, em relação às 1934 avaliações realizadas. Essas competências podem ser alvo de processos de capacitação para novos servidores recém-concursados, antes de sua lotação em eventos de acolhimento.

4.5. Competências Não avaliadas

Das 627 competências identificadas na UFPA, 101 não foram avaliadas pelo servidor do órgão. O anexo 4 do relatório geral do MAPEC apresenta a lista das 101 competências não avaliadas.

Estas competências precisam ser avaliadas caso a caso junto às unidades que as descreveram. Existem três possibilidades a serem analisadas:

- a) os servidores que utilizam aquelas competências não responderam à pesquisa. Nesta situação, sugere-se como orientação que as competências devem ser mantidas no elenco da unidade e, em próximos ciclos, essas unidades devem ser alvo de campanhas de sensibilização para que seus servidores respondam ao novo ciclo.
- b) os servidores da unidade não precisam da competência. Deve-se avaliar se a competência deve ser mantida, ou se pode ser excluída do elenco de competências daquelas unidades sem prejuízo.
- c) A unidade precisa da competência, mas nenhum servidor é capaz de utilizá-la. Nesse caso, a competência descrita é considerada emergente, podendo ser alvo de processos de capacitação ou concurso. Nesse caso, a competência passa a ser considerada com lacuna máxima (100), em vez de zero (0).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho trouxe uma série de dados que acreditamos serem relevantes para a tomada de decisão sobre a gestão de pessoas na UFPA. É importante destacar que o Mapeamento de Competências do órgão não se encerra com esse trabalho: o Mapeamento é um processo cíclico e em permanente revisão. Este relatório buscou não apenas apresentar os dados deste ciclo, mas descrever a metodologia de aplicação e análise de dados.

Um ponto essencial é a construção de uma Cultura de Avaliação. Nesse sentido, a instituição deve trabalhar para desenvolver um ambiente que (1) reforce e reconheça o bom desempenho, e (2) ofereça um suporte organizacional para os membros da equipe se aprimorem continuamente, corrigindo erros quando houverem e favorecendo o desenvolvimento pessoal dos membros. Nessas condições, a avaliação por competências não se torna uma atividade penosa ou problemática, mas fundamentalmente um momento de

reflexão para o desenvolvimento das competências necessárias ao bom desempenho profissional, parte essencial para uma melhor qualidade de vida.

Dentro dessa ideia de desenvolvimento de uma nova cultura, é importante perceber a importância de uma avaliação precisa por parte dos gestores e dos membros da equipe. Isso se estabelece quando, frente a repetidos ciclos de avaliação, o servidor tem a percepção de que sua opinião é levada em consideração nos processos decisórios de gestão de pessoas, oferecendo ações de capacitação de acordo com as solicitações e necessidades da força de trabalho.

O relatório aqui apresentado não é exaustivo no sentido de fazer uma descrição definitiva sobre as necessidades da instituição. Pelo contrário, apresenta um ponto de partida que permite desenvolver atividades de seleção, gestão do desempenho e capacitação dos membros da equipe. Novos trabalhos devem voltar-se para o refinamento das competências descritas, o desenvolvimento de mecanismos de capacitação adequados à realidade da instituição, e mecanismos de avaliação de desempenho específicos que possam conduzir a novos ciclos de mapeamento de competências.