



## **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA UFG:** proposta de uma metodologia para o projeto piloto

**Eixo Temático: Gestão e Políticas da Informação**  
**Modalidade: Apresentação Oral**

Isabela Machado Papalardo de Moraes  
Maria Tereza Tomé de Godoy

### **1 INTRODUÇÃO**

As instituições públicas têm demandado soluções que possibilitem uma melhor gestão de pessoas em seu ambiente organizacional, nas Instituições de Ensino Superior o cenário não é diferente. Num esforço em responder a tais demandas surgem estudos acerca da Gestão Estratégica de Pessoas. Com o aprofundamento desse estudo a importância do desenvolvimento de competências nas organizações se torna estratégico e fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais.

Evidenciando a elevação da importância do tema competência também no setor público, legislações surgem no intuito de instituir uma gestão de pessoas focada no resultado e no desenvolvimento do servidor público. Em 2006 é publicado o decreto presidencial nº 5.707/2006 que institui a Política e as diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal. Dentre suas finalidades esta a preocupação com adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.

Autores que se depreendem ao estudo de gestão de pessoas trazem considerações importantes sobre a gestão estratégica de pessoas e gestão por competência. Vale citar a discussão em torno deste tema para melhor compreensão da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e da aplicação da metodologia proposta a seguir.

Para Zarifian (2011) e Fleury (2010) só é possível dizer que há competência em um indivíduo se há também reflexo na organização. Desta forma, não há que se falar em competência do indivíduo isoladamente, a competência tem que fazer parte do ambiente de trabalho, é uma troca constante e interdependente.

Fleury e Fleury (2010, p. 190) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social



ao indivíduo”.

Da mesma forma, Dutra (2011, P. 115) vai ao encontro desse raciocínio quando afirma que “o conceito de competência, quando compreendido em toda a sua extensão e utilizado em conjunto com outros conceitos, permite grande avanço na compreensão da gestão de pessoas”.

O referido autor apresenta a gestão de pessoas por competência agregando outros referenciais teóricos exigidos para o sucesso neste tipo de gestão e defende a utilização em conjunto da competência, complexidade e espaço ocupacional.

Analisando os conceitos acima expostos em relação ao que define a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal é importante ressaltar que no item em análise (Item III, Art. 1º, Decreto nº 5.707/2006) o legislador teve a preocupação de tornar finalidade desta política a adequação das competências requeridos dos servidores no ambiente de trabalho ao plano plurianual. Estabelecendo desta forma uma vinculação ao planejamento, onde se estabelece os princípios, objetivos e metas do governo ao desenvolvimento do pessoal, capacitando e qualificando conforme as necessidades de cada instituição (BRASIL, 2006).

Portanto, inicialmente o que deve ser feito para o cumprimento do referido decreto é o mapeamento de competências nesta Instituição de Ensino. O processo de mapeamento tem como propósito identificar a lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas de que a organização já dispõe. (BRANDÃO, 2012)

Este mapeamento tem como finalidade levantar as competências necessárias ao desempenho das atividades administrativas e das disponíveis nos servidores efetivos da UFG utilizando como método a pesquisa documental e de campo com as ferramentas questionário, entrevista e observação.

As informações e o banco de dados que serão resultados do mapeamento subsidiarão o Dimensionamento, a Capacitação e a Avaliação de desempenho em toda a UFG. Os benefícios esperados são inúmeros podendo citar: o desenvolvimento das trilhas de conhecimentos; a criação de um banco de talentos; um novo modelo de alocação de vagas e de remoção interna baseada em competências.

Para dar início ao mapeamento é necessária a aplicação em um órgão piloto



para possíveis adequações da metodologia adotada. O órgão selecionado foi Departamento do Pessoal da UFG devido a sua complexidade das suas atividades, o número elevado de processos administrativos já modelados neste órgão e a disposição da equipe gestora em ser o piloto desse projeto.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Mapear as Competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais da UFG e as Competências existentes referentes aos servidores efetivos e terceirizados que estejam desempenhando atividades administrativas.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e classificar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais da UFG;
- Inventariar as Competências existentes referentes aos servidores efetivos;
- Avaliar o cenário organizacional referente à gestão de pessoas, tendo como referência as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as inventariadas existentes nos servidores em exercício;
- Identificar as lacunas de competências para subsidiar a Capacitação;
- Formar o "banco de talentos" da UFG;
- Propor modelo de alocação de vagas;
- Propor modelo de remoção interna baseada em competências;
- Propor modelo de avaliação de desempenho por Competência.

## 2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada nessa proposta foi desenvolvida considerando principalmente o cenário organizacional da Instituição Federal de Ensino Superior em que será realizado o mapeamento e as ferramentas organizacionais existentes para a aplicação.

Na elaboração dessa metodologia houve a preocupação em não distanciá-la das diretrizes já contidas no decreto presidencial nº 5.707/2006 que institui a Política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal, adotadas também pela secretaria



de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Além destas fontes, a obra de Brandão (2012), *Mapeamento de Competências*, foi base para este estudo por sua característica técnica.

## 2.1 EVANTAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Primeiramente serão levantadas as competências organizacionais que consistem no conjunto de competências de cada órgão segundo a missão, visão e estratégias. Com o objetivo de identificar e analisar as competências tendo como referência a estratégia organizacional, primeiramente será realizado a pesquisa documental, que consistirá nos seguintes documentos:

- Dos documentos institucionais - PDI, Resoluções, Documentação geradas pelos processos de trabalho;
- Das diretrizes estratégicas de cada Órgão Administrativo e Unidade Acadêmica (OA/UA) – Planejamento Estratégico (missão, visão de futuro e objetivos estratégicos);

É importante salientar que devido a grande complexidade dos órgãos e unidades ligados a esta instituição a análise documental não ficará restrita a estes documentos, podendo ser ampliada conforme necessário para suprir ou complementar informações que sejam relevantes a cada ambiente organizacional. Após o levantamento das competências organizacionais, estas devem ser validadas pelo gestor ou pela equipe gestora.

## 2.2 LEVANTAMENTO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS À CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS DA UFG

Este levantamento será realizado com o objetivo de identificar as competências necessárias para cada posto de trabalho. Com a análise documental realizada, serão levantados os processos de trabalho dos ambientes administrativos. Nos ambientes, objeto do mapeamento, em que não for possível identificar claramente os processos, o levantamento se dará considerando a documentação existente e as informações colhidas junto aos servidores que desempenham o papel na instituição.

Após um levantamento prévio das competências necessárias, durante a reunião que o gestor ou a equipe gestora irão validar as competências



organizacionais, também serão validadas as competências necessárias. Será oportunizada a inclusão de novas competências necessárias conforme a direção do(s) gestor(es).

Nesta fase é importante identificar a necessidade de outros profissionais e competências que não existem no ambiente organizacional. Esta informação será gerada a partir da documentação existente e da entrevista que será realizada com os Gestores. Os dados levantados serão objetos de análise e será proposto ao gestor o perfil profissional desejado pela UA's/OA's que irá validar a sugestão ou indicar o profissional desejado.

### 2.3 LEVANTAMENTO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS EXISTENTES REFERENTES AOS SERVIDORES EFETIVOS QUE ESTEJAM DESEMPENHANDO ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Após traduzir as competências organizacionais da regional/unidade/órgão em comportamentos observáveis dos servidores, o levantamento das competências existentes será realizado a partir da autoavaliação do servidor. Com as competências necessárias levantadas serão verificadas as competências existentes nos servidores através de questionário. O questionário elaborado pela Equipe responsável pelo Mapeamento será enviado ao gestor a fim de obter sua validação.

Após elaborar o questionário e obter a validação com o(s) gestor(es), os servidores serão convidados a responde-lo. A aplicação do questionário será realizada no local de trabalho do servidor, onde a Equipe responsável pelo Mapeamento irá dar orientações quanto à metodologia estimulando o preenchimento e tirando dúvidas, porém não devendo interferir nas respostas.

Após coletar as competências organizacionais, necessárias e existentes, a Equipe responsável pelo Mapeamento analisará as respostas obtidas e gerará relatórios específicos construídos em forma de mapa onde serão indicados todos os servidores e as competências necessárias, existentes e organizacionais.

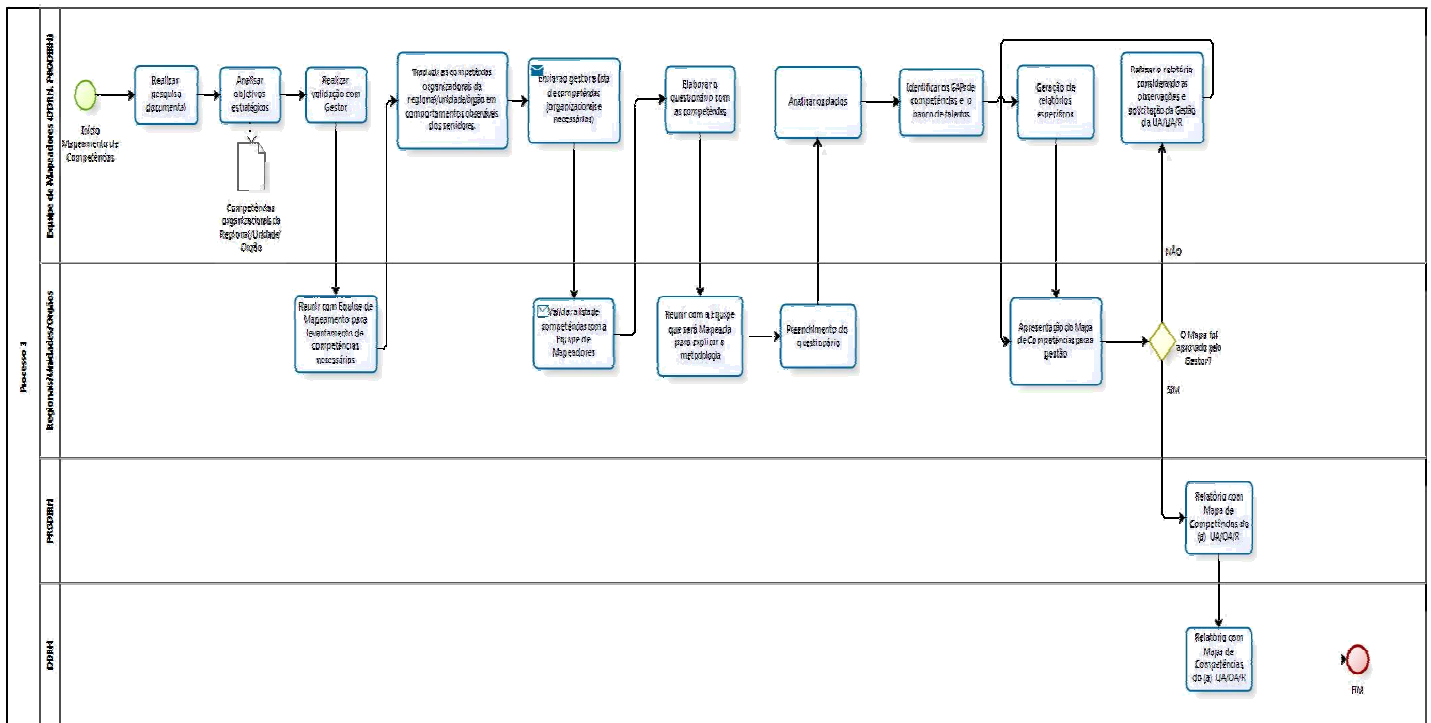
Para melhor visualização do Mapeamento de Competências foi realizado a modelagem do processo, já validado e com adequações ao ambiente organizacional da instituição objeto dessa proposta de estudo.



### 3 CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo expor a metodologia criada para o Mapeamento de Competências em um órgão que será o projeto piloto na Universidade Federal de Goiás. A importância desse projeto piloto é testar todo o processo em um ambiente menor trazendo respostas rápidas que proporcionará a adequação das ferramentas adotadas.

Com a validação da metodologia construída nesse projeto o próximo passo é a capacitação de servidores para o Mapeamento das Competências em toda a Universidade. A meta é que seja capacitado no mínimo 20 (vinte) mapeadores em 6(seis) meses para que possam dedicar uma parte da sua carga horária ao trabalho de mapeamento.





## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas.** São Paulo: Altas, 2012.

BRASIL, Decreto presidencial nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Dispõe sobre a instituição 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. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)> Acesso em: 01 set 2012.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Desenvolver Competências e Gerir Conhecimento em Diferentes Arranjos Empresariais.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.* São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 189-211.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2011.