



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

Thiago Dias Costa
João Cauby de Almeida Júnior



MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

Thiago Dias Costa
João Cauby de Almeida Júnior

RESUMO

A gestão por competências tem sido descrita na literatura como uma importante ferramenta para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. O projeto de Mapeamento de Competências dos servidores técnico-administrativos da UFPA foi a etapa inicial desta instituição para implantação do modelo de gestão por competências. Na primeira fase do projeto foi conduzida uma pesquisa documental relativa à estratégia organizacional da instituição e de cada uma de suas unidades para a identificação das competências transversais. Na segunda fase, 830 servidores foram entrevistados com o objetivo de identificar suas competências individuais. Os resultados das entrevistas serviram de base para a descrição das competências necessárias a todos os cargos da instituição. Na terceira fase, as competências dos servidores eram avaliadas por ele e pelo seu gestor com o intuito de identificar aquelas de maior importância, mas eram mal desempenhadas pelos servidores. Estas lacunas guiarão as ações de desenvolvimento da instituição nos anos seguintes.



INTRODUÇÃO

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo decreto Nº 5.707/ 2006 tem como uma de suas diretrizes a elaboração do plano anual de capacitação para servidores da instituição. Este plano anual, assim como todas as atividades referentes ao Desenvolvimento de Servidores Públicos deve ser desenvolvido dentro do modelo de Gestão por Competências.

A despeito 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 presente trabalho descreve a primeira etapa da Implantação do modelo de Gestão por Competências na Universidade Federal do Pará, o Mapeamento de Competências individuais de seus servidores técnico-administrativos.



REFERENCIAL TEÓRICO

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 apresenta 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 é 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 consequente 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.

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 pode 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 a 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 5.707/06, a efetuação 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.

JUSTIFICATIVA

A Universidade Federal do Pará é uma das maiores instituições da Amazônia composta por mais de 50 mil pessoas. Entre eles, 2.309 servidores técnico-administrativos demandam ações de capacitação constantes a instituição. Elaborar um Plano de Capacitação para um Público tão extenso e diversificado é um desafio para a organização.

Modelo de gestão por competências parte do princípio 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 técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará permite a instituição identificar as necessidades de ações de desenvolvimento, educação e capacitação de seus servidores ao mesmo tempo em que se adequa ao decreto 5.707/2006.

Como a pesquisa se deu dentro de uma Instituição Federal de Ensino, alunos de graduação de diferentes áreas do conhecimento foram convidados a participar do Mapeamento. Esses alunos eram provenientes dos cursos de Psicologia, Administração e Ciências da Computação. Assim, a pesquisa se deu dentro de um contexto acadêmico de desenvolvimento.

OBJETIVOS

Geral: Mapear as competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará



Específicos:

- Estabelecer as competências organizacionais da Universidade e de todas as suas unidades;
- Levantar as competências individuais dos servidores técnico-administrativos da UFPA em seus respectivos cargos;
- Avaliar as competências dos servidores técnico-administrativos da UFPA;
- Identificar as lacunas de competências de cada unidade que compõe a UFPA;
- Promover ações de desenvolvimento de servidores com o objetivo de minimizar ou sanar as lacunas de competências de cada unidade.

CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

A Universidade Federal do Pará é uma das maiores instituições de ensino da Amazônia. Ao todo, ela é composta por mais de 50 mil pessoas, sendo 2.522 professores, incluindo efetivos do ensino superior, efetivos do ensino básico, substitutos e visitantes; 2.309 servidores técnico-administrativos; 7.101 alunos de cursos de pós-graduação, sendo 4.012 estudantes de cursos de pós-graduação stricto sensu; 32.169 alunos matriculados nos cursos de graduação, 18.891, na capital, e 13.278, distribuídos pelo interior do Estado; 1.886 alunos do ensino fundamental e médio da Escola de Aplicação; 6.051 alunos dos Cursos Livres oferecidos pelo Instituto de Letras e Comunicação Social (ILC), pelo Instituto de Ciência da Arte (ICA), pela Escola de Teatro e Dança, pela Escola de Música e pela Casa de Estudos Germânicos, além de 380 alunos dos cursos técnicos, profissionalizantes, vinculados ao Instituto de Ciências da Arte. Dentro deste universo a UFPA oferece 513 cursos de graduação e 45 programas de pós-graduação, sendo 43 cursos de mestrado e 22 de doutorado.

A Universidade Federal do Pará construiu seu plano de desenvolvimento institucional utilizando o Balanced Scorecard – BSC. Essa metodologia permite a indissociabilidade do planejamento, gestão e avaliação, focaliza de forma diferenciada das demais metodologias os resultados, indicadores de desempenho, missão, visão e valores institucionais.



O resultado da construção do PDI consistiu na definição de vinte objetivos estratégicos, pautados em análise de cenários e tendências, que procura manter a interação entre as ações de ensino, pesquisa e extensão e alcançam as diversas dimensões e áreas de atuação da UFPA (Figura 1). Tais objetivos foram traduzidos em metas e indicadores de resultados, que serão objetos de acompanhamento sistemático e avaliação anual, exigindo um papel estratégico e visão sistêmica dos gestores da Universidade; desta feita tornando o PDI um importante instrumento na tomada de decisões estratégicas.

O PDI 2011-2015 foi construído com objetivo de avançar na qualidade das ações de ensino, pesquisa e extensão, contribuir para atender as demandas sócio-ambientais da região e o seu desenvolvimento ao cumprir com sua nova Missão: Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade sustentável.

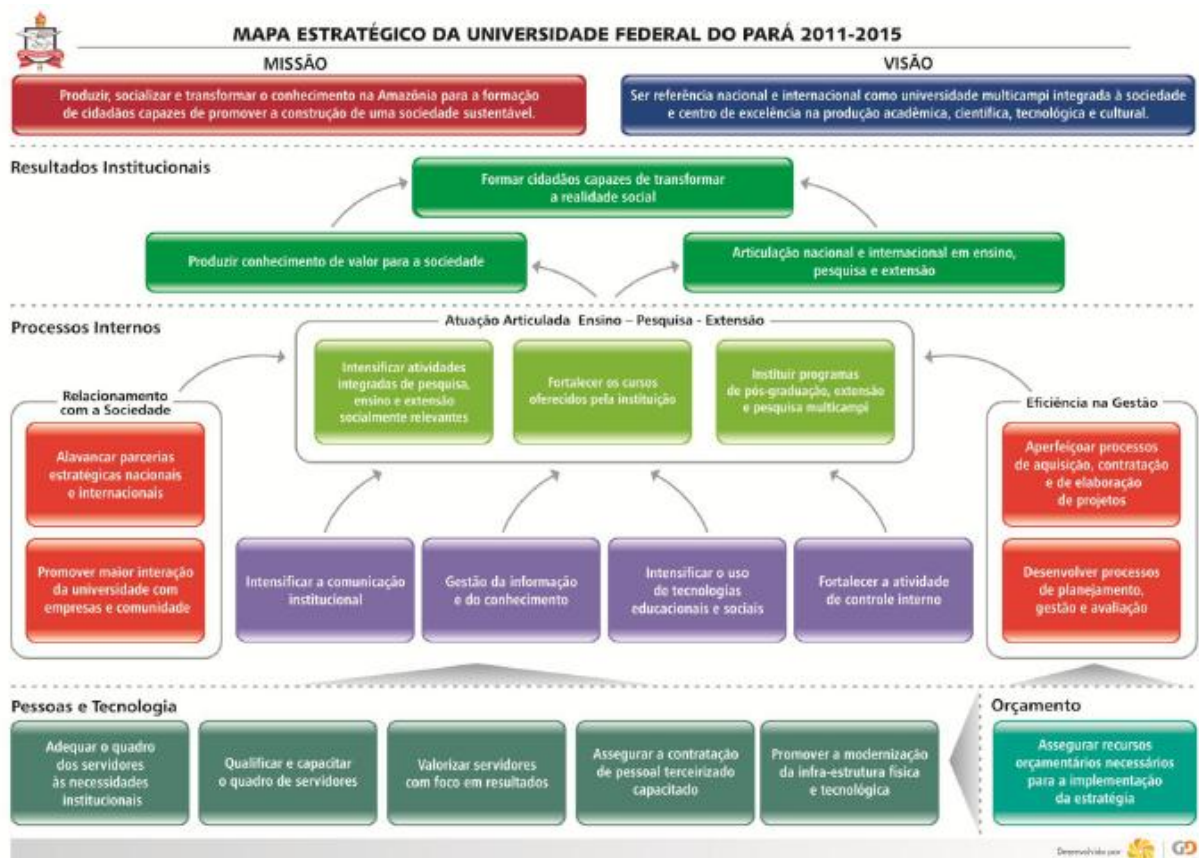


Figura I - O Mapa Estratégico da Universidade Federal do Pará 2011 – 2015

Assim, partindo dos objetivos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA, o Mapeamento de Competências procurou definir que competências seus servidores deveriam possuir e que competências já possuíam para a consecução dos mesmos.

MÉTODO

Participantes

Ao todo, 832 servidores técnico-administrativos participaram do mapeamento de competências da UFPA. Esta amostra foi definida para representar todos os cargos ocupados pelos 2.465 servidores técnico-administrativos da UFPA. Os participantes foram selecionados de acordo sua disponibilidade em participar do projeto. Foi selecionado pelo menos um servidor de cada um dos 78 cargos existentes na UFPA e lotados em cada uma das 42 unidades da instituição. Assim, por exemplo, pelo menos um Administrador de cada uma das unidades que compõem a Universidade foi entrevistado. O mesmo processo foi empregado para todos os 78 cargos presentes na instituição, considerando inclusive os em extinção.

Procedimento

Fase 1. Treinamento da Equipe de Mapeamento: Ao todo, 22 pessoas participaram ativamente do processo de Mapeamento de Competências da UFPA. A equipe era formada por dois professores da Faculdade de Psicologia da instituição, responsáveis pela coordenação do projeto. Fazia parte da equipe ainda 18 alunos do curso de Psicologia, 2 alunos do curso de Administração e 2 alunos do curso de Ciências da Computação. Por fim, um servidor técnico-administrativo acompanhava toda a pesquisa. Os alunos de Psicologia eram responsáveis pelas entrevistas, aplicação de questionários e grupos focais com os servidores. Os alunos da Administração cuidavam da marcação das visitas nas unidades, organizavam e acompanhavam as metas de entrevistas estabelecidas. Os alunos de Ciências da Computação desenvolveram um sistema de tabulação, avaliação e acompanhamento de competências. Todos os alunos participaram de 12 oficinas. As oficinas tinham por objetivo instrumentalizar os alunos na literatura e técnicas de mapeamento de competências.



Fase 2. Delimitação de competências organizacionais: O mapeamento tinha 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 permitia delimitar as competências organizacionais de cada unidade estudada. Após a confecção das competências organizacionais de um setor, as mesmas eram submetidas à aprovação de seus responsáveis. De acordo com as características da unidade, era delimitado o procedimento a ser adotado para realizar o mapeamento de competências profissionais dos servidores ali lotados: entrevistas, questionários ou grupos focais.

Fase 3. Identificação das competências individuais: De acordo com as decisões tomadas na fase anterior, a identificação das competências individuais era realizada. Os servidores tinham sua participação agendada com antecedência. Os entrevistadores realizavam o mapeamento no local de trabalho dos servidores. As informações coletadas eram transformadas em competências e submetidas à aprovação dos servidores e de seus superiores em um momento posterior. A fase de identificação ocorreu entre Agosto de 2011 e Outubro de 2012.

Fase 4. Avaliação das competências profissionais: Após a coleta e validação das competências profissionais, era fornecido a Gestores e servidores acesso ao sistema de avaliação e acompanhamento de competências. Este sistema foi desenvolvido pela Universidade e funcionava online, dentro e fora dos campi. Ao acessar o sistema, o servidor e seu superior podiam avaliar as competências do primeiro de acordo com dois quesitos: importância e domínio (Figura 1). Através das avaliações, eram identificadas as competências que possuíam maior importância para aquela unidade, mas eram mal desempenhadas pelos servidores. Desta forma, as lacunas de competências eram identificadas para cada unidade mapeada.



COMPETÊNCIA	Catalogar material bibliográfico, que chega a biblioteca, de acordo com normas do CDD e Marc 21.					
	IMPORTÂNCIA	5	DOMÍNIO	4	GAP	-1
OBSERVAÇÃO:						
CONHECIMENTOS						
	CDD					
	Marc 21					
HABILIDADES						
	Separar material bibliográfico que chega a biblioteca.					
	Catalogar livros de acordo com a prioridade.					
ATITUDES						
	Responsabilidade.					

Figura 1- Tela do sistema “GESTCOM” para avaliação e validação de competências

Fase 5. Avaliação das lacunas: As competências foram classificadas de acordo com o alinhamento estratégico estabelecido pelo o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade. Assim, foram selecionadas as competências organizacionais e profissionais que estavam mais alinhadas aos objetivos da instituição. Esta classificação foi cruzada com a avaliação das competências profissionais realizada na fase 4. Assim, foi possível constatar que lacunas institucionais deveriam ser sanadas de forma prioritária, atendendo as necessidades mais imediatas do Plano de desenvolvimento institucional da Universidade.

RESULTADOS

O projeto de mapeamento de competências foi concluído no período de um ano. Todos os cargos existentes na Universidade tiveram suas competências descritas.

Foram identificadas, ao todo, 32 competências individuais na instituição (Tabela 1).



Tabela 1: Competências Individuais dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPA.

Competência 1 **(C1) Atendimento ao Público**: Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.

Competência 2 **(C2) Tramitar documentos**: Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes.

Competência 3 **(C3) Elaborar documentos**: Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.

Competência 4 **(C4) Editar Imagens**: Capacidade de realizar edição de imagens em equipamentos específicos.

Competência 5 **(C5) Arquivar documentos**: Capacidade de organizar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.

Competência 6 **(C6) Prestar serviços ao servidor**: Capacidade de identificar as demandas do servidor, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.

Competência 7 **(C7) Desenvolver sistemas de computador**: Capacidade de projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica.

Competência 8 **(C8) Gerir a Editora**: Capacidade de administrar a edição, impressão, venda e distribuição da produção científica da Instituição.

Competência 9 **(C9) Recursos Materiais**: Capacidade de identificar necessidades e adquirir recursos materiais para a Instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento.

Competência 10 **(C10) Gestão de Processos**: Capacidade de interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.

Competência 11 **(C11) Sistemas e softwares**: Capacidade de manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor.

Competência 12 **(C12) Gestão de recursos financeiros**: Capacidade de prever, planejar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.

Competência 13 **(C13) Secretariado**: Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da Instituição, atendendo as demandas.

Competência 14 **(C14) Planejamento Organizacional**: Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar suas necessidades organizacionais.

Competência 15 **(C15) Serviços Laboratoriais**: Capacidade de executar tarefas laboratoriais em confecção, análise e pesquisa de materiais e sistemas.

Competência 16 **(C16) Coordenar Cursos**: Capacidade de planejar, treinar e acompanhar cursos ofertados à servidores da Instituição.



Competência 17 **(C17) Manutenção de Prédios e Equipamentos:** Capacidade de fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infra-estrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.

Competência 18 **(C18) Gerenciar Projetos:** Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição.

Competência 19 **(C19) Gerenciar Bibliotecas:** Capacidade de administrar materiais e serviços da Biblioteca, além de orientar quanto às regras técnicas de elaboração de textos científicos.

Competência 20 **(C20) Fiscalização e Controle:** Capacidade de acompanhar, fiscalizar e controlar atividades realizadas pelos institutos.

Competência 21 **(C21) Gerenciar Concursos:** Capacidade de acompanhar a elaboração e execução dos Concursos, de acordo com decretos, portarias e resoluções da Instituição.

Competência 22 **(C22) Coordenar atividades em saúde do trabalhador:** Capacidade de realizar perícia médica, desenvolvendo programas preventivos e corretivos em prol da saúde dos servidores da Instituição.

Competência 23 **(C23) Gestão Acadêmica:** Capacidade de gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.

Competência 24 **(C24) Divulgação de eventos e notícias:** Capacidade de divulgar cursos, eventos, programas, resultados e publicações da Instituição.

Competência 25 **(C25) Desenvolvimento Sustentável:** Capacidade de desenvolver processos, reduzindo, re-aproveitando e reciclando recursos materiais.

Competência 26 **(C26) Segurança Patrimonial:** Capacidade de investigar, monitorar e vigiar o patrimônio da Instituição.

Competência 27 **(C27) Dirigir veículos automotores:** Capacidade operar veículos automotores da Instituição.

Competência 28 **(C28) Realizar atividades com Crianças:** Capacidade de recepcionar, higienizar e oferecer tratamento básico de saúde ao público infantil.

Competência 29 **(C29) Serviços de copa:** Capacidade de realizar tarefas de manipulação de alimentos e higienização de ambientes.

Competência 30 **(C30) Ministrar cursos e palestras:** Capacidade de planejar, ministrar e avaliar cursos e palestras.

Competência 31 **(C31) Gestão de Pessoas:** Capacidade de para delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer feedbacks e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade.



Durante a análise das competências, foi verificado que não há, quantitativamente, uma correlação exata entre os servidores e competências individuais, mesmo entre aqueles que ocupavam o mesmo cargo. Um exemplo desse fenômeno pode ser observado na análise das competências do cargo de Assistente em Administração (Figura 2).

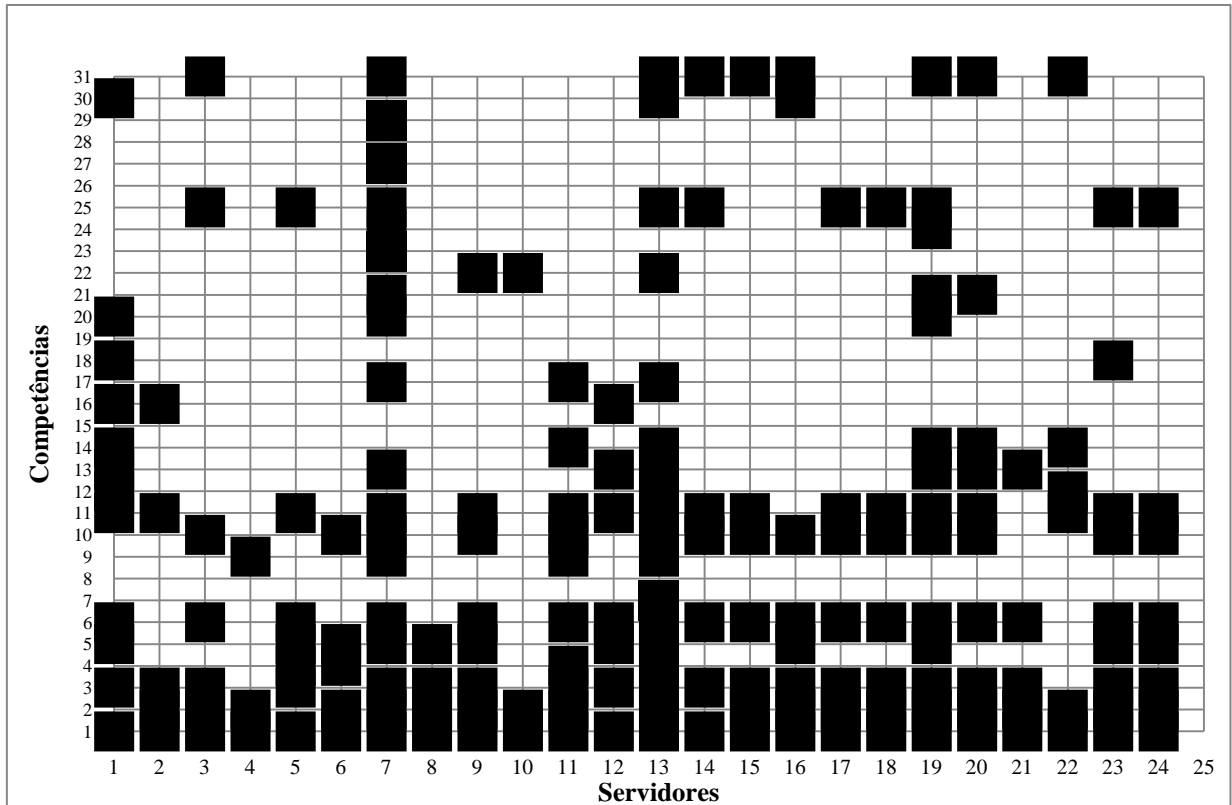


Figura 2: Frequência de Competências por Servidor com cargo Assistente em Administração.

A única competência comum a todos os servidores acima especificados é a C1 “Atendimento ao Público”, competência esta considerada transversal, haja vista que atender ao público, interno ou externo, é uma necessidade institucional dos servidores para prestação de seus serviços.

Uma possível explicação para que servidores com mesmo cargo descrevam competências diferentes poderia ser ao fato dos mesmos exercerem diferentes funções. No entanto, dentro de uma mesma categoria funcional, foram verificados dados divergentes na frequência de competências por servidor.



A Figura 3 demonstra que servidores com mesmo cargo e função, continuam a apresentar competências diferentes.

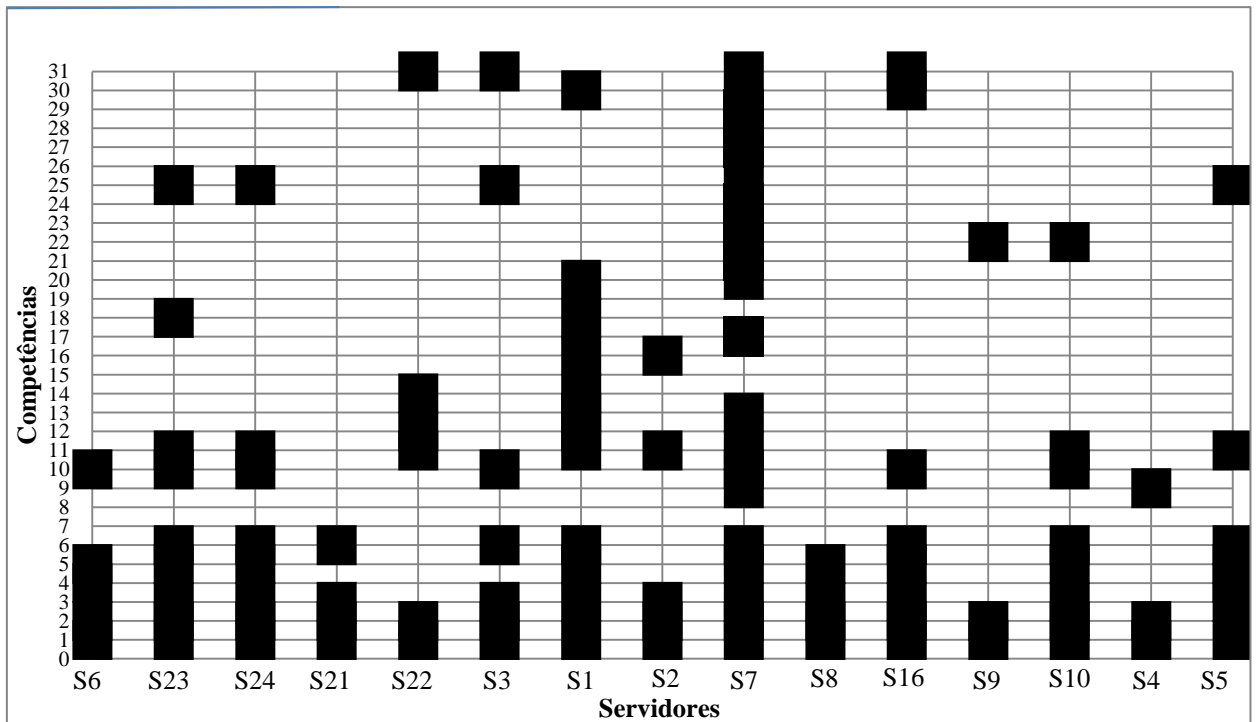


Figura 3: Frequência de Competências por Servidor com função Assistente em Administração.

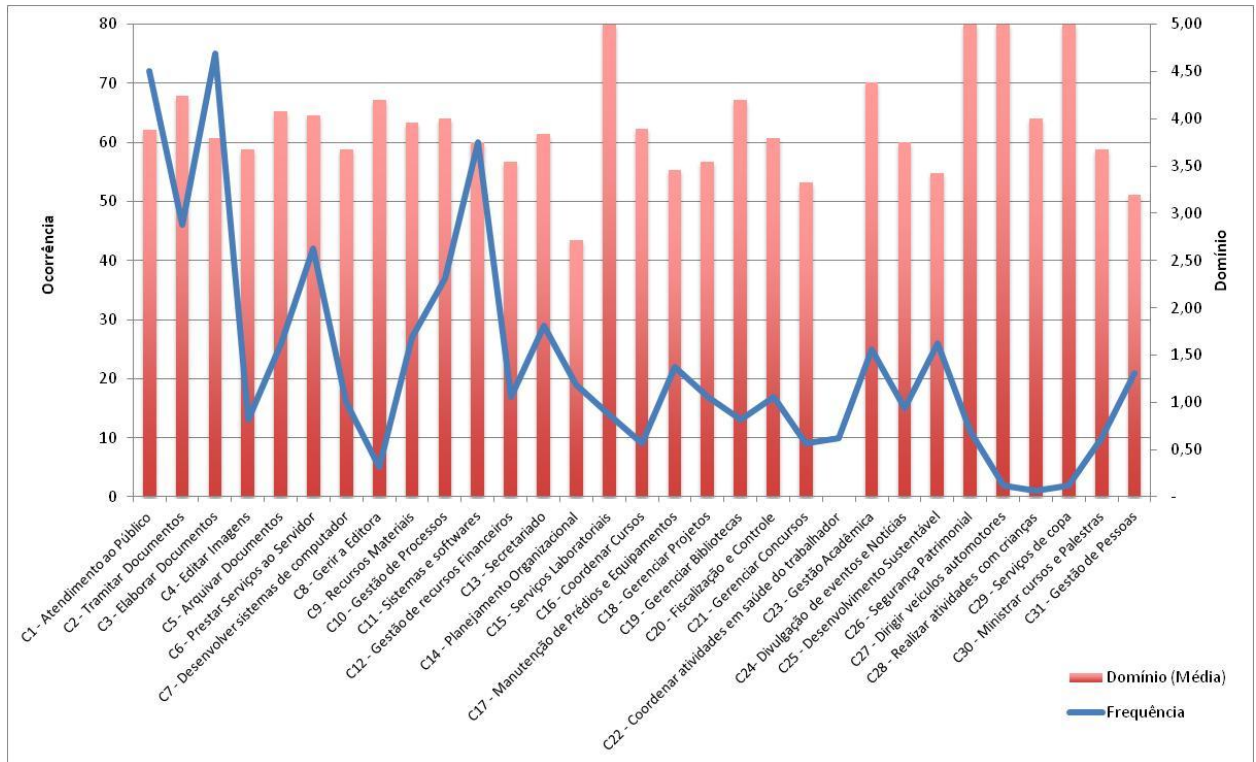
Na Figura acima, a amostra é de quinze servidores, provenientes das Subunidades: Arquivo, CADC, CAP, CAPACIT, CSA, CVSS, GRM, Protocolo Geral e SAL. Apesar de possuírem mesmo cargo e função, as competências individuais dos Assistentes em Administração variam enormemente.

Novamente, apenas a C1 é comum a todos os servidores. Nesta função, verifica-se que de quinze servidores, as Competências C17, C21, C23, C24, C27 e C29 foram mencionadas por apenas um servidor. Além disso, há apenas cinco competências (C2, C3, C5, C6 e C11) comuns a mais de 50% dos servidores.

A Figura 4 descreve o grau de domínio médio e a frequência de cada competência na instituição. Os dados indicam que competências “Atendimento ao Público” e “Elaborar Documentos” são as competências mais frequentes na instituição. Em contrapartida, as competências “Dirigir Veículos Automotores” e “Serviços de Copa” são as competências menos frequentes na UFPA.



No quesito Domínio, a competência “Planejamento Organizacional” foi apontada como possuindo a maior necessidade de desenvolvimento de ações de capacitação, seguido por “Gestão de Pessoas” e “Desenvolvimento Sustentável”.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Mapeamento de competências de uma organização pública de grande porte como a Universidade Federal do Pará se revelou plenamente factível. Ao final de um ano, período inicialmente estabelecido pela equipe responsável pelo projeto para a finalização do trabalho, todos os cargos de todas as unidades da UFPA tiveram suas competências descritas.

É importante ressaltar, entretanto, que o cronograma só se mostrou pontual devido a alguns elementos que foram respeitados. A equipe formada para realizar o projeto era interdisciplinar e possuía um bom número de integrantes. Além disso, a instituição forneceu total apoio ao projeto, concedendo um espaço próprio para a realização do trabalho e suporte na sensibilização dos servidores na participação do projeto.



A diferença entre a percepção dos servidores em relação ao seu desempenho e a percepção de seus respectivos gestores revela a importância da avaliação das competências profissionais por diversos atores da organização. A Universidade já está sistematizando uma avaliação de desempenho onde tais competências poderão ser avaliadas também pelos colegas do servidor e por uma amostra de seus clientes internos e/ou externos. O conjunto destas informações provavelmente revelará de forma mais realística o desempenho do servidor em seu local de trabalho.

O PDI representa um avanço e um desafio a Universidade no que diz respeito as competências a serem desenvolvidas pelos seus servidores. Os dados revelam que 22% das competências que a instituição necessita para alcançar as metas estabelecidas pelo PDI ainda devem ser melhor desenvolvidas. Tal desafio só poderia ser devidamente dimensionado com a compreensão de que competências cada um dos servidores da instituição já possui e que competências ainda devem ser melhoradas.

Desta forma, o mapeamento alcançou seu objetivo de levantar as necessidades de capacitação da universidade para o futuro. Dada a precisão dos dados que o mapeamento fornece, a instituição tem condições de decidir de forma muito mais racional que ações de capacitação e de desenvolvimento devem ser implantadas de forma prioritária. Além disso, os recursos orçamentários destinados ao desenvolvimento de servidores podem ser utilizados de forma mais racional e eficiente, alinhando as ações institucionais as necessidades da organização.

Por fim, baseado nos dados provenientes do Mapeamento de Competências, a Universidade Federal do Pará está desenvolvendo trilhas de aprendizagem para cada uma das competências individuais identificadas. Assim, caberá a instituição identificar a posição de cada um de seus servidores dentro de uma determinada trilha e proporcionar as ações para o desenvolvimento da referida competência.



REFERÊNCIAS

- 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 *balancedscorecard* 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.

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 doVIII 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 publicadaem 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. *RevistaGestão&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.



AUTORIA

Thiago Dias Costa – Universidade Federal do Pará.

Endereço eletrônico: thiagodiascosta@gmail.com

João Cauby de Almeida Júnior – Universidade Federal do Pará.

Endereço eletrônico: jcauby@ufpa.br

