

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA UFPA: ANÁLISE DOS TRÊS CICLOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL REALIZADOS

MAPPING OF COMPETENCES IN UFPA: ANALYSIS OF THREE ORGANIZATIONAL LEARNING CYCLES CARRIED OUT

Rosana Augusto Chagas¹

Larissa Melo Matos²

RESUMO

Aos servidores e funcionários de todas as esferas da administração pública só é permitido fazer o constante na lei, logo, correspondem a esse mesmo princípio todas as atividades dos órgãos públicos federais assim como também, toda a forma de desenvolvimento do seu quadro de pessoal. Na área de gestão de pessoas, o Decreto nº 5.707/2006 há 11(onze) anos, dá o embasamento a metodologia de mapeamento de competências, implantado em 2011 em uma Universidade pública que o transformou em ciclos para compreender sua dinâmica e teve como resultado um processo de aprendizagem organizacional em constante evolução, preconizado em 1994 por Peter Senge, de organizações que aprendem.

PALAVRAS-CHAVE

Mapeamento de Competências; Aprendizagem Organizacional; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Servants and employees of all spheres of public administration are only allowed to do the constant in the law, therefore, correspond to this same principle all the activities of the federal public agencies as well as any form of development of its staff. In the area of people management, Decree no. 5,707 / 2006 for eleven (11) years, the methodology of mapping of competences, implanted in 2011 in a public university, has turned it into cycles to understand its dynamics and has as a result a process of organizational learning in constant evolution, advocated in 1994 by Peter Senge, of organizations that learn.

KEYWORDS

Competency Mapping; Organizational Learning; People Management.

1 – INTRODUÇÃO

¹ Possui graduação de bacharel em Administração (1992), Especialização em Implantação de Sistemas de Informações Gerenciais - SIG (2001), Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento Sustentável, linha de pesquisa gestão pública (2013), pela Universidade Federal do Pará-UFPA. É doutoranda do Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Universidade Fernando Pessoa - PT. Pertence à carreira técnica administrativa em educação da UFPA, cargo Administrador. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão Pública, Gestão por Competências e Trilhas de Aprendizagem.

² Possui graduação em Pedagogia pela Universidade do Estado do Pará (2008) e graduação em Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Pará (2010). Atualmente é técnica em assuntos educacionais da Universidade Federal do Pará. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Ensino Profissionalizante, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, educação profissional, políticas públicas educacionais, gestão pública, gestão de pessoas, educação à distância, currículo, língua portuguesa, educação e tecnologia, educação rural, SBPC e filosofia da educação.

A partir da constituição de 88, as práticas de funcionamento das ações de organizações públicas estão, em sua maior parte, previstas em lei, isto porque, a constituição consagra em seu texto a exigência de observância pela Administração Pública, em todos os níveis (federal, estadual e municipal), seja direta ou indireta, dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade e, ainda mais recente, o texto constitucional atualiza-se, por meio da Emenda Constitucional nº 19/98, inserindo o princípio da eficiência (BRASIL, 1988).

Nesse sentido, em seu Art. 5º. Inciso II, o texto constitucional ratifica que "ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei" e assim, a legalidade se torna o elemento norteador de todas as ações dos servidores públicos resultando em prestação de serviços para sociedade. Isto significa afirmar que a legalidade, enquanto princípio da administração pública regula toda a atividade funcional do servidor público, totalmente sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, não lhe cabendo afastamento, desvio ou alegação de desconhecimento, sob pena de responder por seus atos, de acordo com cada caso. Logo, correspondem a esse mesmo princípio todas as atividades de órgãos públicos federais assim como também, toda a forma de desenvolvimento do seu quadro de pessoal, desde 2006, regulada por meio do Decreto nº 5.707/2006 de 23/02/2006 que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Aliada a obrigatoriedade legal, o Tribunal de Contas da União – TCU realizou em 2013, estudos para avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas na Administração Pública Federal, resultando no Acórdão 3.023/2013-TCU-Plenário que trouxe a discussão sobre a previsão normativa similar e os diferentes resultados diante do mesmo ambiente político, jurídico, econômico e social.

Diante destas diferenças, há onze anos, as organizações públicas federais intentam a utilização dos instrumentos dispostos no Decreto nº 5.707, que são o: plano anual de capacitação; relatório de execução do plano anual de capacitação; e sistema de gestão por competência.

Neste contexto, a Universidade Federal do Pará (UFPA), já realizou três ciclos de mapeamento de competências: 1º ciclo de mapeamento (2011 a 2013), 2º ciclo de mapeamento (2014 a 2015); 3º ciclo de mapeamento (2015 a 2017). O processo de

aprendizagem organizacional na utilização da ferramenta de mapeamento de competências durante estes três ciclos é descrito neste relato.

2 – METODOLOGIA

Neste relato serão elencados os processos de aprendizagem construídos ao longo de seis anos, considerando a realização de três ciclos de mapeamento de competências na UFPA. Para isso, serão descritas as ações da área de gestão de pessoas, implementadas durante esses três ciclos do mapeamento de competências da UFPA buscando categorizar cada etapa de aprendizagem conquistada pela UFPA ao longo da experiência do processo de mapeamento de competências.

Dessa forma, define-se como objetivo deste relato comparar as ações de gestão de pessoas possibilitadas por meio do mapeamento sendo necessário descrever as ações desenvolvidas e ainda, enumerar as formas de implantar a ferramenta de mapeamento de competências, primeira ação para a utilização da gestão por competências, instituída na administração pública brasileira de forma parcial do previsto no seu arcabouço teórico.

A partir desse objetivo central, acredita-se que o estudo pode ser útil a outras organizações, pois, no patamar de autarquia pública, a UFPA integra a categoria de administração pública e por isso acredita-se que os referenciais de análise em que se pauta este artigo, poderão ser igualmente úteis para profissionais das demais organizações abrangidas pelo referido decreto, criando maiores possibilidades do estudo ter efeito multiplicador, em termos teóricos ou práticos de gestão pública.

2.1 - OS CICLOS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UFPA

São denominados de ciclos do mapeamento de competências na UFPA a cada período de levantamento, tabulação e análise de dados que resultaram em um ou mais produtos para gestão de pessoas.

2.1.1 – 1º Ciclo do Mapeamento

A parceria entre a Pró Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) e a Faculdade de Psicologia (FAPSI) teve o Projeto de Mapeamento de Competências dos servidores técnico administrativos em educação - TAEs, aprovado

em março de 2011 e iniciado em agosto do mesmo ano, resultado da seleção de programas para fomento a projetos de desenvolvimento e gestão de pessoas, promovida em 2010 pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), por meio da Secretaria de Recursos Humanos.

De acordo com Costa e Almeida (2013), o 1º ciclo de mapeamento de competências na UFPA foi realizado em cinco fases:

- Fase 1. Treinamento da Equipe de Mapeamento.
- Fase 2. Delimitação de competências organizacionais.
- Fase 3. Identificação das competências individuais.
- Fase 4. Avaliação das competências profissionais.
- Fase 5. Avaliação das lacunas.

Neste ciclo foi possível verificar a possibilidade de utilizar a ferramenta de mapeamento de competências em um órgão público com aproximadamente cinco mil servidores sendo a atividade fim desenvolvida por docentes de ensino superior e atividade meio por técnico-administrativos em educação (TAE), sendo estes distribuídos há época em setenta e oito cargos.

A metodologia deste ciclo foi de entrevistas individuais, aplicadas a 2.309 (dois mil trezentos e nove) aproximadamente trinta e seis por cento da totalidade dos servidores técnico-administrativos da UFPA. É válido ressaltar que os 2.522 (dois quinhentos e vinte e dois) professores, incluindo efetivos do ensino superior, efetivos do ensino básico, substitutos e visitantes não foram contemplados neste primeiro ciclo.

2.1.2 – 2º Ciclo do Mapeamento

Iniciou com a primeira oficina de levantamento das necessidades de capacitação por competências (OFLNCC), inaugurando uma nova metodologia para o mapeamento. Realizada em novembro de 2014, foi promovida pela parceria da Coordenadoria de Capacitação (CAPACIT) da PROGEP e o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM) da Faculdade de Psicologia, originário a partir da expertise desenvolvida no mapeamento de competências em diversos órgãos públicos.

Este ciclo foi idealizado em duas etapas: 1ª etapa, a realização da Oficina com as Unidades da UFPA para identificar as competências organizacionais, e 2ª etapa,

aplicação de questionários individuais aos servidores técnico-administrativos e docentes ocupantes de função gerencial utilizando a ferramenta online *Survey Monkey*.

2.1.3 – 3º Ciclo do Mapeamento

Iniciado no 2º semestre de 2015 foi dividido em duas etapas:

1ª etapa: oficinas com as Unidades para validarem as competências transversais e incluírem a descrição de suas competências específicas, caso identificassem necessário. Os representantes receberam um formulário e as orientações de como descrever em forma de competências suas atividades específicas.

2ª etapa: mapeamento individual dos servidores técnico-administrativos e docentes que ocupam cargos gerenciais através do sistema de informação denominado GESTCOM.

O cálculo da Lacuna foi realizado utilizando a matriz Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) para especificar a importância da competência tanto para as Unidades (1ª etapa do mapeamento), quanto para os respondentes individuais (2ª etapa do mapeamento), conforme figura 1.

Figura 1

$$L = (I \times NC) / 100$$

Onde: $I = (G \times U \times T) / 10$
NC = AA x AG
L = Lacuna;
I = Importância;
G = Gravidade;
T = Tendência
U = Urgência;
NC = Necessidade de capacitação;
AA = Auto avaliação;
AG = Avaliação do gestor

Fonte: Relatório MAPEC 3º Ciclo.

Ressalta-se que o cálculo da Lacuna definido no MAPEC foi feito com base na matriz GUT, porém o sistema GESTCOM oferece as duas possibilidades de cálculo da

lacuna, tanto a GUT, como a importância. Outra possibilidade do sistema é a de realizar o cálculo da Necessidade de Capacitação utilizando apenas a Auto Avaliação ou a Avaliação do Gestor.

3 – RESULTADOS

Os resultados são apresentados na ordem cronológica de cada ciclo de mapeamento de competências.

3.1.1 – 1º Ciclo do Mapeamento

Foram identificadas 32 competências individuais em um universo de 2.309 servidores foram entrevistados 832 técnicos administrativos.

Quadro 1 - Comparação resultados 1º ciclo

RESULTADO
Teste da metodologia de entrevistas individuais

Fonte: Costa e Almeida, 2013.

3.1.2 – 2º Ciclo do Mapeamento

Em uma segunda etapa de experiência com o mapeamento de competências na organização, a partir do banco de competências do GESTCOM, foram acrescentadas às 32 competências, resultantes do 1º ciclo, setenta e quatro competências que foram descritas em outros órgãos públicos, perfazendo um total de 106 competências.

O referido trabalho possibilitou identificar a Lacuna de Competências de 22 (vinte e duas) Unidades do total das 60 (sessenta) Unidades da UFPA e ainda obter 651 (seiscentas e cinquenta e uma) respostas de necessidade de capacitação no Universo de 2.576 (dois mil quinhentos e setenta e seis servidores) que representou o público alvo de 2.405 (dois mil quatrocentos e cinco) técnicos administrativos e 171 (cento e setenta e um) docentes ocupantes de cargos de chefia. O ciclo resultou no cálculo das lacunas de

106 (cento e seis) competências que foram transformadas em eventos de capacitação resultando:

Quadro 2 - Comparação resultados 2º ciclo

RESULTADOS
1 - Plano de ações de capacitação 2015-2016
2 - Trilhas de Aprendizagem por Competências agrupados os eventos por área de formação resultaram em 07 trilhas de aprendizagem: 1 – Formação Gerencial, 2 – Logística; 3 – Informações Institucionais; 4 – Gestão de Projetos; 5 - Comunicação; 6 – Relações Interpessoais no Trabalho e 7 – Gestão de Pessoas.
3 - Formação de Grupo de Estudo Gestão Integrada de Pessoas: iniciados os estudos para alterar a avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos e dos docentes que ocupam cargo de gestor na UFPA
4 - Oficina de gestão por competências com foco na avaliação de desempenho, seleção e capacitação: Realizada em maio/2015, condensou as 106 competências trabalhadas na OFLNCC resultando em 27 competências subdivididas em 12 competências pessoais, 07 competências gerenciais e 08 competências administrativas.

Fonte: Oficina de Levantamento das Necessidades de Capacitação 2014

3.1.3 - 3º Ciclo do Mapeamento

Nesse terceiro momento de experiência com o mapeamento, o público alvo do 3º ciclo MAPEC foi:

1ª etapa os representantes das 60 Unidades da UFPA, tendo enviado participantes para as oficinas 45 Unidades.

2ª etapa: os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) e Docentes ocupantes de cargo de gestão o público alvo correspondente a 2.891 aptos a responder ao questionário individual do MAPEC, 1.935 foram respondidos integralmente, e 36 parcialmente (Não enviados, Rascunho salvo). Isso corresponde a 66% de participação dos servidores.

Quadro 3 - Comparação resultados 3º ciclo

RESULTADOS
1 - Criação de sistema informatizado pela equipe de Tecnologia da Informação (TI) da

PROGEP e GESTCOM para o mapeamento e avaliação de lacunas de competências (fase treinamento da operacionalização)
2 - Alteração das competências relacionadas na Avaliação de Desempenho pelas competências pessoais e gerenciais já validadas pelas Unidades e vinculadas aos eventos de capacitação para chefia indicar
3 - Mapeamento <i>in loco</i> das onze unidades descentralizadas da UFPA localizadas nos municípios distantes da sede (Belém): 1-Abaetetuba – 121 Km ; 2- Cametá – 655 Km; 3- Altamira – 816 Km; 4- Capanema – 164 Km; 5 - Ananindeua – 19,2 Km; 6 - Castanhal – 90,9 Km; 7 - Salinas – 165 Km; 8 - Bragança – 214 Km; 9 - Soure – 158 Km; 10 - Breves – 310 Km; 11 - Tucuruí – 469 Km.
4 - Criação de um plano de comunicação para divulgar o terceiro ciclo de mapeamento com criação da <i>logo</i> MAPEC.
5 - Padronização dos nomes das competências utilizadas nas oficinas de validação e mapeamento para a elaboração do Plano de Ações de Capacitação (PAC)
6 - O cálculo da lacuna foi realizado utilizando apenas a auto avaliação do servidor uma vez que inexistente registro atualizado das hierarquias de cada Unidade da UFPA, impossibilitando alimentação do sistema GESTCOM com os nomes das chefias imediatas e seus respectivos subordinados.
7 - Parceria PROGEP e GESTCOM, decomposição das competências para transformá-las em trilhas de aprendizagem, utilizando metodologia Design Instrucional Fácil de Guy S.Bruce (em fase de projeto piloto com a combinação de dois eventos na modalidade presencial e a distância).
8 - O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPA 2016-2025 apresenta no item 5.1 a função estratégica da gestão de pessoas na UFPA os resultados do mapeamento de competências têm sido utilizados para a melhoria das propostas de capacitação e qualificação e novas perspectivas têm sido agregadas à Avaliação de Desempenho, que vem sendo utilizada também para o levantamento das necessidades de capacitação.
9 - Nomeação através de Portaria de Comissão de Mapeamento de competências na UFPA.

Fonte: relatório MAPEC 2017.

3.2 - Comparação Resultados MAPEC.

Foi observado no processo de implantação e implementação do mapeamento de competências na UFPA, no 1º ciclo foi observado 1(um) resultado, no 2º ciclo 4(quatro) resultados e no 3º ciclo 8(oito) resultados, sendo expressiva a quantidade de resultados

entre os ciclos de mapeamento de competências que podem ser considerados enquanto processos de aprendizado organizacional.

Dos resultados apresentados pelo MAPEC foi possível inferir que já existe um alinhamento do Plano de gestão, instrumento que apresenta a agenda estratégica de longo prazo da organização, com a metodologia de mapeamento de competências, ambas exigências legais, a partir dos respectivos decretos: n. 5.773/ 2006, que institui a obrigatoriedade de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional e, n. 5707/ 2006, que torna obrigatória a adoção da metodologia da gestão por competências.

A UFPA realiza seu planejamento estratégico, denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que se trata de um documento oficial que demonstra a trilha que a organização está disposta a percorrer no próximo decênio e assim cumprir sua missão. Acredita-se que a construção da visão compartilhada tem estrita relação com a recorrência da metodologia do mapeamento permeando tais documentos oficiais, em decorrência da exigência legal e do histórico das ações e capacitações voltadas à temática da gestão por competências.

Além disso, o mapeamento de competências orienta a utilização dos Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDUs) como elemento basilar da 1ª etapa do MAPEC o que reforça o reconhecimento de uma mesma visão acerca do mapeamento. O aparecimento da disciplina visão compartilhada atrelada aos resultados do MAPEC pode significar a assimilação na cultura organizacional, dos elementos como missão, visão de futuro, valores e metas.

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação de organizações que aprendem está condicionada ao incentivo contínuo da aprendizagem individual, grupal, organizacional e interorganizacional contando com a participação dos servidores neste caso, com vinculação ao serviço público, que por sua vez estão envolvidos no processo organizacional de desenvolvimento de habilidades e atitudes geradoras de conhecimento a serem disseminados no setor público.

Este estudo aponta como desafio relacionado à atual fase de experiência com o mapeamento de competências na UFPA, a atualização das informações quanto ao padrão de hierarquia das unidades organizacionais, estabelecendo suas respectivas subunidades e chefias por meio do sistema informatizado oficial da instituição,

denominado Sistema Integrado de Gestão (SIG) que engloba os subsistemas Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA); Sistema Integrado de Patrimônio Administração e Contratos (SIPAC) e o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), este último, subsidia as informações do sistema GESTCOM e recebe carga de atualização diretamente do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), sistema de gerenciamento a nível federal.

Vale destacar que no processo de gestão por competências, as organizações brasileiras encontram-se em uma fase inicial, assim, os principais desafios e, também, oportunidades de aprendizagem estão relacionadas com a articulação entre a gestão por competências e as estratégias organizacionais. À medida que obstáculos iniciais são vencidos e que se caminha à institucionalização do processo, novas estratégias organizacionais deverão ser pensadas e implementadas, conseqüentemente, maiores e diferentes aprendizagens se somam ao repertório anterior.

Nesse sentido, o que pode ser percebido enquanto fragilidade no registro das informações acerca da distribuição e alocação da força de trabalho da Organização, por outro ângulo, pode ser descoberto como uma oportunidade de aprendizagem da organização, com altíssimas possibilidades de geração de impactos positivos em outros processos organizacionais. Assim, para a aprendizagem organizacional pressupõe-se o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos de maneira contínua e coletiva buscando atingir melhores resultados.

A UFPA precisa atualizar os registros de lotação hierárquica de seus funcionários, uma vez que o registro atualizado impacta nos processos de avaliação de desempenho, redimensionamento da força de trabalho, na programação de novos concursos públicos e no mapeamento de competências dos funcionários.

Além disso, é recomendável que os processos de comunicação das etapas do MAPEC sejam aprimorados para que as Unidades participantes da etapa de oficinas possam eleger mais de um representante conhecedores das competências da Unidade e que seja possível formar multiplicadores nas 60 Unidades da UFPA. Desta forma, o processo pode iniciar sua descentralização para que cada Unidade se aproprie e possa realizar o processo internamente com o auxílio da gestão de pessoas para coordenar e orientar os usos do MAPEC, tornando aprendizado democrático e contínuo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 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 n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 01/05/2017.

COSTA, Thiago Dias e ALMEIDA, João Cauby de. **Mapeamento de Competências Individuais dos servidores técnico-Administrativos da Universidade Federal do Pará.** VI Congresso de Gestão Pública – CONSAD. Brasília, 2013. Disponível em <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/869/1/C6_TP_MAPEAMENTO%20DE%20COMPET%C3%84NCIAS%20INDIVIDUAIS.pdf> Acesso em fevereiro 2015.

CHAGAS, Rosana Augusto e MATOS, Larissa Melo. **Elaborando o Plano de Capacitação com ênfase em Competências: o novo modelo de gestão da UFPA. XIV Fórum Internacional de Administração – FIA.** Rio de Janeiro, 2015. Disponível em <<http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/anais-XIV-FIA/files/assets/basic-html/page-1.html>> Acesso em junho 2017.

FARIAS, A. A. e BARBOSA, D. F. **Resenha.** Id on Line Revista de Psicologia, Novembro de 2011, vol.1, n.15, p. 18-21. ISSN 1981-1189. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/17>>. Acesso em 07/06/2017.

RICHE, Georges Ayoub e ALTO, Ricardo Monte. **As Organizações que Aprendem, segundo Peter Senge: “A Quinta Disciplina”.** Cadernos Discentes COPPEAD, Rio de Janeiro, n. 9, p. 36-55, 2001.

SENGE, Peter M. et al. **A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.