



SÍNTESE DA MESA REDONDA 2

Mapeamento e Implementação da Gestão por Competência: Relato de Experiência

A Mesa Redonda 2 foi constituída pelos relatos de experiências das Universidades Federais do Rio Grande do Norte (UFRN), do Tocantins (UFT) e do Pará (UFPA) e foi coordenada pelo Servidor Técnico-Administrativo (STAE) e Professor Colaborador do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina Maurício Rissi e secretariada pelos STAEs Thiago Luiz de Oliveira Cabral e Ana Corina Faustino da Silva.

Em síntese, as três experiências com mapeamento e implementação de Gestão por Competência (GPC) apresentaram alguns **pontos em comum**, como a obediência à legislação pertinente, a própria aplicabilidade da tecnologia administrativa em seus processos de gestão de pessoas e a contratação de consultoria especializada em GPC.

Em relação às **singularidades**, destacou-se a adoção da metodologia de mapeamento de competências, com a opção da UFRN pelo mapeamento com foco nos macroprocessos, embasado pela Gestão de Processos, não nas competências necessárias a cada cargo.

Relatos de experiência

A UFT - Universidade Federal do Tocantins enviou ao evento o relato intitulado “**Gestão por Competência: a experiência da implantação na Universidade Federal do Tocantins**”, apresentado por **Érica Lissandra Bertolossi**.

Após breve contextualização das dimensões Instituição e seus sete *campi*, foi relatado o início do processo de implementação da tecnologia administrativa a partir de 2015, quando a UFT foi auditada pelo TCU, que cobrou a adoção de todo o sistema de GPC na Universidade (não apenas na capacitação).



SEMINÁRIO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA
8ª Reunião Ordinária do Fórum Nacional dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das IFES (FORGEPE/ANDIFES)

Em cooperação técnica com a Universidade Federal do Pará, foram estabelecidos os seguintes objetivos: (a) trabalhar capacitação baseada na competência; (b) criar banco de talentos; (c) avaliação de desempenho; (d) concurso/seleção.

As competências foram mapeadas em oficinas realizadas com um total de 109 servidores (dentre eles 89 STAEs, escolhidos em virtude de seus conhecimentos acerca da função/setor, e 20 gestores). Como resultados alcançados, têm-se competências mapeadas e validadas de 100% da alta gestão e de 53% dos demais ambientes, além da criação trilhas de aprendizado para ações de capacitação. No mapeamento foram identificadas as cinco maiores lacunas de competências, utilizadas para embasar o planejamento das ações de capacitação da UFT.

Desafios apontados: (a) mudança de cultura na área da capacitação; (b) avaliação de desempenho por competências; (c) criação do banco de talentos (O TCU recomendou que todos os cargos sejam ocupados com base no banco de talentos); (d) Por fim, realização de processos de concursos públicos por competências.

Meta atual: implementação total da GPC na gestão de pessoas da Instituição em até quatro anos.

A UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, representada por Raquel Alves Santos, apresentou o relato “**Mapeamento de Competências Institucionais: Experiência em uma Instituição Federal de Ensino Superior**”.

Após breve contextualização sobre o tema, a necessidade de atender à legislação vigente, de modernizar a gestão de pessoas (e suas repercussões em todos os subsistemas da gestão de pessoas) e a necessidade de manter-se a coerência com outros projetos institucionais tais como: (a) implantação da Gestão de Riscos; (b) Implantação de Processos Eletrônicos; (c) Plano de internacionalização, entre outros.

A metodologia de mapeamento de competências da UFRN focou no mapeamento das competências necessárias aos macroprocessos organizacionais. Foram organizadas equipes de grupos de estudos que definiram as estratégias do mapeamento, embasado na pesquisa documental (já que focava nos macroprocessos). A opção foi mapear as competências efetivamente necessárias à realidade laboral dos servidores,



SEMINÁRIO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA
8ª Reunião Ordinária do Fórum Nacional dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das IFES (FORGEPE/ANDIFES)

que termina sendo bastante distinta em virtude de sua lotação (ex. assistente em administração) e de outros fatores, não nas competências necessárias aos cargos.

Após o mapeamento, as competências foram validadas pelos gestores da Administração Central (Reitoria e Pró-Reitorias) e em oficinas com demais gestores e STAEs. Todo o processo resultou na identificação de 11 competências globais da UFRN e no encaminhamento de uma nova Resolução da Capacitação.

Objetivos: (a) conhecer mais sobre as competências necessárias aos macroprocessos para depois focar nas competências individuais; (b) adquirir uma visão ampliada sobre o desempenho dos servidores (processos do macroprocesso são levados para a avaliação individual de cada servidor); (c) aumentar a perspectiva dos comportamentos necessários aos objetivos estratégicos; (d) melhorar os processos de seleção, movimentação, etc.; (d) compor uma melhor perspectiva dos comportamentos e habilidades esperadas pela Instituição; (d) validar quais as competências necessárias para cada trabalho.

A UFPA – Universidade Federal do Pará, representada por Cleide Raiol Nascimento, apresentou o relato “**Mapeamento de Competências: uma experiência da UFPA**”.

O trabalho de mapeamento e de implementação da GPC na UFPA foi iniciado em 2011 por iniciativa da Instituição (valendo-se da disponibilidade dos conhecimentos e estudos já iniciados em sua Faculdade em Psicologia) e já está em seu terceiro ciclo de ações de implementação.

Ainda que sem uma metodologia bem definida, no **primeiro ciclo** foram realizadas entrevistas com servidores técnico-administrativos, quando foram identificadas 32 competências individuais. A experiência mostrou a viabilidade de implementação da GPC e permitiu que a metodologia fosse testada.

O **segundo ciclo** (2014) realizou oficinas de levantamento das necessidades de capacitação e identificou lacunas de competências de 22 das 60 da UFPA. Nos resultados, foram identificadas 27 competências transversais (12 pessoais, 7 gerenciais e 8 administrativas); trilhas de aprendizado por competências e foram definidos os próximos passos.



SEMINÁRIO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA
8ª Reunião Ordinária do Fórum Nacional dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das IFES (FORGEPE/ANDIFES)

No **terceiro ciclo** (2015), dividido em duas etapas e ainda em andamento, foram validadas as 27 competências transversais identificadas no ciclo anterior e foram mapeadas competências específicas (mapeadas com participação de 272 participantes com amplo conhecimento das atividades das unidades, mais 99 servidores da PROGEP e do GESTCOM). Neste ciclo houve um trabalho massivo de divulgação das ações e da GPC.

Por fim, a apresentadora destacou que a “consultoria ajuda a nortear, mas não garante a execução. Os servidores devem utilizar a consultoria para se capacitar e depois caminhar com os próprios conhecimentos”.

Desafios: dimensões da UFPA (60 unidades, 11 *campi*, 120 cargos técnico-administrativos). **Facilidades:** Sistema do GESTCOM.

No debate posterior aos relatos, consideram-se como destaque da Mesa os seguintes pontos:

- 1) A importância da identificação dos macroprocessos e subprocessos (gestão de processos) no mapeamento de competências;
- 2) A criação de um banco de talentos, para que os gestores designados atendam as competências exigidas para o desempenho de suas funções;
- 3) A necessidade de formação continuada dos gestores, alinhada às competências requeridas para o desempenho da função;
- 4) A Implementação da GPC tem sido mais voltada à carreira dos servidores técnico-administrativos, em virtude principalmente da legislação específica que rege a carreira docente e da cultura organizacional que enfatiza o distanciamento de servidores docentes e técnicos também nos processos de gestão de pessoas nas instituições.



SEMINÁRIO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA
8ª Reunião Ordinária do Fórum Nacional dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das IFES (FORGEPE/ANDIFES)

Florianópolis, 30 de março de 2017.