

# Seminário de Gestão de Pessoas na Perspectiva da Gestão por Competências

## Estruturação Organizacional por Competências na UFABC

Márcia Andrade Pires de Campos  
Mauricio Bianchi Wojlaw



Breve referência

**PCCTAE Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005.**

**UFABC criada pela Lei nº 11.145, de 26 de julho de 2005.**

**Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.**

**Início das atividades dos primeiros servidores efetivos da UFABC – 05 de junho de 2006**

UFABC foi criada sobre os holofotes do  
PCCTAE e do Decreto 5707/06

Contexto da UFABC

**Universidade criada a partir do zero**

**Proposta de um projeto pedagógico diferente**

**Criada para ser uma universidade voltada à tecnologia**

**Foco em inclusão social**

**Proposta de estrutura organizacional sem departamentos -  
dividida em 3 Centros acadêmicos**

**Corpo técnico-administrativo composto por servidores de  
nível D e E**

**Corpo docente composto por professores doutores**

**Todo corpo de servidores - novos na administração pública**

## Desafios

**Universidade criada a partir do zero – PDI (plano de desafio interno)**  
**Sem referencial – oportunidade e desafio – erros e acertos**

**Proposta de um projeto pedagógico diferente**  
**Invenção ou inovação?**

**Criada para ser uma universidade voltada à tecnologia**  
**Corpo docente e técnico “qualificado”... em tecnologia**

**Foco em inclusão social**  
**Inovação na administração pública – como fazer certo?**

## Desafios

**Proposta de estrutura organizacional sem departamentos -  
dividida em 3 Centros acadêmicos**

**Sem departamentos – proposta de interdisciplinaridade -  
descentralização**

**Corpo TA composto por servidores de nível D e E**

**Uso da terceirização**

**Corpo docente composto por professores doutores**

**Altamente qualificados em tecnologia**

**Todo corpo de servidores novos na administração**

**Todos os servidores precisavam aprender a ser servidores**

A pergunta:

Como estruturar a UFABC nesse contexto?

O maior desafio:

Alocação qualitativa – uma vez que o dimensionamento quantitativo e qualitativo já havia sido estipulado pela Lei de criação.

**Ajuste conforme visão dos gestores pró-tempore**

**Distribuição de CDs e FGs e criação de estrutura de cargos e funções comissionadas por demanda situacional ou *feeling***

**Ausência plena de critérios ou referenciais**



## Resultados: Fragilidades

- para elaboração de um plano de desenvolvimento
- na definição de diretrizes para as funções (tarefas/atribuições)
- nos critérios para avaliação de desempenho
- na caracterização da liderança (cargos e Funções de chefia sem subordinados)
- nos parâmetros para divisão do trabalho (desmotivação dos servidores)
- na divisão quantitativa e qualitativa de cargos (sensação de quadro sempre defasado)
- para alocação de CDs e FGs (alocação a atribuições de cargos efetivo)
- na identificação de competências necessárias para entrega do melhor serviço
- Etc, etc, ....



## Proposta

### Gestão por competências voltada a estruturação organizacional da UFABC.

- Identificar as competências organizacionais e individuais;
- Ter o servidor com competência certa, no lugar certo para executar a atividade certa, em todos os níveis hierárquicos;
- Transformar a maneira de interpretar o aperfeiçoamento profissional e a avaliação de desempenho do colaborador, em todos os níveis hierárquicos;
- Desenvolver o potencial pessoal e profissional dos servidores, em todos os níveis hierárquicos;
- Agregar valor para o indivíduo, para a área e para a instituição;
- Identificar *gaps*;
- Melhorar o feedback e a motivação;
- **Direcionar o dimensionamento quantitativo e qualitativo de servidores, seus graus de responsabilidades e auxiliar na adequação do organograma das áreas, propondo e definindo o posicionamento dos colaboradores dentro de um quadro referencial, aproveitando ao máximo as competências dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos.**

## Etapas do processo de mapeamento

*Vinculação do projeto ao planejamento estratégico da UFABC*

**Criação de um Grupo de Trabalho (Portaria Reitoria) – 37 servidores todas as áreas**

**Processo participativo – apropriação do trabalho**

**Capacitação do GT em 2 etapas (contratação de empresa de consultoria)**

**1ª etapa - Destinada ao preparo e divulgação de informações (pré-mapeamento)**

**2ª etapa – Mapeamento final**

**Ações do membros do GT (levantamento e propostas):**

- Missão, Visão e Valores da UFABC
- Missão, Visão e Valores de cada área
- Competências organizacionais e gerenciais relevantes para a instituição
- Organogramas situacionais de cada área
- Escopo organizacional

Cada membro do GT teve incumbências de multiplicar as informações adquiridas no curso – processo de sensibilização (superior imediato, subordinados, pares):

- Importância do projeto, objetivos e as fases de implementação - comprometimento, participação e apoio de todos os níveis (caráter participativo)
- Mapeamento de competências de todas as funções de sua área – 1ª fase piloto e fase final (junto aos servidores e validado pelos dirigentes)

## **Cenário:**

**46 servidores (de todos os níveis hierárquicos) foram capacitados no treinamento em Gestão por Competências e participaram do processo**

**386 funções administrativas foram mapeadas (TAs + 25 servidores docentes/comissionados com função de gestores) – 86% dos TAs ocupavam funções consideradas distintas**

**O mapeamento direcionou a aglutinação de 63 funções**

**O mapeamento das funções permitiram detectar elementos que foram traduzidos em índices de posicionamento das funções na estrutura organizacional:**

- **complexidade da função (impacto em relação órgão e dificuldade de execução em relação ao cargo)**
- **Nível decisório (prescritivo, rotineiro, limitado, funcional e normativo)**
- **Perfil estratégico (operacional, tático e estratégico)**
- **Nível de liderança (número de faixas dos liderados)**

**A ponderação dos índices (conforme visão institucional de peso) gerou um quociente de nivelamento por competências que permitiu agrupar funções com nível hierárquico semelhante.**

## **Durante e pós mapeamento:**

**Criou indicadores do nível de competência do colaborador para função NCCF e do nível de competência do colaborador para organização NCCO  
(Forneceu um banco de talentos)**

**Identificou *gaps***

**Subsidiou programas de desenvolvimento**

**Facilitou o dimensionamento quantitativo e qualitativo**

**Criou critérios para as áreas para uma análise de oportunidade de desenvolvimento**

**Provocou a organização estrutural das áreas**

**Iniciou uma discussão de uma avaliação de desempenho por competências**

...

## **Pós mapeamento:**

### **Levantamento da Matriz de Competências e Cargos da UFABC**

#### **Matriz interna de alocação de CDs e FGs**

**Ajustou o posicionamento hierárquico das funções**

**Realocou de CDs e FGs**

**Criou critérios para a alocação de comissionados**

**Disciplinou a criação/alteração/extinção de cargos e funções**

**Aglutinou e definiu tarefas e atribuições**

**Organizou distribuição do trabalho**

**Criou critérios para nomeações e designações**

...

**Obrigado !**