

Gestão por Competências

Relatório 2019

CGov - Coordenadoria de Governança de TI

DTIC - Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação

CGov - Coordenação de Governança de Tecnologia da Informação

Sumário

Introdução	2
Contexto	2
Definição de Competência e suas Subdivisões	3
Mapeamento das Lacunas de Competências	4
Resultados	5
DTIC - Estatísticas Gerais de Competências	6
CGov - Coordenação de Governança de TI	9
Competências Classificadas com Alta Lacuna	9
Competências com Menor Número de Servidores Alocados	12
Competências com Maior Número de Servidores Alocados	14
Áreas de Interesse	15
Matriz de Competências	16
Sugestões de Melhorias	16

1. Introdução

A presente análise avalia as competências gerais, ou seja, aquelas mapeadas com base nos planos de metas e ações do PDTIC, e as competências específicas, mapeadas de acordo com o plano de trabalho e as atribuições das coordenadorias, conforme publicadas nas suas respectivas páginas (ex.: <https://dtic.unipampa.edu.br/institucional/papeis-e-responsabilidades/cau>), sendo as mesmas homologadas junto aos coordenadores das equipes.

A identificação das lacunas de competência permite a estruturação dos planos de capacitação de forma a desenvolver as competências necessárias ao alcance das metas institucionais. Assim, mais do que uma grade de ações de capacitação, o mapeamento das competências permite construir um plano de desenvolvimento, elencando o que deve ser feito e com quais servidores, para que se possa atingir os objetivos estratégicos.

Se a instituição almeja alcançar um nível de excelência em determinado serviço ao cidadão, seus servidores devem dominar as competências que irão permitir a realização deste serviço com o grau de excelência esperado. Se os servidores não tiverem o grau de domínio esperado, o mapeamento identifica isso como uma lacuna que pode ser reduzida ou sanada através de ações de capacitação.

Por se tratar do primeiro ciclo iterativo e da inexistência de experiências de Gestão por Competências pregressas na UNIPAMPA, a presente avaliação focou nas competências organizacionais, onde foi feita a identificação de tais competências a fim de mapear como os servidores estão alocados em relação as mesmas. O mapeamento das competências individuais será feito no próximo ciclo iterativo.

2. Contexto

O modelo de gestão por competências na Administração Pública Federal possui como principal marco legal o Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, definindo a gestão por competências como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

A adoção da gestão por competências como modelo de capacitação pode gerar inúmeros benefícios para o setor público. Para os servidores, promove a melhoria dos programas de capacitação, de seleção interna, de alocação de pessoas, de movimentação e de avaliação. Pode contribuir, também, para a adequação das atividades exercidas pelo servidor às suas competências e para o aumento da motivação intrínseca, promovendo resultados organizacionais mais efetivos (Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário, CNJ, 2016).

O Tribunal de Contas da União tem acompanhado e fiscalizado de perto a situação da governança e da gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Com a finalidade de promover melhorias nessa situação, o Tribunal proferiu o Acórdão 3.023/2013 TCU-Plenário, indicando a gestão por competências como instrumento da governança estratégica de pessoas.

3. Definição de Competência e suas Subdivisões

No contexto da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, competência pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

A literatura sobre competências aborda diferentes alternativas para a classificação das competências. Dentre elas, destaca-se a categorização das competências em dois níveis de análise: individuais e organizacionais (CARBONE e colaboradores, 2006).

No nível do indivíduo, as competências humanas ou profissionais referem-se às competências do servidor ou de pequenas equipes de trabalho, que também podem ser chamadas de competências individuais (CARBONE et al., 2006; DUTRA, 2008).

Já as competências organizacionais estão relacionadas à organização ou às suas unidades produtivas e representam os atributos que a tornam eficaz. (CARBONE, et al., 2006; GOMES et al., 2007; ZARIFIAN, 2008; GREEN, 1999).

No setor público vemos que as competências organizacionais extrapolam as competências legais definidas pela lei de criação da instituição. As competências definidas pela legislação são o ponto de partida da instituição, mas o portfólio de competências organizacionais é mais amplo e é construído a partir das novas realidades, políticas e diretrizes que se modificam ao longo do tempo (CARVALHO e colaboradores 2009).

As competências individuais e organizacionais ainda podem ser definidas em subcategorias em função da natureza e especificidade das atividades envolvidas. Na dimensão individual, as competências podem ser classificadas como técnicas ou gerenciais. As

competências técnicas são aquelas necessárias ao desempenho de atividades operacionais ou de assessoramento, sem o exercício formal da liderança, já as competências gerenciais se referem aos comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção (COCKERILL, 1994).

No nível da organização, as competências podem ser classificadas em razão de suas especificidades. Elas podem ser apresentadas como competências organizacionais básicas, que constituem elementos necessários ao funcionamento da organização, mas que não conferem nenhum diferencial em relação à concorrência, ou como competências organizacionais essenciais, neste caso, elas representam elementos específicos e exclusivos que conferem diferencial à organização (NISEMBAUM, 2000).

4. Mapeamento das Lacunas de Competências

A **lacuna de competências** é encontrada por meio das avaliações de domínio e de importância, contrastando-se o grau de domínio apresentado pelos servidores e o grau de importância que cada competência obteve.

A lacuna de competências pode ser calculada por meio da seguinte expressão:

$$L = I.(3-D)$$

Sendo que:

L = Lacuna;

I = Importância;

3 = Níveis de importância da escala utilizada;

D = Domínio.

A **avaliação de domínio** identifica o quanto de uma competência o servidor domina. Na avaliação em questão, foi utilizada a seguinte escala para avaliar o grau de domínio:

Grau de Domínio (D)
1 - Necessito aprimoramento
2 - Sei o suficiente
3 - Domino plenamente

Já a **avaliação de importância**, verifica o quão uma competência mapeada é relevante nas atividades exercidas pelo servidor. O grau de importância pode assumir os seguintes valores:

Grau de Importância da Competência (I)
1 - Não é importante
2 - Importante
3 - Extremamente importante

5. Resultados

Os resultados aqui apresentados levam em consideração informações estratégicas para o aprimoramento da prestação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Dentre elas, a análise da Lacuna de Competências, onde é dada ênfase àquelas competências que apresentaram altos valores de importância, porém baixos valores de domínio por parte dos servidores avaliados, auxiliando o elenco das prioridades na elaboração dos planos de capacitação, visando o nivelamento técnico dos servidores e o aprimoramento da qualidade na prestação de serviços aos usuários institucionais.

Também são identificadas as competências que dispõem de um número reduzido ou inexistente de servidores alocados, assim como aquelas que contam com um número elevado e concentrado de servidores, evidenciando dois fatores importantes a serem observados na distribuição e/ou alocação de recursos humanos na DTIC de forma equilibrada e efetiva.

6. DTIC - Estatísticas Gerais de Competências

Total de Servidores: 46

Quantidade de Servidores Entrevistados¹: 41

Servidores Afastados: 5

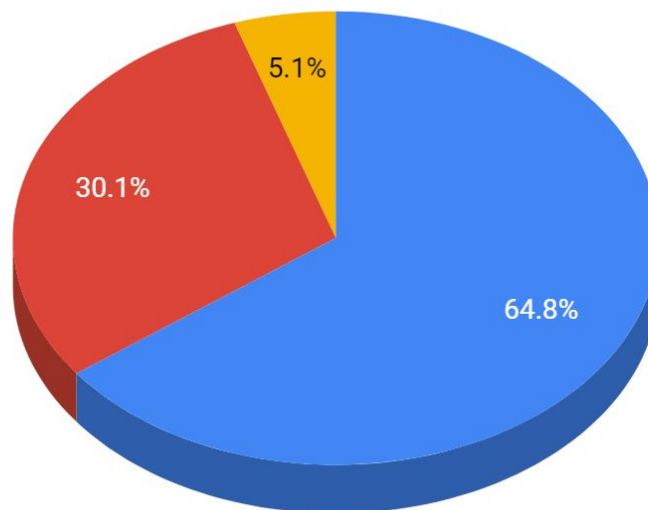
Total de competências mapeadas: 236

Competências com mais de um servidor alocado: 153

Competências com apenas um servidor alocado: 71

Competências sem servidores alocados: 12

● Mais de um servidor alocado ● Um servidor alocado ● Nenhum servidor alocados



A DTIC possui um total de 30,1% das suas competências atendidas por apenas um servidor e 5,1% das suas competências desamparadas, ou seja, não atribuídas ou não contempladas por nenhum dos servidores entrevistados. Isto se deve a dois fatores:

1. Ausência de mapeamento das competências individuais dos servidores; e/ou
2. Baixo grau de domínio dos servidores para o suprimento das demandas mapeadas.

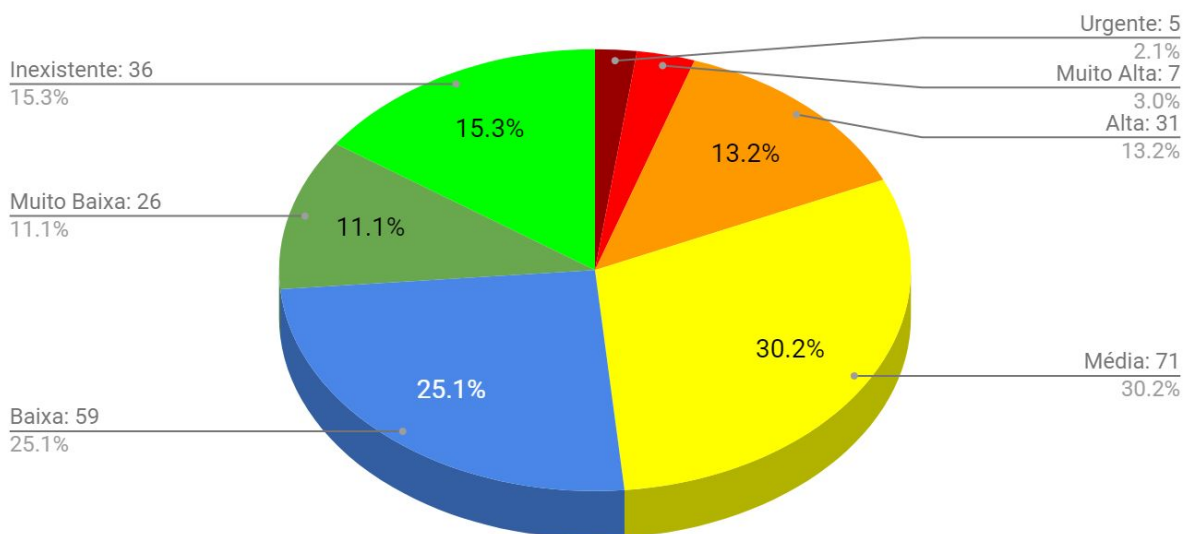
¹ - Entrevistas realizadas entre os dias 11 de março e 10 de abril de 2019.

A classificação das Lacunas de Competência, calculadas conforme a fórmula mencionada no Capítulo 2, obedece a seguinte métrica de valores:

Prioridade de Capacitação	
6	Urgente
5	Muito Alta
4	Alta
3	Média
2	Baixa
1	Muito Baixa
0	Inexistente

Através do mapeamento das competências e, conseqüentemente, do cálculo das suas lacunas, foi identificado o seguinte cenário:

Lacuna de Competências



Com isso, pode-se perceber que, no âmbito da DTIC, existem 5 (cinco) competências com nível de criticidade classificado como Urgente, 7 (sete) competências com nível de

criticidade classificado como Muito Alto, 31 (trinta e um) classificadas como Alta e 71 (setenta e um) classificadas como Média.

A soma dos percentuais das competências classificadas como Urgente, Muito Alta, Alta e Média remete a um total de 48,5%, o que torna evidente a necessidade de adequação do plano de capacitação, a fim de suprir a alta demanda por qualificação dos servidores em relação às competências identificadas ao longo deste relatório.

Recomenda-se aos coordenadores a priorização da inclusão dessas competências nos respectivos planos de capacitação, visando diminuir as lacunas mais altas e nivelar as competências das equipes.

6. CGov - Coordenação de Governança de TI

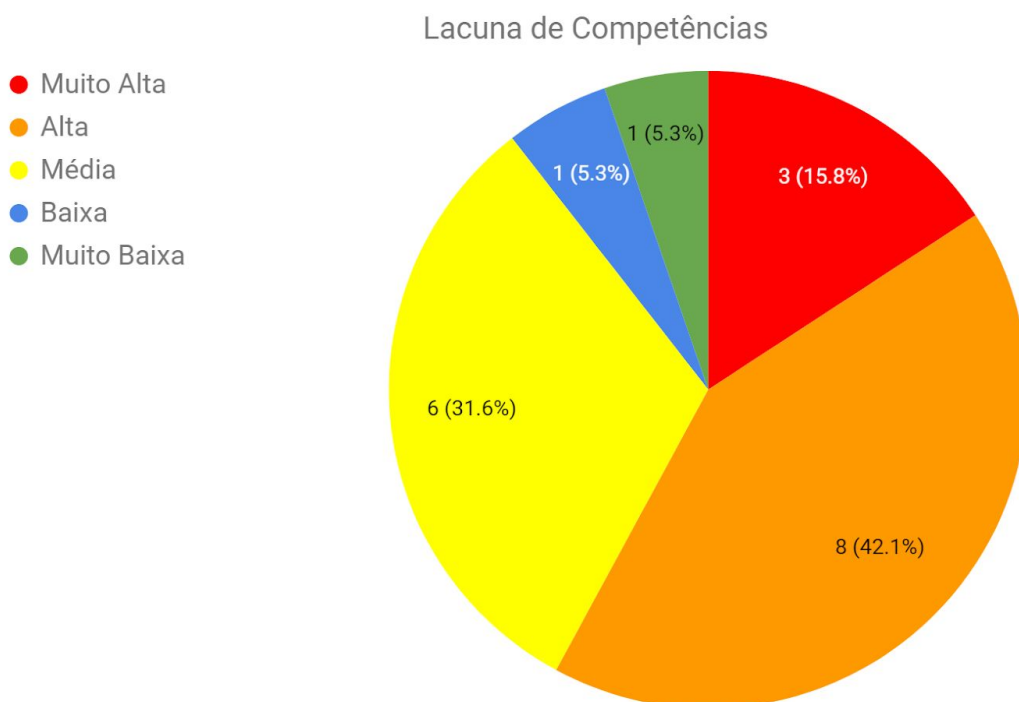
Total de Servidores: 3

Quantidade de Servidores Entrevistados: 3

Servidores Afastados: 1

6.1. Competências Classificadas com Alta Lacuna

* Alto grau de importância e baixo grau de domínio.



ID	Competências	Servidores Alocados	Quantidade	Média	Prioridade
1.8	Fomentar melhorias no relacionamento com o cliente	Thiarles Medeiros	1	5	Muito Alta

1.9	Promover e consolidar a cooperação técnico-administrativa entre instituições	Luiz Mário Moraes, Thiarles Medeiros	2	5	Muito Alta
1.16	Propor metodologias e recomendar boas práticas	Luiz Mário Moraes, Thiarles Medeiros	2	5	Muito Alta
1.3	Realizar o controle interno da gestão		0	4	Alta
1.4	Formalizar os processos internos da DTIC	Luciano Vargas, Thiarles Medeiros	2	4	Alta
1.6	Analisar tecnicamente e propor redimensionamento das equipes	Luiz Mário Moraes	1	4	Alta
1.7	Implantar e consolidar o programa de capacitação	Luiz Mário Moraes, Thiarles Medeiros	2	4	Alta
1.10	Atender estratégias de governança digital do Governo Federal sobre o uso de dados abertos	Thiarles Medeiros	1	4	Alta
1.17	Criar e implementar política de Gerenciamento de Serviços de TIC	Luiz Mário Moraes	1	4	Alta
1.18	Criar, implementar e monitorar política de Gestão de Riscos	Luciano Vargas, Luiz Mário Mores	2	4	Alta
1.1	Prestar suporte à gestão institucional	Luciano Vargas, Luiz Mário Mores, Thiarles Medeiros	3	3	Média

1.5	Analisar a relação técnica-administrativa entre DTIC e STIC		0	3	Média
1.1 1	Ampliar a publicação de dados abertos	Thiarles Medeiros	1	3	Média
1.12	Fomentar a criação de ambiente tecnológico favorável à adoção de software livre	Thiarles Medeiros	1	3	Média
1.14	Criar e implementar política de Continuidade de Negócios	Luciano Vargas, Luiz Mário Moraes	2	3	Média
1.15	Propor políticas de regulamentação de equipamentos de rede	Luciano Vargas, Luiz Mário Moraes, Thiarles Medeiros	4	3	Média

6.2. Competências com Menor Número de Servidores Alocados

* Competências com um ou nenhum servidor alocado.

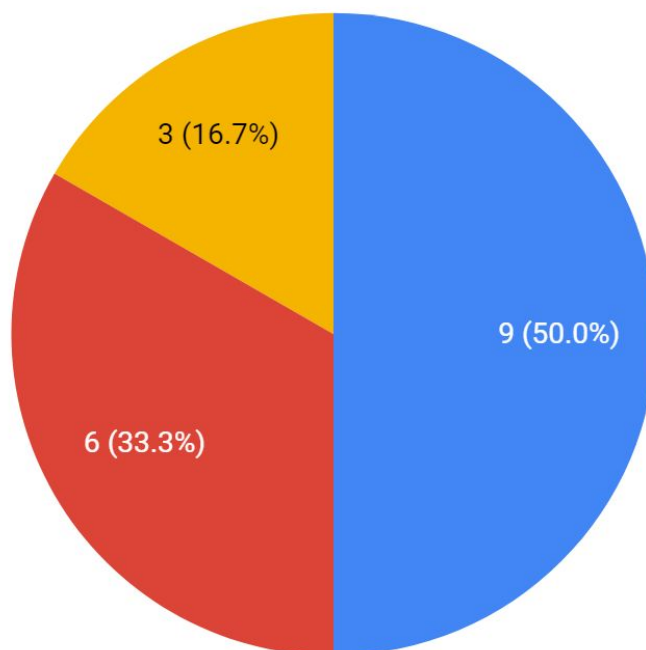
Total de competências mapeadas: 18

Competências com mais de um servidor alocado: 9

Competências com apenas um servidor alocado: 6

Competências sem servidores alocados: 3

● Mais de um servidor alocado ● Apenas um servidor alocado ● Nenhum servidor alocado



ID	Competências	Servidores Alocados	Quantidade	Média	Prioridade
1.5	Analisar a relação técnica-administrativa entre DTIC e STIC		0	3	Média
1.2	Mapear e aperfeiçoar os processos de trabalho	Luiz Mário Moraes	1	2	Baixa

1.8	Fomentar melhorias no relacionamento com o cliente	Thiarles Medeiros	1	5	Muito Alta
1.3	Realizar o controle interno da gestão	Luiz Mário Moraes	1	4	Alta
1.6	Analisar tecnicamente e propor redimensionamento das equipes	Luiz Mário Moraes	1	4	Alta
1.10	Atender estratégias de governança digital do Governo Federal sobre o uso de dados abertos	Thiarles Medeiros	1	4	Alta
1.17	Criar e implementar política de Gerenciamento de Serviços de TIC	Luiz Mário Moraes	1	4	Alta
1.11	Ampliar a publicação de dados abertos	Thiarles Medeiros	1	3	Média
1.12	Fomentar a criação de ambiente tecnológico favorável à adoção de software livre	Thiarles Medeiros	1	3	Média

6.3. Competências com Maior Número de Servidores Alocados

* Competências com mais de três servidores alocados.

ID	Competências	Servidores Alocados	Quantidade	Média	Prioridade
1.13	Propor regulamentações de TIC	Luciano Vargas, Luiz Mário Moraes, Thiarles Medeiros	3	1	Muito Baixa
1.15	Propor políticas de regulamentação de equipamentos de rede	Luciano Vargas, Luiz Mário Moraes, Thiarles Medeiros	3	3	Média
1.1	Prestar suporte à gestão institucional	Luciano Vargas, Luiz Mário Mores, Thiarles Medeiros	3	3	Média
1.16	Propor metodologias e recomendar boas práticas	Luiz Mário Moraes, Thiarles Medeiros	3	5	Muito Alta

7. Áreas de Interesse

Ao longo do processo de mapeamento das competências, foi aberto espaço para que os servidores pudessem manifestar o seu interesse em qualquer projeto do portfólio da DTIC, independentemente desses projetos pertencerem ou não às coordenações na qual estão alocados.

Estas informações abrem espaço para uma maior integração de projetos entre as coordenações, além de ampliar a possibilidade dos servidores atuarem em áreas de seu interesse, não ficando limitados apenas ao portfólio das suas coordenadorias. Isso possibilita um maior dinamismo na alocação dos recursos humanos, agregando valor aos projetos através da interdisciplinaridade e permitindo uma maior flexibilização na alocação dos servidores em projetos de seu interesse.

As seguintes áreas de interesse foram mapeadas:

7.1. Governança de Tecnologia da Informação

Ana Adelina:

- Afinidade com projetos de governança de tecnologia da informação;

Douglas Borges:

- Analisar a relação técnica-administrativa entre DTIC e STIC;
- Implantar e consolidar o programa de capacitação;
- Propor regulamentações de TIC;
- Propor políticas de regulamentação de equipamentos de rede;
- Propor metodologias e recomendar boas práticas.

Igor Antunes:

- Afinidade com projetos de governança de tecnologia da informação.

Rogério Cresseri:

- Formalizar os processos internos da DTIC;
- Criar e implementar política de Continuidade de Negócios;
- Promover e consolidar a cooperação técnico-administrativa entre instituições;
- Mapear e aperfeiçoar os processos de trabalho;
- Criar, implementar e monitorar política de Gestão de Riscos.

8. Matriz de Competências

A Matriz de Competências contém todas as informações levantadas ao longo do mapeamento de competências. Com ela, é possível saber as áreas de interesse dos servidores, permitindo que as competências sejam alocadas de acordo com as afinidades dos mesmos. Trata-se de uma ferramenta efetiva para os gestores na alocação de recursos humanos e recomenda-se que seja usada nos processos de alocação/relocação de pessoal a fim de diminuir as lacunas identificadas neste relatório.

A Matriz de Competências pode ser acessada clicando [aqui](#).

9. Sugestões de Melhorias

Com base nos dados obtidos através do processo de mapeamento de competências disponíveis neste relatório, sugere-se, a fim de mitigar a lacuna de competências, as seguintes práticas:

- Garantir que cada competência seja atribuída a pelo menos dois servidores, possibilitando a manutenção das mesmas em períodos de férias ou afastamentos;
- Elaborar plano estratégico para diminuição das lacunas de competências críticas, ou seja, aquelas classificadas como Urgente, Muito Alta e Alta.
- Levar em consideração as afinidades dos servidores (as quais foram mapeadas e descritas na Matriz de Competências, acessível no final deste relatório) no momento da alocação ou realocação de competências;
- Utilizar este Relatório de Gestão por Competências como ferramenta para a aproximação entre gestores e demais servidores, de forma a deixar transparente o que a Gestão (Diretor e Coordenadores) espera dos respectivos servidores subordinados às suas coordenadorias;
- Realizar processo de mapeamento de competências na alocação de novos servidores que venham a ingressar na DTIC;
- Buscar a possibilidade de remoção de servidores de outras pró-reitorias para a DTIC a fim de auxiliar nas tarefas de administração, planejamento e recursos humanos;
- Divulgar portfólio de projetos através de workshops, reuniões ou apresentações.



Universidade Federal do Pampa

**DTIC - Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
CGov - Coordenação de Governança de Tecnologia da Informação**

Contato:

cgov@dtic.unipampa.edu.br

(53) 3240 5435

Coordenação de Governança de Tecnologia da Informação

Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação