

# Gestão por Competências

# Relatório 2019

CODEV - Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas

---

DTIC - Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação

CGov - Coordenação de Governança de Tecnologia da Informação

## Sumário

<b>Introdução</b>	<b>2</b>
<b>Contexto</b>	<b>2</b>
<b>Definição de Competência e suas Subdivisões</b>	<b>3</b>
<b>Mapeamento das Lacunas de Competências</b>	<b>4</b>
<b>Resultados</b>	<b>5</b>
<b>DTIC - Estatísticas Gerais de Competências</b>	<b>6</b>
<b>CODEV - Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas</b>	<b>9</b>
<b>Competências Classificadas com Alta Lacuna</b>	<b>9</b>
<b>Competências com Menor Número de Servidores Alocados</b>	<b>11</b>
<b>Competências com Maior Número de Servidores Alocados</b>	<b>13</b>
<b>Sugestões de Melhorias Propostas por Servidores da CODEV</b>	<b>16</b>
<b>Sugestões de Melhorias</b>	<b>16</b>
<b>Plano de Ações</b>	<b>17</b>
<b>Áreas de Interesse</b>	<b>20</b>
<b>Desenvolvimento de Sistemas</b>	<b>20</b>
<b>Matriz de Competências</b>	<b>20</b>

## 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 Entrevistados<sup>1</sup>: 41

Servidores Afastados: 5

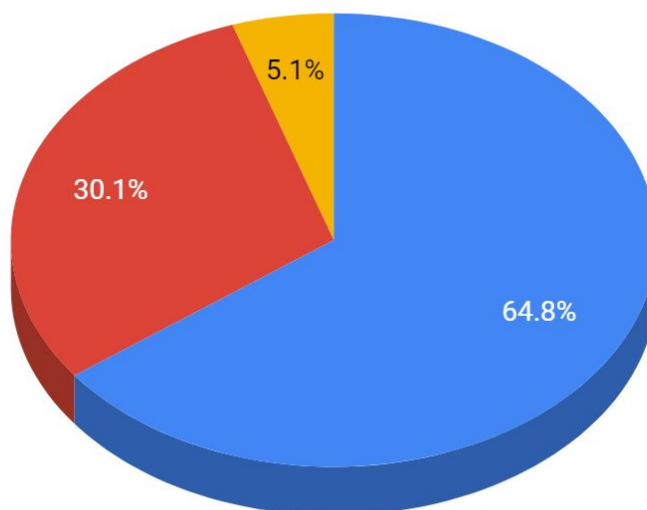
Total de competências mapeadas: 236

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.

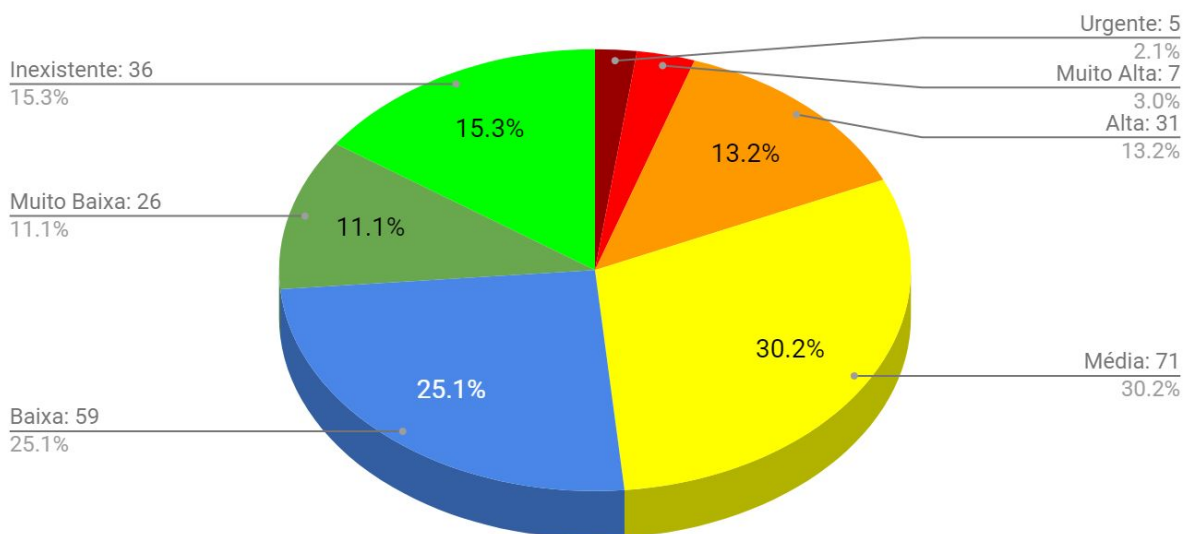
<sup>1</sup> - Entrevistas realizadas entre os dias 11 de março e 10 de abril de 2019.

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.

## 7. CODEV - Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas

Total de Servidores: 12

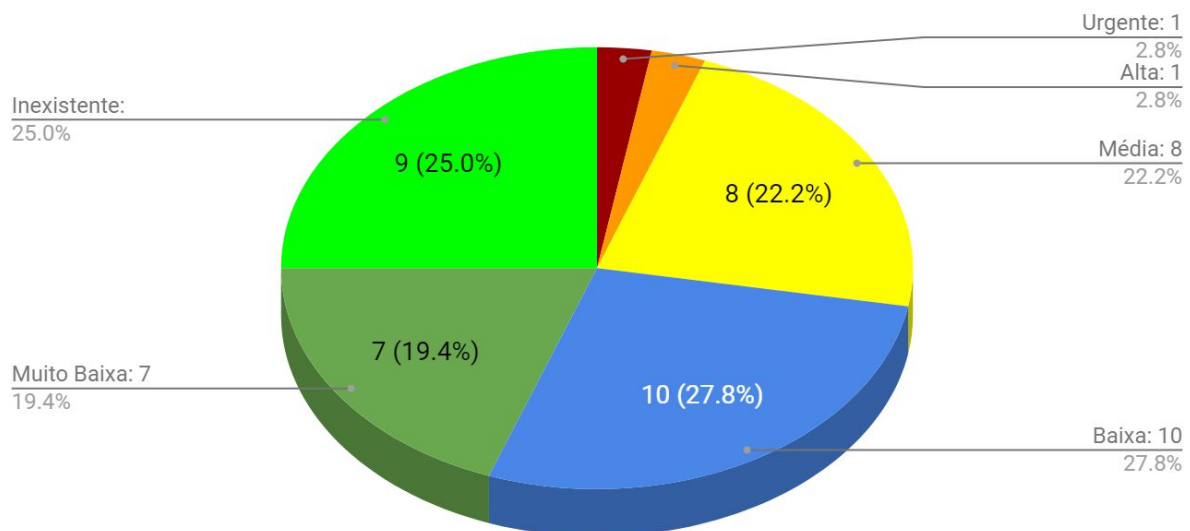
Quantidade de Servidores Entrevistados: 11

Servidores Afastados: 1

### 7.1. Competências Classificadas com Alta Lacuna

\* Alto grau de importância e baixo grau de domínio.

Lacuna de Competências



ID	Competências	Servidores Alocados	Quantidade	Média	Prioridade
1.34	Realizar teste de segurança de softwares	Josimar Sfredo Luis Guilherme	2	6	Urgente

1.29	Realizar estudos para implementação de técnicas de coleta, manipulação, integração, visualização e processamento de grandes volumes de dados (Big Data)	Marcio Vinicius Robson Gonçalves	2	4	Alta
1.19	Gerenciar backup e restore dos bancos de dados	Marcio Vinicius Cristian Nunes	2	3	Média
1.21	Realizar a manutenção dos objetos e dados armazenados	Marcio Vinicius Cristian Nunes	2	3	Média
1.24	Elaborar e prestar suporte de modelagem relacional lógica e física dos dados dos sistemas para analistas e desenvolvedores	Marcio Vinicius Robson Gonçalves	2	3	Média
1.28	Prestar suporte técnico à Coordenadoria de Apoio ao Usuário (CAU) com relação aos bancos de dados	Marcio Vinicius Cristian Nunes	2	3	Média
1.4	Incluir acessibilidade como requisito para o desenvolvimento de novos sistemas	Jairton Dorneles Josimar Sfreddo Talisson Fagner	3	3	Média
1.17	Desenvolver projetos baseados em CSS e Java Script	Luis Guilherme Pires Guilherme da Costa Talisson Fagundes	3	3	Média
1.13	Configurar ambientes de desenvolvimento/teste e produção	Josimar Sfreddo Luis Guilherme Pires Pedro Conrad Ricardo Oliveira Sergio Bortolin	5	3	Média

1.16	Promover melhorias na usabilidade dos sistemas	Josimar Sfreddo Luis Guilherme Pires Pedro Conrad Ricardo Oliveira Rogério Campodonico Sergio Bortolin Talison Fagner	7	3	Média
------	--	---	---	---	-------

## 7.2. Competências com Menor Número de Servidores Alocados

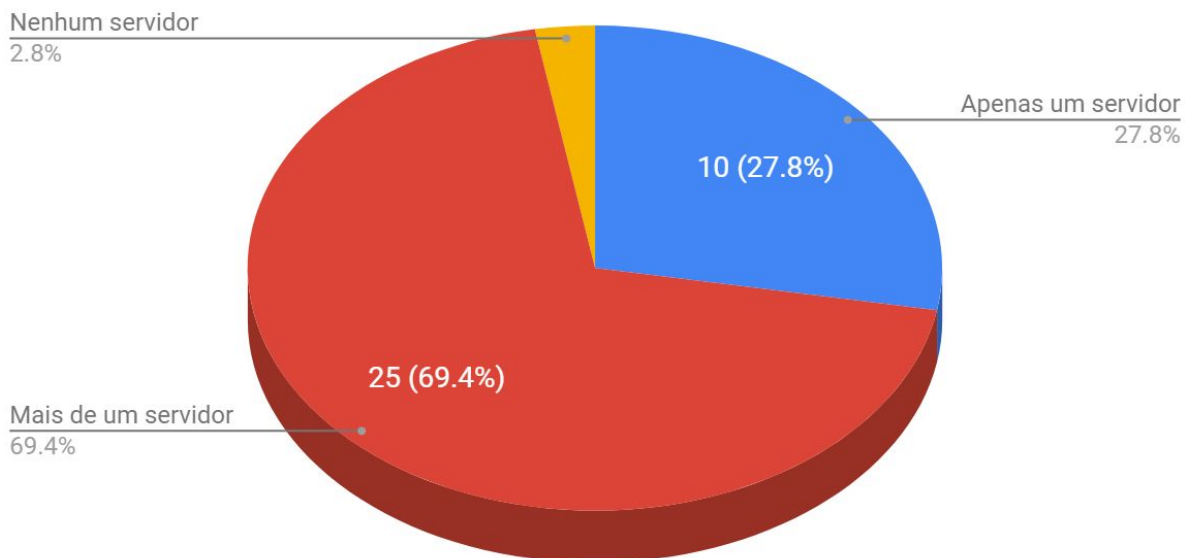
\* Competências com um ou nenhum servidor alocado.

Total de competências mapeadas: 36

Competências com mais de um servidor alocado: 25

Competências com apenas um servidor alocado: 10

Competências sem servidores alocados: 1



ID	Competências	Servidores Alocados	Quantidade	Média	Prioridade
1.22	Implementar e manter scripts de automatização de tarefas de banco de dados	Marcio Vinicius	1	2	Baixa
1.23	Implementar e manter sincronização de dados entre bases de dados	Marcio Vinicius	1	2	Baixa
1.26	Realizar atividades de importação/exportação de dados	Marcio Vinicius	1	2	Baixa
1.18	Gerenciar banco de dados	Marcio Vinicius	1	0	Inexistente
1.20	Gerenciar a política de segurança e acesso dos usuários aos bancos de dados	Marcio Vinicius	1	0	Inexistente
1.25	Elaborar, promover e documentar padrões de dados como dicionários, nomes, tipos, etc	Marcio Vinicius	1	0	Inexistente
1.27	Auxiliar na Geração do Censo da Educação Superior	Marcio Vinicius	1	0	Inexistente
1.31	Criar e executar casos de testes de software	Josimar Sfreddo	1	0	Inexistente
1.32	Realizar inspeção de modelos	Josimar Sfreddo	1	0	Inexistente
2.1	Elaborar projetos gráficos (branding, cartazes e materiais gráficos) para a DTIC	Talison Fagner	1	0	Inexistente

1.30	Realizar a manutenção da infraestrutura lógica e administração de dados do SIE		0	0	Inexistente
------	--	--	---	---	-------------

### 7.3. Competências com Maior Número de Servidores Alocados

\* Competências com mais de três servidores alocados.

ID	Competências	Servidores Alocados	Quantidade	Média	Prioridade
----	--------------	---------------------	------------	-------	------------

1.5	Prestar suporte técnico à Coordenadoria de Apoio ao Usuário (CAU) e STICs com relação aos sistemas desenvolvidos	Todos	12	0	Inexistente
-----	--	-------	----	---	-------------

1.10	Revisar código-fonte/modelos	André Luiz de Matos, Cristian Tales Fagundes, Jairton Dorneles, Josimar Sfreddo, Luis Guilherme Pires, Pedro Conrad, Ricardo Oliveira, Rogério Campodonico, Sérgio Bortolin, Talison Fagner	10	1	Muito Baixa
------	------------------------------	--	----	---	-------------

1.9	Codificar sistemas	André Luiz de Matos, Cristian Tales Fagundes, Jairton Dorneles, Josimar Sfreddo, Luis Guilherme Pires, Pedro Conrad, Ricardo Oliveira, Rogério Campodonico, Sérgio Bortolin	9	1	Muito Baixa
-----	--------------------	---	---	---	-------------

1.14	Atualizar versões de sistemas nos ambientes de teste e produção	Jairton Dorneles, Josimar Sfreddo, Luis Guilherme Pires, Pedro Conrad, Ricardo Oliveira, Rogério Campodonico, Sérgio Bortolin	7	2	Baixa
1.17	Promover melhorias na usabilidade dos sistemas	Josimar Sfreddo, Luis Guilherme Pires, Pedro Conrad, Ricardo Oliveira, Rogério Campodonico, Sergio Bortolin, Talison Fagner	7	3	Média
1.8	Definir padrões quanto à produção de artefatos de software, como código-fonte e modelos	André Luiz de Matos, Cristian Tales Fagundes, Luis Guilherme Pires, Pedro Conrad, Rogério Campodonico, Sérgio Bortolin	6	1	Muito Baixa
1.7	Definir a arquitetura dos sistemas, bem como as tecnologias/ferramentas/frameworks utilizados	Cristian Tales Fagundes, Jairton Dorneles, Luis Guilherme Pires, Pedro Conrad, Rogério Campodonico, Sergio Bortolin	6	2	Baixa
1.11	Planejar modelo de dados	André Luiz de Matos, Luis Guilherme Pires, Pedro Conrad, Ricardo Oliveira, Rogério Campodonico, Sérgio Bortolin	6	2	Baixa

1.12	Planejar/criar protótipos de sistemas	André Luiz de Matos, Luis Guilherme Pires, Pedro Conrad, Rogério Campodonico, Sérgio Bortolin, Talison Fagner	6	2	Baixa
1.16	Otimizar processamento de sistemas que envolvam alto fluxo de dados	Josimar Sfredo, Luis Guilherme Pires, Pedro Conrad, Rogério Campodonico, Sérgio Bortolin	5	1	Muito Baixa
1.13	Configurar ambientes de desenvolvimento/teste e produção	Josimar Sfredo, Luis Guilherme Pires, Pedro Conrad, Ricardo Oliveira, Sergio Bortolin	5	3	Média
1.3	Implantar melhorias nos sistemas para comunicação com a comunidade	Jairton Dorneles, Josimar Sfredo, Sergio Bortolin, Talison Fagner	4	1	Muito Baixa
1.6	Analisar/documentar sistemas, refinando os requisitos funcionais recebidos	André Luiz de Matos, Pedro Conrad, Rogério Campodonico, Sérgio Bortolin	4	1	Muito Baixa
1.2	Migrar SIE para o GURI (Acadêmico)	Jairton Dorneles, Josimar Sfredo, Marcio Vinicius	3	2	Baixa



#### **7.4. Sugestões de Melhorias Propostas por Servidores da CODEV**

- Elaborar norma de segurança para desenvolvimento de software onde seja possível elencar os processos e boas práticas que devem ser seguidos pela CODEV/DTIC, dentre elas, a definição da obrigatoriedade do uso de senhas criptografadas, não permitindo o armazenamento de senhas em texto plano;
- Implementar rotinas de segurança no processo de teste de software;
- Envolver a Divisão de Segurança da Informação (CORIS) nos processos de definição de requisitos de segurança no desenvolvimento de sistemas (fluxo de troca de senhas, criação de usuários, sincronização de contas, inserção de dados nas contas, etc);
- Recomendar à PRAEC que sejam definidos processos para a manutenção das catracas, definindo a rotina de entrar em contato com a terceirizada quando ocorrer algum problema.

## **8. 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.

## 9. Plano de Ações

O mapeamento da lacuna de competências permite identificar um rol de competências que precisam ser desenvolvidas nos servidores. Pode-se chegar a uma listagem extensa, tornando o planejamento da capacitação um processo difícil de se concretizar a curto prazo. As competências que devem ser priorizadas são aquelas que demonstram valores altos de importância, mas um baixo nível de domínio por parte dos servidores.

Metas:

- Estabelecer ações para minimizar a lacuna de competências;
  - Identificar as competências prioritárias;
  - Elaborar ações de capacitação;
  - Trabalhar no desenvolvimento de instrutores internos.
- Garantir que cada competência seja atribuída a pelo menos dois servidores, possibilitando a manutenção das mesmas em períodos de férias ou afastamentos;
- Reorganizar as competências classificadas como “Competências à parte”.

As seguintes áreas foram definidas, pela direção e coordenação da equipe, como áreas prioritárias para capacitação:

1.34	Realizar teste de segurança de softwares	Josimar Sfreddo Luis Guilherme	2	6	Urgente
1.16	Promover melhorias na usabilidade dos sistemas	Josimar Sfreddo Luis Guilherme Pires Pedro Conrad Ricardo Oliveira Rogério Campodonico Sergio Bortolin	7	3	Média

		Talison Fagner			
--	--	----------------	--	--	--

1.17	Desenvolver projetos baseados em CSS e Java Script	Luis Guilherme Pires Guilherme da Costa Talison Fagner	3	3	Média
------	--	--	---	---	-------

Visando garantir que cada competência seja contemplada por pelo menos dois servidores, as competências abaixo relacionadas ficaram organizadas da seguinte forma:

1.37	Realizar teste de segurança de softwares	<b>Josimar Sfredo</b> <b>Luis Guilherme</b>	2	6	Urgente
------	--	--	---	---	---------

1.29	Realizar estudos para implementação de técnicas de coleta, manipulação, integração, visualização e processamento de grandes volumes de dados (Big Data)	Marcio Vinicius <b>Robson Gonçalves</b>	2	4	Alta
------	---	--	---	---	------

1.17	Desenvolver projetos baseados em CSS e Java Script	Luis Guilherme Pires <b>Talison Fagner</b> <b>Guilherme da Costa</b>	3	3	Média
------	--	--	---	---	-------

1.19	Gerenciar backup e restore dos bancos de dados	Marcio Vinicius <b>Cristian Nunes</b>	2	3	Média
------	--	--	---	---	-------

1.21	Realizar a manutenção dos objetos e dados armazenados	Marcio Vinicius <b>Cristian Nunes</b>	2	3	Média
------	---	--	---	---	-------

1.28	Prestar suporte técnico à Coordenadoria de Apoio ao Usuário (CAU) com relação aos bancos de dados	Marcio Vinicius <b>Cristian Nunes</b> <b>Robson Gonçalves</b>	3	3	Média
------	---	---	---	---	-------

1.23	Implementar e manter sincronização de dados entre bases de dados	Marcio Vinicius <b>Cristian Nunes</b>	2	2	Baixa
------	--	--	---	---	-------

1.26	Realizar atividades de importação/exportação de dados	Marcio Vinicius <b>Cristian Nunes</b>	1	2	Baixa
1.35	Realizar testes de usabilidade	Talison Fagner <b>Luis Guilherme</b>	1	2	Baixa
1.20	Gerenciar a política de segurança e acesso dos usuários aos bancos de dados	Marcio Vinicius <b>Cristian Nunes</b> <b>Robson Gonçalves</b>	3	0	Inexistente
1.31	Criar e executar casos de testes de software	Josimar Sfredo <b>Vitória Vasconcelos</b>	2	0	Inexistente
1.32	Realizar inspeção de modelos	Josimar Sfredo <b>Vitória Vasconcelos</b>	2	0	Inexistente

No momento, a CODEV não dispõe de servidores disponíveis para apoiar nas seguintes competências:

1.24	Elaborar e prestar suporte de modelagem relacional lógica e física dos dados dos sistemas para analistas e desenvolvedores	Marcio Vinicius	1	3	Média
1.22	Implementar e manter scripts de automatização de tarefas de banco de dados	Marcio Vinicius	1	2	Baixa
1.25	Elaborar, promover e documentar padrões de dados como dicionários, nomes, tipos, etc	Marcio Vinicius	1	0	Inexistente

## 10. 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:

### 10.1. Desenvolvimento de Sistemas

Igor Fonseca:

- Desenvolvimento web, Java e C.

## 11. 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](#).



**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](mailto:cgov@dtic.unipampa.edu.br)

(53) 3240 5435

Coordenação de Governança de Tecnologia da Informação

Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação