

RECOMENDAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UFSM

Relatório Técnico

Filipe Venturini Bassan
Luciana Flores Battistella

2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Centro de Ciências Sociais e Humanas

Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas

Reitor

Paulo Afonso Burmann

Vice-Reitor

Luciano Schuch

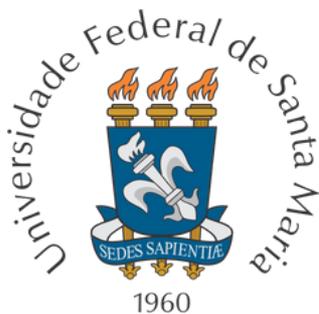
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas

Breno Augusto Diniz Pereira

Autores

Filipe Venturini Bassan
Luciana Flores Battistella

Apoio:



SUMÁRIO

- 1** APRESENTAÇÃO DO PRODUTO
 - 1.1** IMPACTO
 - 1.2** APLICABILIDADE
 - 1.3** ADERÊNCIA
 - 1.4** INOVAÇÃO
 - 1.5** COMPLEXIDADE
- 2** INTRODUÇÃO
- 3** METODOLOGIA
- 4** DIRETRIZES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GC NA UFSM: GUIA DE RECOMENDAÇÕES
- 5** REFERÊNCIAS



1 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO

Este Relatório Técnico deriva da dissertação de Mestrado intitulada “O Processo de Implementação da Gestão por Competências na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM): Análises e Diretrizes”, construído pelo discente Filipe Venturini Bassan e pela professora doutora Luciana Flores Battistella.

Os detalhamentos da pesquisa podem ser consultados em:

<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/16837>

Número de registro do Projeto de Pesquisa junto à UFSM: 049729

Processo PEN: 23081.034379/2018-31

Data de início: 11/07/2018 - Data fim: 02/09/2019



FILIFE VENTURINI BASSAN

LUCIANA FLORES BATTISTELLA



RESUMO

Este trabalho teve como objetivo a elaboração de um Relatório Técnico propondo recomendações para a implementação da Gestão por Competências (GC) na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). A coleta de dados ocorreu por meio de 22 entrevistas individuais semiestruturadas (com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas; a comissão de gestão de competências; e Diretores de Unidades de Ensino), além de análise documental. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo. A UFSM definiu e está realizando, até o momento, três principais etapas para a implementação da GC: a sensibilização, a identificação das competências organizacionais e o mapeamento das competências individuais. Durante a análise dos dados, foram discutidos os motivos que levaram a Instituição a introduzir esse modelo, os principais desafios e dificuldades, a percepção dos gestores, possíveis desfechos que a GC trará para a UFSM, entre outros fatores. Nessa perspectiva, foi construído este Relatório propondo recomendações para que a GC seja implementada da melhor maneira possível na UFSM, gerando forte impacto social e institucional, de forma a aprimorar os serviços prestados à sociedade.

ABSTRACT

This work aimed to prepare a Technical Report proposing recommendations for the implementation of Competency Management (GC) at the Federal University of Santa Maria (UFSM). Data collection took place through 22 individual semi-structured interviews (with the Vice-Rector of People Management; the skills management committee; and Directors of Teaching Units), in addition to document analysis. For data analysis, the Content Analysis technique was used. UFSM has defined and is carrying out, to date, three main steps for the implementation of GC: awareness raising, identification of organizational competencies and mapping of individual competencies. During data analysis, the reasons that led the Institution to introduce this model, the main challenges and difficulties, the managers' perception, possible outcomes that GC will bring to UFSM, among other factors, were discussed. From this perspective, this Report was created proposing recommendations for GC to be implemented in the best possible way at UFSM, generating a strong social and institutional impact, in order to improve the services provided to society.



1.1 IMPACTO

Impacto realizado: () baixo () médio (X) alto

Impacto potencial: () baixo () médio (X) alto

O impacto relacionado a esse produto na instituição é alto. A pesquisa prévia indicou baixo grau de discussão e conhecimento da temática por atores (gestores) relevantes e dificuldade de operacionalização da legislação na organização. A proposta produziu discussões internas benéficas a implementação do processo de Gestão por Competências na esfera da UFSM. O produto foi um agente provocador dos atores organizacionais relevantes para condução da temática e contribui no reconhecimento do tema e sua implementação.

Tipo de Demanda: espontânea, surgiu como uma proposta de dissertação, a partir de definições da instituição que iria promover a implementação da GC.

Objetivo da pesquisa: buscou estudar o processo de implementação da GC em sua fase embrionária na instituição e, a partir dos achados, contribuir significativamente com as demais fases do processo.

Área impactada pela produção: toda a instituição se beneficia da implementação da gestão por competências, em especial, a área de gestão de pessoas.

1.2 APLICABILIDADE

Aplicabilidade realizada: () baixa () média (X) alta

Aplicabilidade potencial: () baixa () média (X) alta

A proposta trata-se de um guia de recomendações, diretrizes a serem seguidas para implementar a Gestão por Competências na esfera de uma instituição pública de ensino. Traz em seu bojo reflexões, caminhos, orientações e, assim, possui um alto grau de aplicabilidade e apresenta potencial alto para ser utilizado/replicado por demais instituições públicas, tanto na esfera de instituições de ensino como demais.



1.3 ADERÊNCIA

O produto apresentado encontra-se vinculado ao Grupo de Pesquisa de Comportamento Organizacional na Administração Pública associado à Linha de Pessoas e Sociedade do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP). A linha de Pessoas e Sociedade tem como objetivo estudar a relação entre gestão pública, pessoas e sociedade, trabalhando com dois eixos principais: o gerenciamento de pessoas nas instituições públicas e a prestação de serviços à sociedade. O produto está vinculado ao primeiro eixo, pois busca estudar questões relacionadas à gestão de pessoas e comportamento organizacional, realizando análises do cenário atual e propondo mudanças.

1.4 INOVAÇÃO

O teor de inovação em termos da intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto tecnológico, sendo produção tecnológica:

() com alto teor inovativo: o desenvolvimento com base em conhecimento inédito;

(X) com médio teor inovativo: há combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;

() com baixo teor inovativo: há adaptação de conhecimento existente;

() sem inovação aparente: Produção técnica.

- Inovação: entendida aqui como a intensidade do uso de conhecimento inédito utilizado para a criação do Produto. Um produto derivado da adaptação de conhecimento existente será considerado um Produto técnico e não tecnológico;

A necessidade de implementar a GC em órgãos públicos provocou a adaptação de um processo consolidado no âmbito das organizações privadas. Essa adaptação pode ser classificada como uma inovação de processo pois, ao mesmo tempo que busca adaptar a partir de estudos de outras organizações, cria algo novo para a instituição. Podendo ser classificado com de médio ou baixo teor inovativo.



1.5 COMPLEXIDADE

A complexidade do produto tecnológico gerado é:

Alta: associação de diferentes novos conhecimentos e atores (laboratórios, empresas etc.) para solução de problemas.

Média: alteração/adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por diferentes atores diferentes (laboratórios, empresas etc.).

Baixa: combinação de conhecimento pré-existente por atores diferentes ou não.

Embora a adoção de Gestão por Competências pareça, a primeira vista, um produto de baixa complexidade, sua integração a rotina organizacional exige em seus anos iniciais (de adaptação) um alto grau de interação dos atores, alto grau de disseminação dos conhecimentos necessários dos sujeitos organizacionais para compreensão e adoção do produto. É um produto que exige interação entre os atores para sua efetividade. Exige disseminação do conhecimento entre as múltiplas pessoas envolvidas (que são de diferentes áreas do conhecimento).

SIGILO

O produto técnico está sob Sigilo?

Não

Sim.



2 INTRODUÇÃO

A sociedade está em contínua transformação e tem exigido serviços de qualidade dos órgãos públicos. Para atender a tais anseios, a administração pública busca metodologias capazes de promover eficiência administrativa, melhoria no atendimento e bem-estar aos servidores. Um modelo moderno e efetivo que vem trazendo bons resultados é o de Gestão por Competências (GC). Ele se propõe a planejar, desenvolver e avaliar competências (necessárias e existentes) na instituição, de modo a alcançar os objetivos propostos com elevado desempenho profissional.

Uma correta implementação da GC oferece meios adequados para o recrutamento e seleção (COSTA et al., 2014; SILVA, 2016), alocação e movimentação de pessoal (BESS, 2016; LORENZON, 2014; MENEZES, 2015; SILVA, 2016), agregação de valor ao profissional que passa a ser requisitado com novas e mais complexas competências (LORENZON, 2014; SARSUR, 2007), elaboração de planos de capacitação e desenvolvimento (AMARAL, 2013; LANDIM, 2017; LORENZON, 2014; MARQUES, 2015), seleção para cargos de gestão (LANDFELDT, 2016; LORENZON, 2014), aperfeiçoamento de processos institucionais (LANDFELDT, 2016) e formação de banco de talentos (LORENZON, 2014; MARQUES, 2015). Também, aspectos que podem ser minimizados com a correta implementação da GC são o baixo desempenho, a falta de motivação (LANDFELDT, 2016; MARQUES, 2015; OSÓRIO, 2016; PIRES et al., 2005), os conflitos de interesse (ROMANO, 2016) e os pedidos de remoção (ROMANO, 2016; SILVA, 2016).

Considerando que a UFSM está em processo de implementação da GC, o presente relatório traz uma série de diretrizes para que essa proposta seja implementada da melhor maneira possível. Da mesma forma, as recomendações têm potencial para serem utilizadas por outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).



3 MÉTODO

Este relatório técnico é um produto oriundo da dissertação “O Processo de Implementação da Gestão por Competências na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM): Análises e Diretrizes”, que se caracterizou como uma pesquisa de campo descritiva (Gil, 2008), aplicada (Gil, 2010), de abordagem qualitativa (Van Maanen, 1983).

O estudo foi realizado na UFSM, constituída por 14 Unidades de Ensino, cerca de 30.000 discentes e 4.800 servidores. Os participantes da pesquisa foram todos (8) integrantes da Comissão de GC, a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e 13 Diretores de Unidades de Ensino. Para atender aos critérios éticos, houve autorização formal do Vice-Reitor para a realização da pesquisa e todos os respondentes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas individuais semiestruturadas e análise documental. A construção do roteiro de entrevista se pautou nos objetivos do estudo e nas principais teorias sobre o tema (Brandão & Guimarães, 2001; Le Boterf, 2003; Brandão & Bahry, 2005; Brasil, 2006; Carbone, et al., 2009; Dutra, 2017). Tais autores foram elencados com base em uma análise bibliométrica da produção científica sobre gestão por competências na administração pública (Bassan & Battistella, 2018). O roteiro foi composto por 28 perguntas referentes às categorias definidas a priori, com base, especialmente, em Brandão & Bahry (2005). Antes de ir a campo, submeteu-se o roteiro a um pré-teste com três profissionais doutores na área. Na análise documental, foram examinadas legislações, Plano de Desenvolvimento Institucional, Planos de Gestão, relatórios internos, entre outros documentos. Depois de coletados, os dados foram submetidos à Análise de Conteúdo, com o auxílio do software NVivo 12. O presente relatório traz as diretrizes que emergiram da pesquisa.





4 DIRETRIZES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GC NA UFSM: GUIA DE RECOMENDAÇÕES

A formulação das diretrizes considerou as análises da pesquisa e, também, boas práticas de GC utilizadas por outras IFES.

SENSIBILIZAÇÃO

O primeiro passo é deixar claro para todos o que é competência e gestão por competências e quais os benefícios da sua implementação. Mudanças na maneira de gerir pessoas acarretam resistências, dúvidas e receios. Se não houver transparência e divulgação, têm-se grandes chances desse paradigma ser rejeitado pelos servidores. Portanto, ações de sensibilização são pressupostos primordiais para o sucesso da GC.

Sugere-se a realização de reuniões com todos os Diretores das Unidades de Ensino da UFSM para apresentar e discutir conceitos, metodologias de implementação, legislações e vantagens do modelo, buscando um processo conjunto de construção. Essas reuniões devem ser conduzidas pela comissão de GC, com o acompanhamento do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas e respaldo do Reitor e Vice-Reitor. Depois de discutido e toda a equipe diretiva da UFSM estar ciente do processo, a mesma ficará responsável por replicar para todos os servidores de sua respectiva Unidade, podendo ser tratada como pauta de reunião convocatória. É aconselhável que, no dia da reunião na Unidade, esteja presente pelo menos um representante da comissão de GC para esclarecer eventuais dúvidas.

Recomenda-se adicionar, ao site da GC na UFSM (<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/gestao-por-competencias-na-ufsm/>), mais informações e documentos sobre o tema, tais como: conceitos utilizados, resultados do mapeamento, metodologias empregadas, a maneira que os processos de Gestão de Pessoas serão afetados, divulgação de eventos e/ou seminários sobre o assunto, legislações, vídeos, manuais, entre outras informações.



Para promover ainda mais a sensibilização, propõe-se a criação de um curso de capacitação sobre a temática voltado aos servidores que ocupam ou pretendem assumir cargo de chefia. Além de ser uma prática de sensibilização, o curso atende a uma demanda apresentada pelos servidores no Levantamento de Necessidades de Capacitação realizado em 2016 (UFSM, 2017).

Na sequência, uma proposta de curso sobre GC.

Gestão por Competências na Administração Pública

Modalidade: Presencial (com transmissão por videoconferência)

Período: Frequência anual - **Carga Horária:** 20h - **Número de vagas:** 30

Público-Alvo: Prioridade para os servidores que ocupam ou pretendem assumir cargo de chefia, sendo estendido a todos os demais servidores docentes e técnico-administrativos em educação, conforme a disponibilidade de vagas.

Objetivos: Capacitar os servidores sobre os conceitos, aplicabilidades e benefícios da gestão por competências, a fim de sensibilizá-los e prepará-los, apresentando casos práticos de utilização do modelo nos diferentes processos de gestão de pessoas na Administração Pública.

Principais Tópicos e Subtópicos:

1. O papel do servidor público e a valorização das competências
2. Competências organizacionais (institucionais)
3. Competências individuais
 - 3.1. Competências comuns (transversais)
 - 3.2. Competências gerenciais
 - 3.3. Competências específicas
4. Mapeamento de competências
5. O Decreto n. 5.707/2006
6. Concurso público por competências - possibilidades
7. Alocação por competências
8. Capacitação baseada na lacuna de competências
9. Acompanhamento e avaliação de competências
10. Retribuição por competências - possibilidades
11. Limites e dificuldades da gestão por competências no setor público
12. Práticas e benefícios da gestão por competências em Instituições Federais de Ensino Superior

Metodologia: Aulas expositivas dialogadas, com a utilização de recursos audiovisuais.



A sensibilização também deve estar na pauta das seguintes ações:

- Seminário de Recepção e Integração Institucional
 - promovido periodicamente na instituição, cujo objetivo é acolher, ambientar e integrar os servidores Técnico-administrativos em Educação e docentes ingressantes no quadro de pessoal da UFSM.
- Lidere: Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM
 - a sensibilização se faz necessária de forma mais abrangente, evidenciando os benefícios do modelo e, assim, obtendo apoio de atuais e futuros gestores, além de capacitá-los e incentivá-los a utilizar as práticas de GC no dia a dia da função. Entre as ações cotidianas que podem ser realizadas, estão: reconhecimento e valorização pelo bom desempenho; avaliações (e feedbacks) mais fidedignas; readequações de pessoal dentro da Unidade, buscando o máximo de aproveitamento e bem-estar do servidor; incentivo a capacitações direcionadas com base nas lacunas de competências; entre outras.
- Semana do Servidor Público na UFSM
 - evento tradicional que ocorre desde 2010 na Instituição. É um ambiente que reúne um grande número de servidores das diferentes Unidades.

Ações de endomarketing devem fazer parte do planejamento estratégico institucional, sobretudo no que tange ao processo de comunicação e publicização de projetos institucionais, como é o caso da implementação da gestão por competências. As propostas de sensibilização aplicadas à UFSM reafirmam as palavras de Figuera (2017, p. 100), “[...] há a necessidade da Instituição aprimorar seu processo de comunicação e divulgação de ações, sensibilizando os servidores em relação aos projetos desenvolvidos”.





DEFINIÇÃO DE METAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Evidências mostram que a UFSM possui estratégias delineadas, apresenta missão, visão, valores e objetivos traçados, sendo que, para alguns dos objetivos, foram definidos indicadores de desempenho e metas. Tais estratégias estão previstas no PDI (2016-2026) e no Plano de Gestão (2018-2021). Percebe-se, porém, que são poucos objetivos que possuem indicadores de desempenho pré-estabelecidos (o Plano de Gestão, por exemplo, possui 68 objetivos estratégicos e apenas 5 possuem esse tipo de indicador-meta). Nesse sentido, para melhor acompanhar o desenvolvimento e os resultados da UFSM, recomenda-se a ampliação do número de indicadores vinculados aos objetivos previstos nos documentos institucionais. Em especial, considerando que a GC é tratada como uma estratégia pela alta gestão, sugere-se atribuir indicadores e metas para acompanhar o processo de implementação do modelo.

IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A comissão de GC optou por utilizar a técnica de análise documental, realizada nos principais documentos estratégicos da Instituição (PDI e Plano de Gestão), para identificar as competências organizacionais. Mesmo sendo uma técnica recomendada, ela não é a única que pode ser empregue. Somente a análise documental não garante que as competências definidas sejam aquelas que evidenciam o que a Instituição tem/oferece de melhor à sociedade, agregam valor ao usuário e a diferencia das demais universidades.

A realização de grupos focais com Pró-Reitores e Diretores de Unidades proporcionaria uma discussão conjunta e maior confiabilidade aos resultados, os quais poderiam ser cotejados com a análise documental. A validação das competências organizacionais com a alta direção por meio do Portal de Questionários, apesar de ser uma etapa importante do processo, poderia ser realizada depois da discussão conjunta. Também, mesmo que a formulação do PDI tenha considerado as contribuições de discentes, TAEs, docentes e usuários externos, outros documentos (como os provenientes da Autoavaliação Institucional) poderiam ser englobados na análise como forma de intensificar a percepção da comunidade universitária.



MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Antes da utilização das competências nos diferentes processos de gestão de pessoas, é imprescindível que seja realizado o mapeamento de competências. Autores como Brandão (2017), Brandão e Bahry (2005), Carbone et al. (2009) e Leme (2005) enfatizam que o mapeamento é a técnica que subsidia todas as demais etapas de implementação.

Como visto, a UFSM optou por classificar as competências individuais em comuns, gerenciais e específicas. As duas primeiras estão na etapa de validação com os servidores. As específicas, por sua vez, estão em fase de mapeamento na Instituição. Apesar de ser trabalhoso, o método de identificar competências específicas por meio de entrevistas e processos mapeados pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) é bastante válido. No entanto, a comissão deve ter o cuidado de entrevistar as pessoas que realmente desempenham os processos e não somente os gestores das Unidades/Subunidades que, diversas vezes, não conhecem a atividade técnica realizada pela equipe de ponta, minimizando, assim, possíveis distorções nas competências.

Outra cautela que a comissão deve ter diz respeito às diferentes tarefas/processos desenvolvidas por servidores dentro de uma mesma equipe. Nesse caso, sugere-se a realização de um grupo focal com todos os integrantes, verificando as responsabilidades de cada um sobre os processos desenvolvidos no setor. Conforme a viabilidade, ainda podem ser realizadas entrevistas individuais. Nas equipes em que todos desempenham as mesmas atividades, a técnica de grupo focal é ainda mais pertinente visto que otimiza tempo e considera o ponto de vista de todos os participantes.





É importante, também, que, depois de estabelecidas as competências específicas necessárias, as mesmas sejam validadas por cada servidor. Desse modo, as competências podem ser inseridas no Portal de Questionários da UFSM para que o servidor e sua chefia imediata validem-nas. Após serem realizados os ajustes (se for preciso), cada profissional possuirá um mapa de competências necessárias. Assim, novamente, elas serão incluídas (agora já validadas) no Portal de Questionários e, conjuntamente, o servidor e sua chefia imediata avaliarão se possuem (ou não) tais competências e em que graus de domínio. Nos servidores sem cargos de chefia, deverão ser avaliadas as competências comuns e específicas. Nos gestores, além dessas, serão acrescentadas as competências gerenciais. Existe, ainda, a opção de identificar as competências existentes e seus graus de domínio no momento da avaliação de desempenho, que será tratada nos próximos parágrafos.

Com isso, a instituição, além de identificar as competências necessárias, aponta também as existentes, chegando-se ao gap de cada servidor. Assim, as ações de seleção, alocação/remoção e capacitação devem considerar essas lacunas, visando diminuí-las e/ou eliminá-las. Carbone et al. (2009) dizem que o exercício maior da GC é completar o gap/lacuna de competência dos indivíduos.

DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DA EQUIPE QUE COMPOE A COMISSÃO

A falta de dedicação exclusiva da equipe às atividades da comissão foi tratada como uma dificuldade pelos entrevistados, assim como pelos autores Landfeldt (2016), Romano (2016) e Silva (2016). Diante disso, a Instituição deve fazer um esforço para que pelo menos alguns integrantes da comissão se dediquem ao projeto de maneira exclusiva, impondo maior rapidez e precisão ao trabalho e minimizando o perigo de eventuais imprevistos acarretarem o desligamento do(s) servidor(es) das atividades da comissão.





SISTEMA INFORMATIZADO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Muitas vezes, os gestores demoram mais tempo para buscar informações do que para tomar decisões. Com isso, é muito importante que seja desenvolvido um sistema informatizado de gestão de competências, simples e interativo, com o auxílio do Centro de Processamento de Dados da UFSM. Tal sistema tornará ágil e eficiente o processo de cadastro/consulta de competências e a tomada de decisão. Ele abará um banco de competências (perfis) de todos os servidores da Universidade, armazenando informações, tais como: competências necessárias e existentes de cada um; formação acadêmica; capacitações realizadas; trajetórias profissionais; atividades que sabem desenvolver muito bem, entre outras. Esse sistema fornecerá informações precisas para auxiliar a análise dos pedidos de remoção, as ações de capacitação, a seleção para cargos gerenciais, entre outros processos de gestão de pessoas. Simultaneamente, por meio desse banco, a área de gestão de pessoas terá conhecimento dos talentos da UFSM, podendo promover ações para retê-los na instituição.

REESTUDO DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E DO DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL

Consoante às falas de alguns diretores, para que se tenha êxito com a implementação da GC, a UFSM deve rever sua estrutura administrativa. À medida que a Instituição demanda, por exemplo, um servidor (e uma sala) para secretariar cada curso que é criado, a expansão da Universidade pode ficar comprometida. Além do mais, isso “isola” o servidor e tende a reduzir a qualidade do serviço, uma vez que o profissional poderia estar trabalhando de maneira mais integrada, recebendo e compartilhando ideias, saberes e habilidades com uma equipe. A estrutura departamental da UFSM também foi um gargalo citado por alguns diretores, já que, a exemplo das falas, os que mais conhecem as demandas dos cursos/alunos são os coordenadores de curso, porém o recurso financeiro é alocado nos departamentos e, nem sempre, ambos se coadunam. Nesse sentido, sugere-se a discussão e revisão da estrutura administrativa da Reitoria e das Unidades de Ensino.

Ademais, depois de realizado o mapeamento de todos os processos e competências da UFSM, a PROGEP deve reanalisar a distribuição do quadro de servidores, identificando inchaços, déficits e subaproveitamentos de pessoal.



CLAREZA DO QUE SE ESPERA DE CADA FUNÇÃO

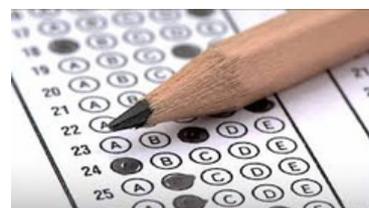
De acordo com alguns entrevistados, antes de alocar ou movimentar por competências, deve-se deixar mais claras as atribuições e responsabilidades de cada função. Diversas vezes, servidores assumem postos de trabalho e não têm conhecimento de quais tarefas terão de desenvolver. Isso não diz respeito somente aos cargos gerenciais, mas também a outras ocupações na Universidade. Como forma de esclarecer o que se espera de cada função e minimizar a perda de informação causada, principalmente, pelas aposentadorias, remoções e trocas de gestão, sugere-se criar um espaço de compartilhamento de conhecimentos, habilidades e experiências (sugestão de nome: Repositório de Ideias da UFSM) e incentivar a elaboração de cartilhas/manuais pelos servidores que já desempenham as funções, com vistas a facilitar a adaptação. Assim como, depois de mapeados os processos e as competências, a PROGEP terá condições de elaborar cartilhas/manuais e, no momento em que o servidor for lotado/designado na subunidade, já o envia/libera acesso (meio digital) como forma de orientá-lo quanto às suas principais atribuições.

CONCURSO PÚBLICO PARA TAEs

No concurso público com as competências já mapeadas, a Instituição poderá orientar esforços para captar os perfis que ela necessita.

A PROGEP poderá informar os perfis e as competências à banca elaboradora das questões do concurso, detalhando as atividades que serão realizadas nas vagas a serem preenchidas. Assim, as questões das provas poderão ser elaboradas de modo a fazer com que o candidato tenha que raciocinar sobre como agiria caso a situação ocorresse no contexto real de trabalho (COSTA et al., 2014).

Além disso, os textos e os enunciados de algumas questões poderão trazer circunstâncias verídicas de ocorrer durante a atividade laboral. Também, a escolha dos conteúdos programáticos previstos nos editais dos concursos deverá abordar as competências comuns e, sempre que possível, as competências específicas que a instituição necessita. Para mais, a PROGEP deve buscar a utilização de provas práticas para o máximo de cargos possíveis, testando, para além dos conhecimentos, as habilidades dos candidatos.





ALOCAÇÃO DOS TAEs

Com a realização do mapeamento, os perfis/competências desejados para cada vaga serão mais claros e fidedignos, fornecendo melhor embasamento para o trabalho de alocação. Práticas já utilizadas com os recém-ingressantes, como a entrevista e a análise de currículo, devem ser mantidas. As entrevistas, contudo, deverão ser feitas também com aquele(s) que solicita(m) remoção e/ou que venha(m) redistribuído(s) para a UFSM. Também, quando vários servidores são nomeados para um mesmo cargo (especialmente na primeira convocação dos concursos), a PROGEP poderá realizar atividades em grupo para evidenciar os aspectos comportamentais dos recém-ingressantes e, assim, melhor alocá-los.

Sabe-se que nem sempre é possível que a lotação do servidor ocorra na vaga mais condizente com o seu perfil. Por exemplo, existem casos que, havendo apenas uma vaga a ser preenchida, o próximo aprovado, provavelmente, irá assumi-la. Porém, com o banco de competências implementado e conhecendo as demandas por remoções dos servidores, a PROGEP poderá trabalhar no sentido de realocar pessoas a fim de lotar os servidores em vagas mais consoantes com os seus perfis.

CAPACITAÇÃO

Como a maioria dos profissionais que ingressam nas instituições não possuem todas as competências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades, eles devem ser capacitados/treinados. A capacitação somente pode ser considerada eficaz quando for alinhada às atividades desempenhadas no dia a dia pelo servidor e contribua, efetivamente, para o alcance dos objetivos institucionais. Nesse sentido, propõe-se utilizar caminhos (trilhas) para o desenvolvimento de competências.

A ideia é que, para cada função, seja construído um conjunto de ações de capacitação (um caminho) para que o servidor possa capturar e incorporar os conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis para o trabalho. Por exemplo: quais competências um indivíduo precisa para atuar como coordenador de curso de pós-graduação? A sugestão é que as capacitações sejam separadas por tema/função fazendo com que o servidor que almeje ocupar determinado posto (ou que já esteja ocupando) consiga se capacitar naquilo que ele realmente desempenha e/ou deseja exercer na universidade. Também, deverão ser elaboradas ações de capacitação que abarquem as competências comuns, preferencialmente aquelas de maior gap dos servidores. Desse modo, o servidor, sabendo de sua lacuna de competências, poderá realizar ações que a eliminem.



Outra circunstância é que a oferta de cursos de capacitação não deve considerar apenas a satisfação do servidor, mas sim ponderar se ele realmente vai aplicar o aprendizado na prática. Por isso é tão importante identificar o gap de competências para focar em ações direcionadas. Diante disso, para além da avaliação de reação (que afere a satisfação do participante com relação ao curso, conteúdo, instrutores, aplicabilidade, organização e estrutura) e de aprendizagem (que examina se o servidor absorveu os conhecimentos e aperfeiçoou as habilidades e atitudes), a UFSM deve instituir a avaliação de eficácia/impacto e a avaliação de evasão. A primeira deverá ser realizada entre três e seis meses após concluída a capacitação, para verificar se ela produziu efeitos no desempenho do treinado e se está contribuindo para a melhoria do setor. A segunda, por sua vez, deverá ser respondida pelo servidor que foi reprovado por frequência na atividade de capacitação, no prazo máximo de 15 dias após o seu término, como forma de expor as justificativas que levaram a tal ocorrência. Todas as capacitações devem ser acompanhadas pelo chefe imediato, certificando-se de que a equipe desenvolva competências que realmente agreguem valor.

As modernas tecnologias proporcionam a transmissão e gravação de cursos, aulas, palestras e eventos, a fim de serem disponibilizados para consultas em ambientes virtuais. Além de otimizar gastos, isso possibilita que todos tenham acesso às capacitações, não necessitando de deslocamentos, inclusive entre os diferentes campus. Nesse sentido, reforça-se a ideia do ambiente tecnológico (considerando que a Universidade possui estrutura para tal - CPD, Multiweb, Moodle, entre outros) com opções de capacitação intuitivas, interativas e que despertem, no servidor, o desejo do autodesenvolvimento contínuo.

Acerca das capacitações externas, caso não haja recurso para todos, elegem-se representantes de equipes e estes ficam responsáveis por transmitir o aprendizado aos demais colegas. Aqueles que desejarem se capacitar para assumir algum cargo de chefia devem optar, para além de capacitações direcionadas às atuais atividades, pela trilha (caminho) que os habilitem para assumir a gestão.





AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com as competências mapeadas, tem-se claro o desempenho esperado dos servidores. Nesse sentido, a avaliação deverá ser feita com base nas competências comuns e nas competências específicas. Para as chefias, ainda deverão ser consideradas as competências gerenciais. A inclusão das competências específicas na ferramenta de gestão do desempenho promoverá uma avaliação mais objetiva e direcionada às atividades de cada servidor. No instrumento de avaliação, poderá ser adicionada uma questão aberta (discursiva) para que a chefia possa descrever a(s) competência(s) que se destaca(m) em determinado servidor, isto é, um talento que pode ser mais bem aproveitado pela Instituição. O melhor aproveitamento não implica, necessariamente, remoção. O servidor poderá ser convidado para participar de atividades em que ele possa utilizar o talento e, assim, contribuir mais para o desenvolvimento da Universidade, sem mudar de setor (participação em uma Comissão, Conselho ou Comitê, por exemplo).

A busca da ampliação das fontes avaliadoras é outra concepção que proporciona maior confiabilidade e fidedignidade ao processo. Assim, além da autoavaliação e da avaliação pela chefia imediata, cada servidor poderá ser avaliado também pelos colegas da equipe.

Uma preocupação exposta pelos entrevistados da PROGEP diz respeito ao baixo comprometimento de alguns gestores e servidores com a avaliação de desempenho. Deve-se deixar claro que a avaliação é, sobretudo, para aperfeiçoar, valorizar e adequar as competências dos servidores aos ambientes de trabalho e lhes proporcionar um retorno sobre as atividades, identificando pontos fortes e pontos que devem ser melhorados. Ela não é, de forma alguma, realizada no sentido de punir os profissionais. Nessa concepção, sugere-se que a PROGEP efetue ações de conscientização sobre os benefícios que uma avaliação de desempenho contínua e fidedigna trará para todos os servidores e para a Universidade.





EVENTOS DE RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Conforme constatado nas falas dos entrevistados, falta, na Universidade, uma política de reconhecimento e valorização dos profissionais que se destacam por suas competências. Atividades já realizadas são relevantes e elogiáveis, como o reconhecimento dos servidores com 10, 20, 30 e 40 anos de serviço na Instituição (desde 2014). Porém não os reconhecem pelas suas competências, e sim, exclusivamente, pelo tempo de serviço. Diante desse viés, recomenda-se que a UFSM acrescente, a essas ações, práticas de reconhecimento atreladas ao desempenho dos profissionais e conscientize os gestores de que a valorização inicia no nível micro, isto é, diálogos, elogios e reconhecimentos devem fazer parte do dia a dia da atividade laboral.

A premiação por práticas/ideias que melhorem o desempenho do setor no qual o(s) profissional(ais) está(ão) lotado(s) é um recurso que também poderá ser utilizado. Por exemplo, um(a) coordenador(a) de curso que desenvolve um método que diminui o índice de evasão dos estudantes poderia compartilhar essa prática com os demais coordenadores e ser reconhecido por isso. Isso instiga, no servidor, a busca da melhoria constante do seu trabalho. Nesse sentido, a Instituição poderá trabalhar em políticas de incentivo ao compartilhamento de melhores práticas cujos registros podem ser disponibilizados em forma de “repositório institucional de melhores práticas” para acesso de todos os servidores.

SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO DE GESTORES

A preparação/capacitação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão deve ser tratada como regra/política da instituição. Selecionar gestores com critérios transparentes, baseados em competências técnicas e comportamentais, proporcionará credibilidade à organização perante a sociedade. Assim, possuindo um controle e acompanhamento das competências, no momento em que vagarem os cargos de gestão, os nomes cotados deverão ser daqueles que possuem as competências para assumir a vaga, tornando o preenchimento justo e transparente. Para cargos mais específicos (ex. ouvidor), o estabelecimento de concursos internos é aconselhável. Desse modo, o selecionado tenderá a assumir o cargo com um nível mais elevado de competências requeridas. A Instituição pode, também, estabelecer um rol de capacitações prévias para os servidores assumirem cargos de chefia. Entre elas, estão cursos que proporcionem maior segurança jurídica visto que esse foi um entrave exposto por alguns entrevistados para a atuação dos gestores.



Tal diretriz reforça, também, a necessidade de haver uma contínua capacitação dos gestores (revendo ações pontuais - “Programa Lidere”), além da indispensabilidade de englobar as competências comuns, gerenciais e específicas na avaliação de desempenho das chefias, o que é estratégico para a efetiva implementação de um modelo de gestão por competências.

CRIAÇÃO DE UM NÚCLEO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Considerando que a GC é uma estratégia da Organização e que as competências necessárias, os indivíduos e as maneiras de desenvolver as tarefas mudam ao longo do tempo, a PROGEP deve verificar a possibilidade de criar um Núcleo de Gestão por Competências. Esse Núcleo ficará responsável por todas as atividades inerentes à temática, sobretudo pelo acompanhamento e atualização das competências organizacionais e individuais, além de fornecer informações para subsidiar a tomada de decisão dos gestores da UFSM.

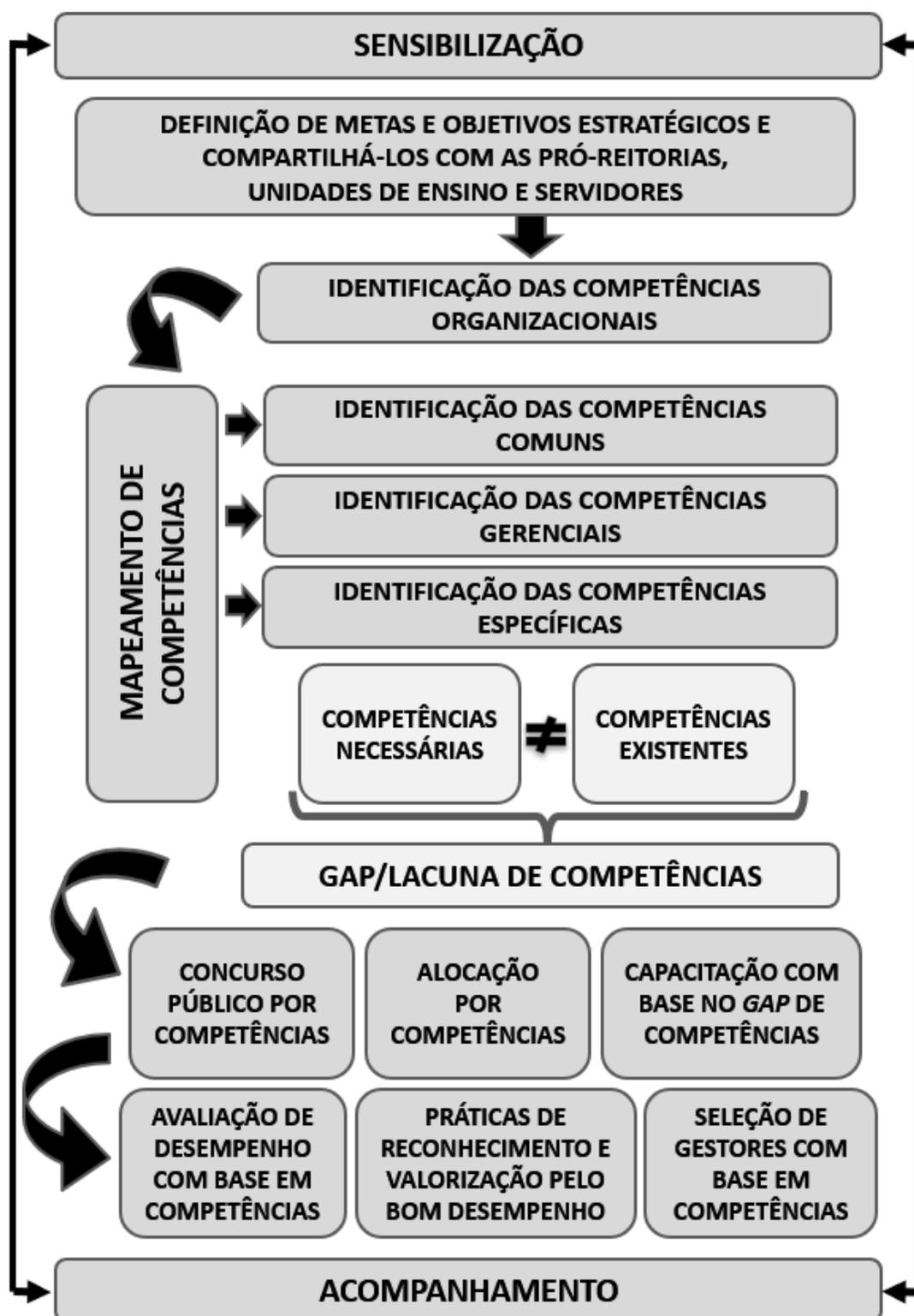
CONSIDERAÇÕES PARA O GOVERNO FEDERAL

- Apesar de existir um documento “Guia para Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal” (2012), são poucos os instrumentos metodológicos que orientam os órgãos públicos sobre como implementar a gestão por competências de modo a subsidiar todos os processos de gestão de pessoas;
- Há pouca priorização da gestão por competências pelo Governo Federal. Embora exista um Decreto nesse sentido (que se restringe à capacitação), na prática, ainda é embrionária a utilização dos preceitos do modelo nas instituições públicas federais;
- O atual conjunto de Leis/Decretos/Normas causa insegurança aos gestores, sobretudo aos da área de gestão de pessoas, quanto à utilização das práticas de gestão por competências;
- Há necessidade de revisar as descrições dos cargos que, muitas vezes, impedem a organização de aproveitar as competências do servidor.

A figura a seguir ilustra as principais etapas propostas para a implementação da GC. O processo inicia pela sensibilização dos servidores. Na sequência são definidas as metas e objetivos estratégicos (e indicadores). Posteriormente, estabelecem-se as competências organizacionais e identificam-se as competências comuns, gerenciais e específicas (necessárias e existentes) de modo a se chegar aos gaps/lacunas de competência dos servidores. Assim, as ações deverão ser no sentido de eliminar ou, pelo menos, diminuir esse gap.



Tais práticas englobam a vinculação das competências aos concursos públicos, às alocações e às capacitações direcionadas. O resultado do mapeamento ainda subsidiará a avaliação de desempenho, as práticas de reconhecimento e valorização de profissionais com bons desempenhos e a seleção de gestores. No final, tem-se o acompanhamento/atualização das competências e das metas/objetivos que, juntamente com a sensibilização, devem ocorrer durante todo o processo.





5 REFERÊNCIAS

AMARAL, C. A. Gestão por Competências no Ministério da Educação: um estudo de caso à luz da inovação em serviços. 2013. 166 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013.

Bassan, F. V.; Battistella, L. F. (2018). Análise Bibliométrica da Produção Científica sobre Gestão por Competências na Administração Pública. Disponível em: <<http://ecoinovar.submissao.com.br/7ecoinovar/anais/arquivos/178.pdf>>.

BESS, M. R. S. Movimentação de Servidores Técnico-Administrativos e Gestão por Competências em uma Instituição Federal de Ensino Superior: Uma Proposta de Suporte à Decisão. 2016. 130 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2016.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08-15, jan./mar. 2001.

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. 2006.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

COSTA, T. D.; TEIXEIRA, A. L.; NASCIMENTO, C. R.; ALMEIDA JÚNIOR, J. C.; ALMEIDA, W. C. Concurso público por competências: um estudo piloto em uma Instituição Federal de Ensino. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 14., 2014, Florianópolis. Anais... Florianópolis: CIGU, 2014.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FIGHERA, A. Avaliação do Clima Organizacional como ferramenta de gestão na Universidade Federal de Santa Maria. 2017. 114 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2017.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LANDFELDT, I. M. P. Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos. 2016. 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO, 2016.

LANDIM, D. V. Gestão por competência em uma Instituição de Ensino Superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências. 2017. 143 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará, 2017.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.



LORENZON, A. L. H. Gestão de pessoas por competências para o desenvolvimento organizacional: o caso Instituto Federal Farroupilha, campus Santo Augusto. 2014. 135 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, 2014.

MARQUES, F. Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MENEZES, F. A. R. Gestão por competências: Estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino. 2015. 189 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG, 2015.

OSÓRIO, K. K. S. S. Os desafios da gestão por competências: uma possível contribuição para as organizações públicas. 2016. 86 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2016.

PIRES, A. K. et al. Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: ENAP, 2005.

ROMANO, J. M. T. Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: Multicasos. 2016. 320 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Alves Faria, Goiânia, GO, 2016.

SARSUR, A. M. Gestão por Competências: a percepção de ganho social do trabalhador. 2007. 262 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2007.

SILVA, A. C. F. Recrutamento e Seleção por Competências: análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC. 2016. 174 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2026). Santa Maria, 2016. Disponível em: <<http://pdi.ufsm.br/images/DocPDI/00-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Relatório do Levantamento de Necessidades de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes da UFSM. Santa Maria, 2017a. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/wp-content/uploads/sites/341/2018/08/RELATORIO-FINAL_2016.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2018.

VAN MAANEN, J. Qualitative methodology. London: Sage, 1983.