

PROPOSIÇÃO DE METODOLOGIA PARA O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DO ESTADO DO PARÁ

Ana Luísa Pereira Ferreira
(Universidade da Amazônia)
Fábio Sousa Iketani
(Universidade da Amazônia)
Beatriz Moreira Pancieri
(Universidade da Amazônia)
André Cristiano Silva Melo
(Universidade da Amazônia)

Resumo

Este artigo propõe uma metodologia para a realização do Mapeamento de Competências, por meio da aplicação em uma Secretaria de Governo do Estado do Pará, no sentido de contribuir para a melhor Gestão de Conhecimento no setor público. A metodologia permite diagnosticar as competências individuais instaladas na organização, por meio do confronto com as competências necessárias ao cumprimento das funções de cada funcionário que, por sua vez, devem convergir para os objetivos estratégicos da instituição analisada. A aplicação da metodologia foi feita por meio de um questionário eletrônico e a tabulação dos dados permitiu a geração de um mapa de competências e de um relatório sobre competências técnicas, a serem discutidos com os respectivos gestores de cada funcionário. Os resultados obtidos possibilitaram gerar informações para a área de Gestão de Pessoas, direcionando o desenvolvimento de políticas de capacitação e captação de recursos humanos, aprimorando o desempenho dos processos internos à organização e, conseqüentemente, o nível de serviço à sociedade.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento; Gestão por Competências; Mapeamento de Competências

1. INTRODUÇÃO

As transformações da economia ao longo do tempo constituíram um mercado mais exigente, concorrente e competitivo. Para adequar-se às exigências de mercado, as organizações estão cada vez mais investindo em capacitação e aprimoramento de seus processos, garantindo maior agilidade e flexibilidade. Isso envolve investimentos em capacitação de mão-de-obra ou outros mais estratégicos, como tecnologia e inovação (ASSUNÇÃO e MENDES, 2000; MARTINS, 2001; ARAÚJO, 2002; MARIOTTI, 1999 *apud* PIERIOZZI JUNIOR 2006).

Os impactos gerados por estas transformações também refletem, em grande parte, nas ações promovidas pelo setor público, que deve se manter à frente ou alinhado com as evoluções dos setores privados para atendê-los de forma satisfatória, gerando benefícios em cadeia para a sociedade. A busca pela assertividade às respostas dadas pelos órgãos públicos é, sem dúvida, um dos maiores entraves encontrados por este tipo de gestão, tendo em vista que as relações trabalhistas e a cultura de trabalho são diferentes (BURNHAM *et al.*, 2005; BRITO, 2009).

Segundo Leme (2011), a gestão dos setores públicos passa por um período de transição que busca suprir as latentes necessidades por inovações no processo de seleção de servidores, por meio de profissionais que tenham vocação e demonstrem comprometimento com o bem estar coletivo. Além disto, busca-se o aprimoramento das competências dos servidores que se encontram no sistema, no sentido de adequá-la às suas atribuições.

Considerando este contexto, a gestão do conhecimento tem adquirido importância cada vez mais significativa nas organizações públicas, no sentido de minimizar os impactos causados pela rotatividade de pessoas e por mudanças de governo, que estabelecem estratégias mais apropriadas à sua forma de gestão. Assim, inúmeras práticas de gestão do conhecimento têm sido difundidas no setor, dentre elas a gestão por competências (BRANDÃO, 2008).

O mapeamento das competências existentes, parte da prática de gestão por competências, é de extrema importância para determinar os níveis de aspectos comportamentais e técnicos presentes nos departamentos. Assim, as lacunas identificadas

entre o capital intelectual necessário e o instalado permitem a tomada de decisão quanto à captação e capacitação de recursos (BRANDÃO, 2008; LEUCH, 2006; CARDOSO, 2006).

Deste modo, este artigo objetiva propor uma metodologia para a realização do mapeamento de competências no setor público, por meio da aplicação em uma Secretaria de Governo do Estado do Pará, que contribua para a melhor gestão de conhecimento no setor. Contudo, realizando as devidas adaptações, a metodologia proposta pode ser também aplicada em setores privados, dada a sua generalidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Araújo (2009), o recurso econômico mais significativo é o conhecimento e este começa a se constituir um fator decisivo na formulação de estratégias organizacionais, de modo a ser visto como um ativo intelectual para as organizações. Eyng *et al.* (2005) afirmam que a forma como se gerencia o conhecimento é determinante para o crescimento e competitividade de uma organização, já que as informações passam a ter domínio público no cenário atual.

Tem sido crescente a quantidade de investimentos por parte das empresas, na proposição de métodos que possam gerir o capital intelectual. A gestão do conhecimento apresenta-se como uma área de conhecimento cada vez mais necessária para que toda a informação gerada não se perca com o tempo, nem com a perda de capital intelectual. Por isso, estes conhecimentos devem ser capturados e armazenados para que possam ser devidamente compartilhados (UFPB, 2011).

Segundo Murici (2001), a Gestão do Conhecimento objetiva alcançar, organizar, compartilhar e enriquecer o conhecimento de forma sistemática, proporcionando a valorização do capital intelectual, agregando agilidade e precisão à tomada de decisão. Tal gestão deve ser entendida como um meio para atingir metas organizacionais e não como um fim. Terra e Gordon (2002) sugere ainda que a gestão do conhecimento deve ser considerada como o esforço em detrimento do aprimoramento do desempenho humano e organizacional, a partir da facilitação de conexões significativas.

De modo amplo, o conhecimento é visto como um conjunto de informações que, a partir de um processo de análise, passam a ser caracterizadas como tal (MOREIRA, 2005). Entretanto, Nonaka e Takeuchi (1997) *apud* Moreira (2005) difundem a dicotomia deste

conhecimento em tácito e explícito e propõem que existem duas dimensões de conhecimentos, basicamente: ontológica e epistemológica. A dimensão ontológica sugere que o conhecimento é exclusivamente gerado pelos seres humanos. A dimensão epistemológica propõe duas subdivisões: o conhecimento tácito, que reside na mente humana e dificilmente se expressa em palavras e documentos, e o conhecimento explícito, que é transferido de maneira simples a todos através da fala e documentações. Estes autores afirmam ainda que a interação destes é que constitui o conhecimento.

Para a implantação da gestão de conhecimento, é necessária a utilização de práticas que devem ser utilizadas de acordo com a sua própria necessidade, fazendo com que existam várias formas de gerir conhecimento, cada uma com objetivos diferentes e que se adéquem a cada situação. Mesmo que existam práticas diferentes, todas tem o objetivo de facilitar o acesso de informações organizacionais e manter um gerenciamento adequado dessas informações (LEUCH, 2006).

2.1.1. Práticas de Gestão do Conhecimento

Os conceitos difundidos a respeito da gestão do conhecimento propiciam o surgimento e implantação de práticas, que servem como apoio ao seu gerenciamento, de modo que dispõem de ferramentas que possibilitam uma maior clareza na interpretação da realidade de muitas organizações (LEUCH, 2006). Para Pierozzi Junior *et al.* (2006), estas práticas celebram o aumento da competitividade, de flexibilidades organizacionais, bem como o compartilhamento de responsabilidades. Em sua obra, Leuch (2006) destaca a existência de dezoito destas práticas, dentre elas a Gestão por Competências.

Devido ao contexto em que o setor público encontra-se imerso, vem-se buscando a mudança de opinião da sociedade quanto à credibilidade dos serviços prestados ao público. Para Quintana (2009), a Gestão por Competências utiliza a identificação de aptidões dos servidores, segundo as estratégias organizacionais, buscando caracterizar aspectos comportamentais e técnicos para o estabelecimento de diretrizes mais adequadas e que permitam maior clareza com a interpretação da realidade, assim como a manutenção de práticas que flexibilizem e promovam maior agilidade e transparência aos procedimentos do setor público.

2.2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Observando as fortes transformações comerciais, algumas organizações perceberam a importância de obter mecanismos para alavancar as competências dos recursos humanos disponíveis, buscando fornecer condições para que estas sejam potencializadas (PENTEADO *et al.*, 2008).

Visando ao fornecimento de condições mais favoráveis a este novo cenário, entende-se por competência a capacidade de um indivíduo em realizar uma atividade, por meio da combinação de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (conhecido como conceito “CHA”), que, por sua vez, influenciam o efeito dos resultados que convergem para os objetivos organizacionais (BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2003; AMARAL, 2006; BARBALHO e ROZADOS, 2009; SIQUEIRA, 2008).

O conhecimento diz respeito a um conjunto de informações armazenadas na memória da pessoa, que têm relevância e causam impacto em seu comportamento. Habilidade refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, ao saber como fazer algo. E a atitude, por sua vez, diz respeito à predisposição da pessoa em relação ao trabalho, a objetos ou a situações (BRANDÃO, 1999 *apud* BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2003).

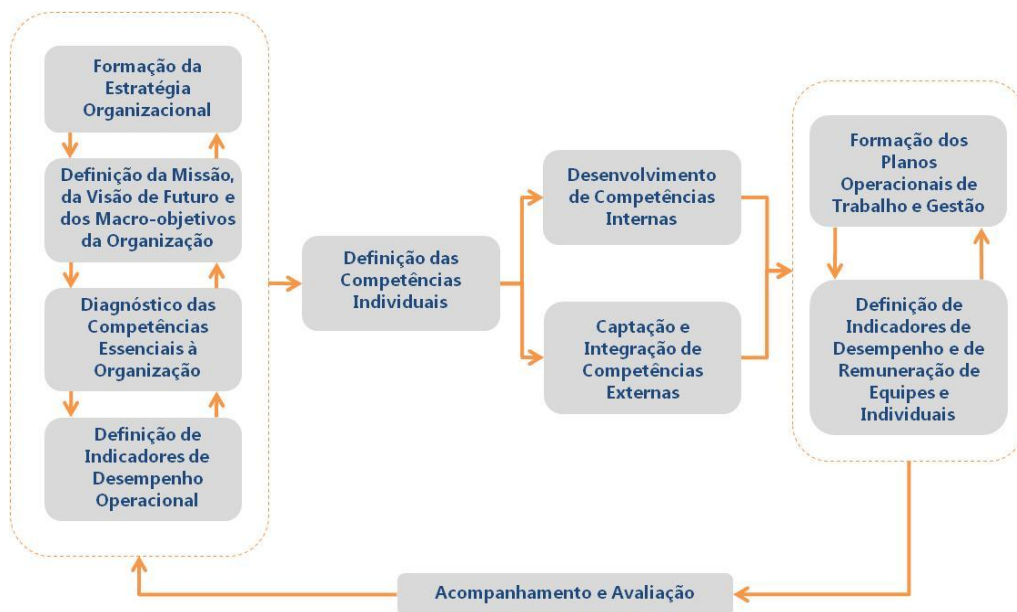
As especificações das competências necessárias ao indivíduo estão diretamente relacionadas às competências organizacionais, além da função ocupada. Entretanto, é observado que funções de gestão necessitam de competências diferentes de funções operacionais, por se tratar de um nível estratégico, devendo requerer outros atributos das dimensões da competência (FLEURY, 2000 *apud* CASTANHA e SANTOS, 2003,; VASCONCELOS, 2004, MEIRELLES, 1990 *apud* QUINTANA, 2009).

Competências organizacionais são as características ou qualidades da organização, baseadas na cultura organizacional e nos objetivos estratégicos, que são válidos para todos os indivíduos que a compõem. Por sua vez, as competências individuais (também conhecidas como competências profissionais ou humanas) são as qualidades inerentes ao indivíduo, baseadas nas competências organizacionais (BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2003; AMARAL, 2006).

Como ferramenta de auxílio aos processos, a Gestão por Competências forma-se como modelo alternativo que pressupõe que o domínio de certos recursos está relacionado ao desempenho superior de pessoas e organizações, ocasionando a redução de lacunas entre as competências necessárias e as instaladas (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Contudo, a redução de lacunas/*gap* está diretamente relacionada ao mapeamento de competências, que utiliza o levantamento das competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e as comportamentais

(atitudes). Destaca-se a grande relevância de se definir escalas de importância das competências para a organização, obtendo, ao final deste processo, as competências necessárias (CARDOSO, 2006).

Com base nestas informações, pode-se entender o modelo de Gestão por Competências, proposto por Guimarães *et al.* (2011) *apud* Bruno-Faria e Brandão (2003), apresentado na Figura 1. Este é um modelo de ciclo contínuo, que tem como base a estratégia corporativa, no sentido de direcionar e buscar o desenvolvimento das competências instaladas.



Fonte: BRUNO-FARIA e BRANDÃO (2003)

Figura 1. Modelo de Gestão de Competências

Uma vez determinada à estratégia organizacional, é possível prosseguir com o Mapeamento de Competências, o que, neste caso, constitui-se a terceira etapa do processo (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

2.2.1 Mapeamento de Competências

As estratégias organizacionais são elementos balizadores para a Gestão por Competências. Elas definem dimensões técnicas e comportamentais necessárias às corporações. Com a definição das competências individuais, como mostra a Figura 1, o mapeamento de competências busca identificar as necessidades reais da organização, alinhando às competências existentes (CARBONE *et al.*, 2005).

Segundo Amaral (2008), um dos primeiros passos para se obter a Gestão por Competências é o Mapeamento de Competências, que é a descrição clara das competências da

organização e dos indivíduos envolvidos. Estes níveis de competências são determinados por meio de indicadores relacionados à função. Isto proporciona maior entendimento sobre as necessidades reais das funções disponíveis em uma organização.

O processo de mapeamento das competências é útil para as empresas refletirem sobre como estão conduzindo os seus negócios, se sua estratégia está alinhada com a sua vocação, se seus colaboradores possuem o perfil necessário aos seus negócios e como traçar um plano de gestão de pessoas que a ajude a contratar as pessoas corretas, desenvolvê-las de forma adequada, avaliá-las por suas capacidades e resultados gerados e, finalmente, recompensá-las de forma justa (MORAES, 2008).

2.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Certamente, alguns setores da economia têm maior facilidade e mobilidade para alterações nas relações humanas, econômicas e tecnológicas, se adequando quase que em sincronia com as modificações globais. Entretanto, no setor público, esta realidade não costuma ser a mesma. A atrofia do setor público se deve, em grande parte, à alta rotatividade dos cargos de confiança, relacionada tanto à troca de governo quanto à falta de comprometimento por parte de alguns servidores públicos (CARBONE, 2000; SIQUEIRA 2008; EUCLIDES JUNIOR e SINACHI, 2011).

Para Leme (2011), o motivo do desvirtuamento das práticas públicas deve-se à forma como os concursos públicos são configurados. A massificação das inscrições confere perda significativa da qualidade do processo de seleção de servidores. Este mesmo autor destaca que grande parte dos candidatos almeja, somente, os direitos adquiridos, entre eles a estabilidade no cargo.

Existem outros cenários constituídos e bastante conhecidos nas políticas de Recursos Humanos deste setor: permite-se o aproveitamento de titulares de cargos de natureza e de escolaridades específicos para outro; além do exercício de atividades de elevada exigência por servidores recém-ingressos e até mesmo a execução de atividades menos complexas por servidores com graus elevados de conhecimento, caracterizando assim os desvios de funções existentes no setor público (LEME, 2011).

A realização de alterações significativas e a promoção de respostas em curto prazo se tornou um desafio ao longo das três últimas décadas, em decorrência do modelo burocrático que exigia algum tempo para que modificações se constituíssem. Contudo, segundo Euclides Junior e Sinachi (2011), este cenário vem se adequando ao longo da última década, com

iniciativas de modernização e revitalização, que vem reduzindo a burocracia e o atendimento deficitário, causadores de grande insatisfação.

Euclides Junior e Sinachi (2011) afirmam que alterações estão sendo promovidas para extinguir o estereótipo da falta de comprometimento por parte dos servidores públicos, e que há um crescente movimento em prol da adoção de metodologias de gestão em formatos mais eficientes que adotem, como a Gestão do Conhecimento e suas práticas. Assim, vem-se adotando a qualidade na prestação e na transparência do serviço público, por meio da melhor Gestão por Competências, entre outras estratégias, através de decretos e resoluções, como: Decreto nº5707/2006 – Governo Federal; Resolução nº111/2010 – Conselho Nacional de Justiça.

3. PROPOSIÇÃO DA METODOLOGIA PARA O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

A metodologia proposta neste estudo visa à gestão mais eficiente de recursos humanos de um órgão público do Governo do Estado do Pará, tendo em vista as alterações no cenário da administração pública. Segundo Caiuby (2012), o novo modelo de gestão, adotado pelo Governo do Estado do Pará, deverá seguir um conjunto de metas claras e estabelecidas, para que os órgãos públicos deixem de trabalhar de forma isolada e comecem a trabalhar de uma forma coordenada e colaborativa.

A proposição e validação desta metodologia permite que a aplicação do mapeamento de competências seja disseminada para outras Secretarias de Estado, além de que pode ser adaptada para outras organizações, sejam públicas ou privadas. Os próximos tópicos são dedicados à apresentação detalhada da metodologia proposta. Concomitantemente são apresentados os resultados da aplicação na Secretaria onde o estudo de caso foi aplicado.

O Mapeamento de Competências permitiu a identificação das competências organizacionais e o diagnóstico das competências individuais atualmente instaladas, direcionando o desenvolvimento de competências internas e/ou a captação/integração de competências externas, de modo a permitir a redução da lacuna ou *gap* identificada.

A partir da validação das informações, a alta gerência pode obter os subsídios necessários para atingir aos objetivos organizacionais, bem como a realização do acompanhamento contínuo, que permitirá implementar de modo efetivo a Gestão por Competências.

A proposta baseou-se em metodologias já aplicadas em outras organizações, como os estudos de Terra (2001), Bruno-Faria e Brandão (2003), Moraes (2008), Carbone *et al* (2005), Eying *et al.* (2005), Barbalho e Rozados (2009) e Santos (2008). Contudo, o modelo aplicado na Secretaria em questão não segue rigorosamente a um modelo, mas sim nos principais aspectos destacados pelos autores pesquisados, na lógica do modelo de gestão por competências proposto (Figura 1) por Bruno-Faria e Brandão (2003) e, principalmente, nas adaptações que abrangem as especificidades do referido órgão público. Para proposição da metodologia em questão, serão especificadas sete etapas fundamentais, detalhadas a seguir.

3.1. IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Nesta fase, devem ser coletadas informações sobre a missão, a visão e os valores da organização, para que se possa sugerir competências organizacionais que direcionem para a definição das competências individuais.

De acordo com o modelo de gestão de competências apresentado anteriormente (Figura 1) e com as informações inicialmente coletadas, a organização em análise possuía informações sobre a Formação Estratégica Organizacional, a Missão e a Visão, e a Definição de Indicadores de Desempenho, o que possibilitou a identificação de competências organizacionais. As competências organizacionais foram sugeridas e validadas junto à alta gerência da organização, por ainda não existir tal informação.

3.2. IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Nesta fase, as competências individuais devem ser definidas a partir de aspectos comportamentais e técnicos, baseados nas competências organizacionais. No estudo de caso, as competências individuais também foram sugeridas e validadas junto à alta gerência da organização, por ainda não existir tal informação na organização.

As competências individuais identificadas foram divididas em comportamentais e técnicas. As competências comportamentais correspondem à postura esperada dos servidores, de acordo com as suas respectivas funções, sendo consideradas, na organização em análise a Proatividade, o Trabalho sob pressão, a Comunicação, a Flexibilidade, a Liderança, o Organização e Planejamento, o Relacionamento Interpessoal, o Comportamento Profissional e o Comportamento Inovador. Cada competência comportamental foi analisada considerando as suas três dimensões (conceito CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).

Por sua vez, as competências técnicas correspondem a conhecimentos e habilidades que estes servidores possuem, e estão relacionadas às experiências profissionais, participação em cursos relacionados à Gestão, Tecnologia e Inovação, e conhecimentos e habilidades em informática e língua estrangeira.

Paralelamente, foram coletadas outras informações que possibilitam análises sobre a infraestrutura necessária para a execução de atividades, sobre os relacionamentos interpessoais sob a visão do gestor e o que este espera dos servidores que gerencia quanto à execução das atividades, além das estratégias utilizadas pelos gestores para estimular a criatividade dos servidores subordinados na resolução de problemas. Estas considerações são importantes para identificar problemas pontuais que comprometam a realização das funções e o bom clima organizacional, que, por sua vez, podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

A combinação das competências comportamentais e técnicas, aqui consideradas desta maneira, possibilitam a identificação das competências individuais do servidor e proporcionam, ao final do processo, um mapeamento adequado às necessidades da organização estudada.

3.3. DEFINIÇÃO DAS MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO

Definidas as competências organizacionais e individuais, ainda devem ser identificadas as métricas de avaliação, bem como estabelecidos os seus respectivos pesos. Santos (2008) propôs métricas de análise baseadas somente em uma dimensão da competência (o conhecimento). Esta metodologia sugere a ampliação do escopo, de modo a contemplar as três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. As métricas propostas pelo autor, adaptadas na realização desta pesquisa, são apresentadas a seguir:

- (i) Importância para a organização (IO): refere-se à importância atribuída a cada competência individual, para o cumprimento das competências organizacionais;
- (ii) Nível de competência possível (CP): relativo ao nível máximo de competência individual possível na organização;
- (iii) Nível de competência necessário (CN): competência individual necessária ao cumprimento das funções do servidor;
- (iv) Nível de competência real (CR): competência individual real do servidor, em relação às atividades que executa.

Os pesos devem ser atribuídos de acordo com os critérios apresentados na Tabela 1. No estudo de caso, as funções da Secretaria são especificadas de acordo com os seguintes níveis: operacional, técnico, gerente, coordenador, diretor e secretário.

Além disto, para a análise do nível de Competência Real (CR), propõe-se o levantamento sob duas perspectivas, que são:

- a. Perspectiva de autoavaliação do servidor;
- b. Perspectiva de avaliação dos servidores em relação a outros que trabalham, direta e indiretamente, na mesma área ou cargo de gestão, também conhecida com Avaliação 360°.

Tabela 1. Atribuição de pesos para as métricas de avaliação de competências individuais

Métricas	Peso	Significado do Peso
Importância da competência para a organização	1	Não Importante
	2	Pouco Importante
	3	Muito Importante
	4	Essencial
Nível de competência possível/ necessário/ real	1	Nunca
	2	Raramente
	3	Frequentemente
	4	Sempre

Fonte: Adaptado de SANTOS (2008)

Com base nas métricas, nos pesos, nas funções e nas competências individuais previamente definidas, pode-se estabelecer o nível de competência necessário a cada função. No estudo de caso, estes níveis de competências necessários foram propostos e, posteriormente, validados pela alta gerência da organização.

3.4. APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A coleta de dados deve ser feita por meio de um questionário (no estudo de caso foi aplicado um questionário eletrônico na ferramenta Microsoft Excel®), dividido em três sub-etapas, que são:

1ª sub-etapa: Processo de autoavaliação e avaliação de outros servidores, quanto a aspectos comportamentais. Nesta etapa, as respostas devem obedecer à seguinte escala: Nunca, Raramente, Frequentemente e Sempre. Os servidores devem responder a todos os quesitos, por meio da autoavaliação (nas dimensões CHA) e da avaliação dos demais servidores da mesma área (quanto às dimensões HA).

2ª sub-etapa: Processo de autoavaliação quanto a aspectos técnicos, sendo composto por 7 questões subjetivas e objetivas;

3ª sub-etapa: Processo de avaliação do gestor em relação aos servidores diretamente ligados. Esta etapa é composta por 3 questões subjetivas e deve ser executada apenas pelos servidores que possuem outros servidores ocupando funções hierarquicamente subordinadas à função desses primeiros.

3.5. TABULAÇÃO DOS DADOS

Os dados devem ser tabulados, obedecendo a níveis de importância para cada dimensão de competência individual e para o grau de relacionamento entre os servidores. Os pesos para o cálculo da Competência Real (CR) são sugeridos de acordo com a Tabela 2.

Tabela 2. Atribuição de pesos para a tabulação de dados

Escala de Conceito	Peso
Nunca	1
Raramente	2
Frequentemente	3
Sempre	4
Dimensão da Competência	
Conhecimento	1
Habilidade	2
Atitude	3
Nível de Relacionamento	
Autoavaliativo	1
Direto	2
Indireto	1

1 -> Menor importância

2 -> Maior importância (gradativo)

Fonte: Secretaria de Governo do Estado do Pará (2012)

Tais pesos são atribuídos para que a avaliação seja realizada de maneira mais justa e próxima à realidade, além de preservar a privacidade dos servidores, enquanto avaliadores dos demais servidores. Como é possível constatar na Tabela 2, em relação aos níveis de relacionamento, entre as possíveis formas de avaliação desenvolvidas pelos servidores (autoavaliação, avaliação direta e avaliação indireta), há diferentes pesos e, conseqüentemente, diferentes impactos na composição dos resultados que definem o Nível de Competência Real (CR) de cada servidor.

Ressalta-se que, em linhas gerais, o modelo aqui proposto define o Nível de Competência Real (CR) de um dado servidor, por meio de uma média ponderada entre os resultados gerados pelos possíveis tipos de avaliações considerados (autoavaliação (Peso 1), avaliação direta (Peso 2) e avaliação indireta (Peso 1)), considerando ainda possíveis

variações nas quantidades de avaliações diretas e de indiretas, em função de especificidades da estrutura organizacional.

Assim, apesar de considerada muito importante, uma vez que recebeu peso 2, a avaliação de um dado servidor pelos servidores diretamente relacionados a ele (nível de relacionamento Direto) não é decisiva para a definição do Nível de Competência Real (CR), pois a avaliação resultante dos demais Níveis de relacionamento (Autoavaliação e Indireto), principalmente o Indireto, também pode influenciar bastante o resultado final. Em termos práticos, o arranjo da estrutura organizacional, a qual o servidor a ser avaliado está inserido, definirá as quantidades de relacionamentos Diretos (avaliação com peso 2) e Indiretos (avaliação com peso 1) e, por conta disso, a maior ou menor influência da avaliação destes no Nível de Competência Real (CR) gerado para um dado servidor.

As Equações 1 e 2, apresentadas a seguir, correspondem aos modelos que convertem para uma linguagem matemática todas as informações supracitadas e consideradas nesta proposta de Mapeamento de Competências.

- **Nota Parcial de Competência Individual (NP)**

Refere-se à atribuição de notas para cada competência analisada, de cada servidor considerando pesos para cada uma das dimensões (CHA).

$$NP_{ij} = \frac{\sum (EC_{ij} * DC)}{DC} \quad \text{Eq. 1}$$

Para todo i, j

Onde: i = servidor avaliado; j = servidor avaliador

EC = escala de conceito; DC = dimensão da competências

- **Nota Final de Competência Individual (NF)**

Refere-se ao cálculo de pesos relativos ao nível de relacionamento (auto-avaliativo, direto e indireto) sobre o valor obtido no cálculo da NP. Esta nota corresponde à Competência Real (CR) do quesito analisado, podendo ser detalhados também os resultados da auto-avaliação e da avaliação dos servidores separadamente.

$$NF_i = \frac{\sum (NP_{ij} * NR_{ij})}{\sum NR_{ij}} \quad \text{Eq. 2}$$

Para todo i, j

Onde: i = servidor avaliado; j = servidor avaliador

NP = nota parcial da competência individual; NR = nível de relacionamento.

De acordo com as métricas propostas, os valores para cada nível de competência individual devem ser calculados conforme Equações 3, 4 e 5 :

(i) Nível de competência possível (CP):

$$CP = IO * CP_i \quad \text{Eq. 3}$$

Para todo i

Onde: IO = Importância para a Organização;

CP_i = Competência Possível para o quesito analisado i

(ii) Nível de competência necessário (CN):

$$CN = IO * CN_i \quad \text{Eq. 4}$$

Para todo i

Onde: IO = Importância para a Organização;

CN_i = Competência Necessária para o quesito analisado i

(iii) Nível de competência real (CR): deve ser mensurado, sob a perspectiva detalhada, considerando os resultados da autoavaliação e da avaliação (direta e indireta) dos servidores. Outro mapa de competências também deve ser gerado contemplando estas duas perspectivas em conjunto, também conhecido como avaliação 360°.

$$CR = IO * CR_i \quad \text{Eq. 5}$$

Para todo i

Onde: IO = Importância para a Organização;

CR_i = Competência Real para o quesito analisado i

3.6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

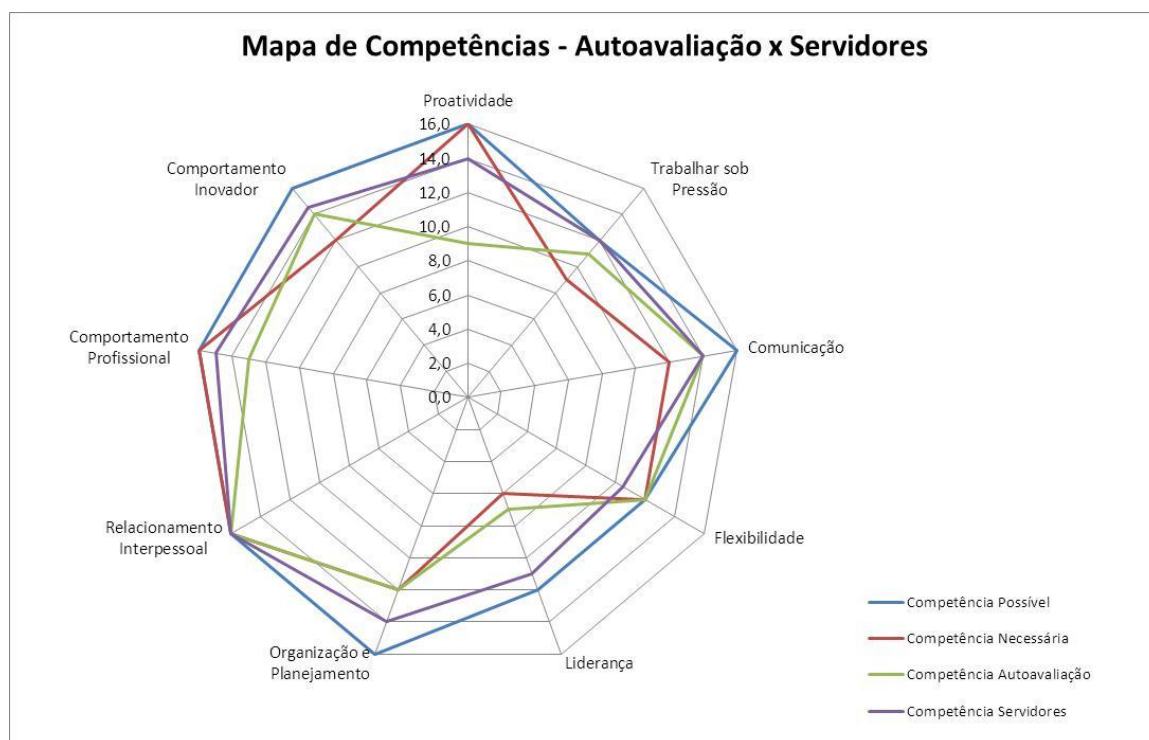
Os resultados sobre os aspectos comportamentais devem ser analisados com base nos níveis de competências, plotados em um mapa gerado para cada servidor, de acordo com descrição da 1ª sub-etapa do mapeamento (item 3.4).

O mapa de competências (referente à autoavaliação e confrontado com o mapa da avaliação por parte de outros servidores diretos e indiretos) deve ser plotado juntamente com os mapas de competências possíveis e necessárias, obedecendo aos critérios propostos. O objetivo é verificar o nível de autocrítica dos servidores em relação à como estes são avaliados pelos parceiros de trabalho, considerando esta uma competência importante para a organização.

Os resultados referentes às questões da 2ª e da 3ª sub-etapas devem ser analisados qualitativamente, com exceção das questões objetivas (analisadas por meio de gráficos). Todos os resultados devem ser discutidos junto aos gestores, para o diagnóstico mais efetivo.

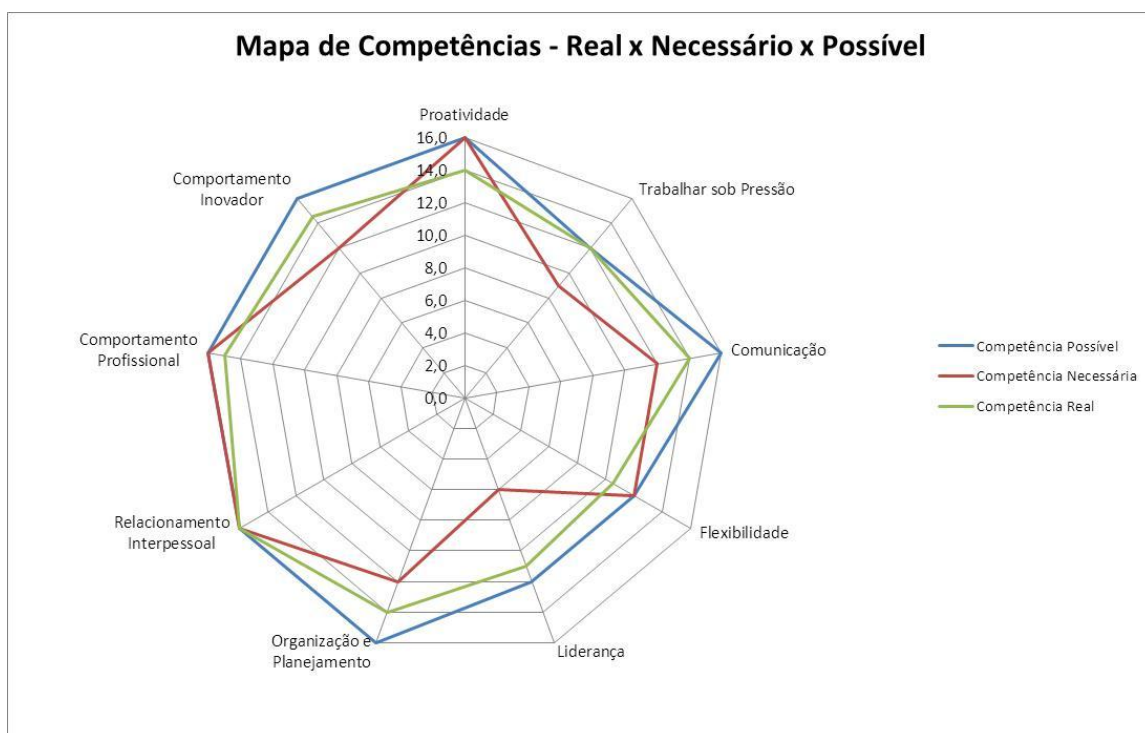
Como forma de preservação da privacidade dos servidores envolvidos, as bases de dados individuais devem ser arquivadas e não disponibilizadas para os demais servidores. As informações dos mapas de competências devem ser divulgadas somente para os gestores diretos, para o próprio servidor e para a área de Recursos Humanos da organização. A seguir, apresenta-se o direcionamento para a análise dos mapas de competência gerados, sob duas perspectivas, de acordo com o nível de detalhamento dos resultados.

O modelo de Mapa de Competências, exposto na Figura 2, permite a comparação entre a Autoavaliação e a Avaliação dos servidores, separadamente, além de apresentar os níveis de competências necessárias e possíveis para cada função. Este mapa sugere a análise reflexiva sobre as discrepâncias entre estes tipos de avaliação. Já a Figura 3, apresenta e compara os níveis das competências necessária e possível, correspondentes à função do servidor, em relação à competência real instalada atualmente, fruto da combinação de resultados da autoavaliação e da avaliação dos servidores, ou seja, da avaliação 360°.



Fonte: Secretaria de Governo do Estado do Pará (2012)

Figura 1. Exemplo de mapa de competências (Autoavaliação x Servidores)



Fonte: Secretaria de Governo do Estado do Pará (2012)

Figura 2. Exemplo de mapa de competências (Real x Necessário x Possível)

Os modelos apresentados nas Figuras 2 e 3 podem ser analisados, considerando os níveis de discrepância entre os resultados das avaliações. Nesta pesquisa, estas discrepâncias foram classificadas de acordo com a Tabela 3.

Tabela 3. Níveis de discrepâncias considerados no Mapeamento de Competências

Nível de Discrepância	Discrepância da referência
Muito abaixo	Discrepância > 2 (abaixo)
Abaixo	0,5 < Discrepância ≤ 2 (abaixo)
Nula	Discrepância ≥ 0,5 (abaixo ou acima)
Acima	0,5 < Discrepância ≤ 2 (acima)
Muito acima	Discrepância > 2 (acima)

Fonte: Secretaria de Governo do Estado do Pará (2012)

Dependendo da discrepância identificada, os gestores devem direcionar ações para melhorar o desempenho das competências dos servidores. Se o nível de discrepância for classificado como “Muito Abaixo” ou “Muito Acima”, é necessário que o servidor reavalie suas atribuições e responsabilidades (que podem ter sido subestimadas ou superestimadas, respectivamente) com seu supervisor imediato, detalhadamente, para que suas competências reais sejam consideradas de forma coerente à sua função. Se o nível de discrepância for classificado como “Abaixo” ou “Acima”, as considerações supracitadas são indicadas, mas os resultados podem ser obtidos em menor intervalo de tempo. Se o nível de discrepância for

nulo significa que as competências da autoavaliação são coerentes com o que a equipe espera deste servidor.

3.7. IMPLEMENTAÇÃO DA PRÁTICA

Inicialmente, para a aplicação do questionário, foi implantado um projeto piloto que visava ao aprimoramento da ferramenta, por meio da verificação do nível de dificuldade de preenchimento do questionário, observando, assim, possíveis alterações, com intuito de eliminar questões redundantes e modificar/esclarecer conceitos. Os servidores participantes do projeto piloto foram treinados, tanto quanto aos conceitos teóricos quanto ao preenchimento do questionário.

Na implementação, observou-se a necessidade de tornar a dimensão Conhecimento exclusiva para o próprio servidor, visando o grau de dificuldade das pessoas avaliarem umas as outras, por tratar-se, preferencialmente, de conhecimentos explícitos (titulações, cursos ou conhecimentos tácitos sobre os quais os demais servidores podem não saber opinar).

Nesta fase, ainda, propõe-se aos servidores com menos de seis meses de atuação em suas atribuições, que respondam somente o questionário de autoavaliação, pois entende-se a dificuldade em avaliar os membros da equipe com pouco tempo de convivência.

O responsável pelo recebimento dos questionários deve analisar se todos os dados foram preenchidos de maneira correta. Caso contrário, deve-se devolver e esclarecer os questionamentos para que os quesitos equivocados sejam refeitos, conferindo maior confiabilidade às informações geradas. Após a aferição dos dados, deve-se gerar o mapa de competências comportamentais e o relatório de competências técnicas de cada servidor. Posteriormente, gera-se o relatório técnico, composto pelos resultados gerais da área/organização.

Após a realização e validação do projeto piloto, é possível implementar a prática nas demais áreas da organização. No estudo de caso, a implementação se deu por meio do treinamento de servidores representantes de cada área interna, denominados multiplicadores de conhecimento. Estes servidores são responsáveis pela disseminação da informação e da importância da aplicação da prática, bem como pela aplicação/acompanhamento/validação do preenchimento dos questionários. Os mapas dos demais servidores, foram gerados pelo servidor responsável pela aplicação da prática.

Sugere-se que esta ferramenta seja aplicada periodicamente para que haja renovação das informações inerentes aos servidores e aos seus níveis de competência, no sentido de acompanhar a existência de lacunas entre as competências necessárias e instaladas na organização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo, realizado numa Secretaria de Governo do Estado do Pará, permitiu a proposição de metodologia que diagnostica competências organizacionais e competências individuais, instaladas na organização. A metodologia pretende iniciar a implantação de práticas de Gestão do Conhecimento que possibilitem formas diferenciadas de gerenciamento, facilitando o acesso à informação organizacional, alcançando melhores graus de flexibilidade e de compartilhamento de resultados, visto o elevado nível de burocracia e o nível precário de atendimento por parte de algumas unidades dos órgãos públicos, bem como conferindo maior transparência e agilidade às suas ações.

Estas formas diferenciadas de gestão possibilitam o fomento de mecanismos capazes de alavancar as competências dos recursos humanos disponíveis, utilizando práticas que apoiam suas ações, como a gestão por competências, que, neste trabalho, constitui-se fundamental para a formação da metodologia proposta.

O mapeamento de competências mostrou-se importante para identificar as lacunas existentes entre as competências instaladas e as necessárias, permitindo a identificação da necessidade de captação de recursos humanos ou capacitação dos existentes. Ressalta-se, ainda, a imperatividade de definir escalas de importância para as dimensões das competências organizacionais e individuais, alinhando conhecimentos, habilidades e atitudes à estratégia organizacional, balizando assim as competências necessárias à organização.

Outro ponto, a ser destacado na aplicação, refere-se à importância de realizar o mapeamento de competências periodicamente, de modo que as informações referentes possam ser atualizadas, promovendo, assim, o conhecimento adequado à tomada de decisões relacionadas à melhor gestão de recursos humanos. Considerando um típico ambiente de trabalho no setor público, constantemente sujeito a reconfigurações na estrutura organizacional, devido a eventuais remanejamentos de servidores ou causados por capacitação destes, acarretando em mudanças nas competências instaladas e necessárias da organização, tais iniciativas são consideradas de suma importância.

Outro aspecto importante da metodologia proposta é a concepção de um instrumento específico de apresentação de resultados (o mapa de competências) contendo, separadamente, informações da autoavaliação e da avaliação dos servidores, mas que, se avaliadas em conjunto (360°), permitem uma análise reflexiva, por parte do servidor, quanto às suas competências e ao seu comportamento no ambiente de trabalho. Além disto, a metodologia permitiu a coleta de dados sobre competências técnicas que, se comparadas às atribuições de cada servidor, permitem identificar as lacunas e, com isso, direcionar estratégias para minimizá-las.

A metodologia proposta destaca, ainda, a necessidade de manter todos os resultados gerados, em uma base de dados única, com informações sobre as atribuições e competências de cada cargo/função que compõe a estrutura organizacional, de modo a viabilizar o confronto entre competências instaladas e necessárias de forma mais frequente e consistente. Finalmente, ressalta-se que esta análise pode ser mais aprofundada posteriormente, com a aplicação de outras práticas de Gestão do Conhecimento, como o Mapeamento de Conhecimentos e o Mapeamento de Processos, além de poder ser generalizada para organizações dos setores privados e públicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, R. M. **Gestão por Competências em Organizações Públicas**. XV Seminário Nacional de Bibliotecas Públicas. São Paulo, 2006.
- ARAÚJO, V. C. **A importância da utilização de redes informacionais em sistemas de inteligência**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- ARAÚJO, W. J. **A segurança do conhecimento nas práticas de segurança gestão de segurança da Informação e da Gestão do Conhecimento**. Dissertação (Doutorado em Ciência da Informática). Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. Gestão estratégica para excelência organizacional de órgãos públicos. Mudança e gestão de processos em organização pública. In: Congresso Internacional del Clad sobre la reforma del estado y del la adiministración pública, 2000, Santo Domingo. República Dominicana, **Anais...** Santo Domingo, 2000.
- BARBALHO, C. R. S.; ROZADOS, H. B. F. Gestão do conhecimento através do mapeamento de competências O case do Sistema CFB/CRB. In: IX Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 2009, Belém, Pará. **Anais...** Rio de Janeiro: Finep, 2009.
- 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. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública [online]**, vol. 42, n.5, p.875-898, 2008, set/out, 2008.
- BRITO, L. M. P. . Gestão de Competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem - instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Cadernos de Educação – Universidade Federal de Pelotas, v. 31, p. 203-225, 2009.
- BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.
- BURNHAM, T. F.; ALVES, R. M.; MORAES, I. O.; MORAES, R. L. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. In: VI Encontro Nacional De Ciência Da Informação, Salvador, Bahia. **Anais...** 2005.
- CAIUBY, R. Novo Modelo de Gestão oferece transparência às ações de governo. **Disponível em:** http://www.pa.gov.br/noticia_interna.asp?id_ver=93493, diretor da Symnetics. Acesso em: 13/2/2012.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- CARDOSO, G. S. **Mapeamento das competências funcionais: estudo de caso em uma empresa de celulose e papel**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.
- CASTANHA, M.; SANTOS, F. C. A. **Gestão de recursos humanos como fator estratégico da gestão do Conhecimento**. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto, Minas Gerais. **Anais** 2003.
- EYNG, I. S., REIS, D. R., MACHADO, L. C., CARVALHO, H.G. As sete dimensões da Gestão do Conhecimento na prática gerencial: um estudo de caso na Gecor S.A. In: XI Seminário Latino Americano de Gestión Tecnológica, Salvador, Bahia. **Anais...** 2005.
- EUCLIDES JUNIOR., B.; SINACHI, R. Gestão por Competências: da teoria a prática. **Gestão por competências do setor público**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2011.
- LEME, R. Aplicações dos resultados no Mapeamento e Avaliação de Competências e de Desempenho nos subsistemas de RH. **Gestão por competências do setor público**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2011.
- LEUCH, V. **Práticas de gestão do conhecimento em Indústrias de grande porte dos campos gerais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.
- MARTINS, A. B. **Obtenção e disseminação do conhecimento em uma empresa pública de informática**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- MORAES, F. C. C. O sistema de Mapeamento por Competências nas organizações. **Formação de Competências**. Curitiba: IESDE, 2008.
- MOREIRA, D. A. **Teoria e prática em gestão do conhecimento: Pesquisa exploratória sobre consultoria em gestão do conhecimento no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- MURICI, M. G. **Gestão do conhecimento organizacional na realidade brasileira: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

- PENTEADO, R. F. S.; CARVALHO, H. G.; PENTEADO, J. G. **Práticas de Gestão do Conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial.** In: IV Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção, Viçosa, Minas Gerais. **Anais...** 2008.
- PIEROZZI JUNIOR., I.; MIRANDA, E. E.; CARVALHO, C. A. **Gestão do conhecimento: integrando planejamento estratégico, organização e comunicação da informação na Embrapa Monitoramento por Satélite.** In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, Curitiba, Paraná. **Anais.** 2006.
- QUINTANA, R. C. **O processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público.** Dissertação (Mestrado Administração e Negócios). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- SANTOS, L. **Modelo de avaliação de capital intangível baseado em medidas não financeiras.** Dissertação (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- SIQUEIRA, G. C. C. B. **Identificação de Competências Relevantes aos Profissionais da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais.** Monografia (Graduação em Administração Pública). Fundação João Pinheiro, Minas Gerais, 2008.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução a gestão do conhecimento.** São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- UFPB. Curso de Gestão Pública. 2011. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=aYQcgOXTW1g>. Acesso em: 8/03/2012.