

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL**

ERNANDES RODRIGO NORBERTO

**PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS.**

Belo Horizonte

2011

Ernandes Rodrigo Norberto

**PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial Escola de Ciência da Informação Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Belo Horizonte

2011

Norberto, Ernandes Rodrigo.

N824p Proposta de metodologia para mapeamento de competências do corpo técnico-administrativo de uma instituição federal de ensino superior [manuscrito] : o caso da Universidade Federal de Minas Gerais / Ernandes Rodrigo Norberto. – 2011.
44 f. : enc.

Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.
Referências: f. 38-42
Anexos: f. 43-44

1. Gestão do conhecimento. 2. Administração de pessoal. 3. Universidade Federal de Minas Gerais. I. Título. II. Barbosa, Ricardo Rodrigues. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 659.2



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação, intitulado *“Proposta de metodologia para mapeamento de competências do corpo Técnico Administrativo de uma Instituição Federal de Ensino Superior: o caso da Universidade Federal de Minas Gerais”* autoria de **Ernandes Rodrigo Norberto** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa
Escola de Ciência da Informação – UFMG
Orientador

Profa. Ma. Marília de Abreu Martins Paiva
Escola de Ciência da Informação - UFMG

Data da aprovação: Belo Horizonte, 28 de Novembro de 2011

*Àquela que com seu vigoroso incentivo, suas palavras de carinho e apoio me deu condições de alcançar esta conquista,
Minha esposa, Maria Luísa.*

Agradecimentos

A Deus por iluminar meu caminho me dando sabedoria para fazer as escolhas certas, por me dar forças para superar os desafios da vida e permitir que realize meus sonhos.

À Faculdade de Letras da Universidade Federal de Minas Gerais pelo apoio.

À equipe do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG pelo excelente atendimento durante todo curso.

Por último, e não menos importante, à minha família por me ensinar os verdadeiros valores da vida.

RESUMO

O presente trabalho propõe uma metodologia para o mapeamento de competências do corpo técnico-administrativo de uma Instituição Federal de Ensino Superior, caso da Universidade Federal de Minas Gerais, enfatizando a necessidade de uma nova ênfase na gestão de pessoas. Na estrutura do trabalho são abordados a gestão de pessoas; diferentes concepções de competência, de gestão do conhecimento e estratégias para o mapeamento de competências. Essa discussão tem como pano de fundo os processos ligados à vida funcional dos servidores, a qual é regulamentada pelo Plano de Carreira e dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Diante disso são propostos mecanismos para viabilizar a identificação, coleta, organização e disseminação de informações relacionadas à competência e/ou conhecimento dos servidores.

Palavras-chave: Mapeamento de Competências. Gestão de Pessoas. Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Minas Gerais.

Abstract

This paper proposes a methodology for the mapping of competences of technical and administrative staff in a Brazilian Federal Institution of Higher Education, emphasizing the need of a new emphasis for personnel management. The structure of work discusses: the management of people, conceptions competence, knowledge management and strategies for the mapping of competences. Such discussion is based on the processes associated with the functional life of the workers, which is regulated by the Plan of Carrer and Technical and Administrative Positions in Education (PCCTAE). Mechanisms and suggested to enable the identification, collection, organization and dissemination of information related to workers' competence and / or knowledge.

Keywords: Mapping of Competences. Personnel Management. Knowledge Management. Federal University of Minas Gerais.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Diferenciação de Dados – Informação – Conhecimento.

QUADRO 2 – Bases conceituais da Gestão do Conhecimento.

QUADRO 3 – Os cinco elementos da Competência de Sveiby.

QUADRO 4 – Cronograma de implementação.

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Gestão de Pessoas	13
2.1.1 Gestão de Pessoas no Serviço Público.....	15
2.1.2 Gestão de Pessoas na UFMG.....	16
2.2 Gestão do Conhecimento.....	18
2.3 Competência.....	21
3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	27
4 PROPOSTA DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG.....	29
4.1 Coleta e Organização de dados	32
4.2 Cronograma de Implementação	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS	39
ANEXOS.....	44
ANEXO A – Tabela para Progressão por Capacitação Profissional	44
ANEXO B – Tabela de Percentuais de Incentivo à Qualificação	45

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de gerir o conhecimento de seu pessoal é hoje um dos grandes desafios das organizações, sejam elas do setor privado, público ou organizações não governamentais (ONGs). Tal urgência ocorre em virtude das grandes mudanças que a sociedade sofreu nas últimas décadas, onde a informação e o conhecimento se tornaram os principais recursos das organizações modernas, sendo que o segundo vem ganhando destaque maior devido ao seu grande potencial de gerar vantagem competitiva para as empresas.

Embora um dos principais fatores que faz com que as organizações estejam voltando suas atenções para a gestão do conhecimento seja a vantagem competitiva proporcionada por sua implementação, empresas sem fins lucrativos também estão despendendo esforços nesse sentido com o objetivo de melhorar os produtos e serviços que oferecem à sociedade. É o caso da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), instituição para qual o presente estudo é direcionado.

A sociedade vivencia um momento de reforço da importância da educação como fator transformador de sua realidade. A aquisição de novos conhecimentos e habilidades permite o desenvolvimento do país, capacitando a mão-de-obra e a criação de tecnologias para o avanço do país. Reflexos disso são o crescente número de instituições de ensino superior, que surgem em todas as regiões do país e o aumento do número de cursos oferecidos pelas universidades públicas.

O crescimento da oferta de vagas por parte das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) tem sido o resultado de uma política pública do governo federal, que financia a maior parte das instituições públicas de ensino superior no Brasil. Essa política se materializou com Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo decreto 6.096, de 24 de abril de 2007, cujo objetivo é criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais(Brasil 2007).

Somando o contexto geral da chamada sociedade do conhecimento ao contexto político mencionado acima, a UFMG se depara com o grande desafio de acompanhar as exigências impostas pela sociedade, que credita à educação o papel central no avanço tecnológico e social do país, e de seguir as políticas educacionais do governo federal, que tem buscado ampliar e melhorar o ensino superior no país. Para assumir tais compromissos é de suma importância que a Instituição conte com os corpos docente e técnico-administrativo em educação qualificados, viabilizando assim que seus objetivos sejam alcançados da melhor forma possível.

O presente estudo não abordará questões relativas ao corpo docente da UFMG, uma vez que os mesmos possuem mecanismos eficientes que possibilitam a identificação das competências de professores da própria Universidade. Assim, o estudo será focado nos servidores técnico-administrativos em educação, que não possuem mecanismos eficientes de identificação de suas competências, o que dificulta o melhor aproveitamento de suas qualificações ou mesmo o uso adequado de seus conhecimentos e habilidades para realizar atividades em todo âmbito da UFMG, extrapolando seu ambiente regular de trabalho. Essa dificuldade causa prejuízo à universidade, visto que ela não consegue explorar todo o potencial intelectual de seus servidores.

A tarefa de mapear as competências dos servidores da UFMG não se mostra fácil devido à diversidade de formações de seus funcionários. Em 2010 a UFMG contava com 4.320 servidores, subdivididos em cinco (05) classes: Classe A, com 64 servidores; Classe B, com 260 servidores; Classe C, ensino fundamental completo, com 906 servidores; Classe D, ensino médio e técnico completo, com 2.043 servidores; e Classe E, curso superior completo, com 1.047 servidores. Nessa última categoria existem de profissionais das mais variadas áreas do conhecimento, tais como médicos, engenheiros, bibliotecários, administradores, biólogos, assistentes sociais, psicólogos, entre outros.

Ressaltando a importância do mapeamento proposto DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 99) argumentam que o “valor substancial do conhecimento tácito”, que integra a competência, “compensa a dificuldade percebida na sua captação”.

Considerando assim o número de servidores técnico-administrativos que compõem o quadro da UFMG, bem como as suas diversas formações e a percepção do ambiente de trabalho, obtida a partir da experiência como servidor da UFMG, é possível deduzir que um número considerável de pessoas possuem outras habilidades e conhecimentos além dos requeridos para a função que executam. Isso se acentua nos servidores da classe D, que, embora a exigência para ocupação do cargo seja do ensino médio completo, um grande número desses servidores tem formação de nível superior completo.

Embora conte com um corpo técnico-administrativo tão diversificado a universidade não se beneficia plenamente de suas competências. Entretanto, esse não é o maior problema identificado dentro da UFMG, mas sim a falta de conhecimento do que as pessoas que trabalham nela sabem além do que demonstram diariamente. Problema esse, que se não resolvido, poderá ao menos ser sensivelmente minimizado com a utilização da metodologia de mapeamento de competências como o aqui proposto.

Considerando a quantidade de servidores técnico-administrativos da UFMG e a abrangência de formações encontrada entre eles não é difícil imaginar que muitos não tem seu potencial utilizado de forma adequada. Em muitos casos o que impede o servidor de desenvolver e aplicar suas competências na Universidade é o desconhecimento por parte dos gestores das reais habilidades de seus funcionários.

Com base nisso pode-se afirmar que um projeto que visa a mapear competências, criando um instrumento que sirva de apoio para os gestores e para os servidores, irá contribuir significativamente para suprir essa lacuna.

É dentro dessa proposta que o presente trabalho se enquadra: propõe ações com as finalidades de facilitar a identificação de competências e/ou habilidades dos funcionários e de apoiar gestores e setores responsáveis por alocá-los a tornar o processo de lotação mais produtivo tanto para as unidades acadêmicas quanto para os próprios servidores.

O objeto geral do trabalho é propor uma metodologia para o mapeamento das competências dos técnico-administrativos em educação de uma Instituição Federal de Ensino Superior usando como base a UFMG, para gerar um Mapa de Competências que sirva de apoio aos gestores das instituições e aos próprios servidores.

Para alcançar o objetivo geral são propostos quatro objetivos específicos, que são: a) propor a criação de uma comissão responsável por elaborar o conjunto de informações que servirão de base para o mapeamento de competências; b) propor a criação de instrumentos de coleta de dados; c) formular rotinas para coleta de dados e d) estabelecer rotinas para validação das informações coletadas.

Além da introdução o trabalho conta ainda com mais quatro capítulos. No capítulo dois, referencial teórico, são abordadas questões relacionadas à gestão de pessoas em geral, na administração pública federal e na UFMG. Nesse capítulo são também apresentadas e discutidas questões ligadas à gestão do conhecimento e ao conceito de competência.

No terceiro capítulo, são feitas algumas considerações acerca do mapeamento de competências e suas relações com a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento nas organizações.

O quarto capítulo apresenta o desenvolvimento da proposta de criação de uma metodologia para mapeamento de competências de uma instituição federal de ensino superior, tendo como base a UFMG.

No capítulo cinco são expostas as considerações finais do trabalho, apresentando os seus pontos principais. Também aqui são sugeridos alguns temas para pesquisas que podem complementar as ideias propostas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para obter sucesso na implementação do Mapeamento de Competências é necessário abordar alguns pontos que influenciarão direta ou indiretamente seu processo de construção, implementação, alimentação e uso. Diante da complexidade do tema e dos limites do presente trabalho, não se pretende abordar a totalidade dos processos que envolvem um planejamento dessa natureza. Assim foram escolhidos três temas que tem estreita relação com o trabalho, que serão a gestão de pessoas, a gestão do conhecimento e a competência.

2.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas, também denominada gestão de recursos humanos, vem sofrendo grandes alterações ao longo do tempo devido à necessidade de se encontrar respostas para as novas demandas das organizações e da sociedade.

Dessler (2003, p. 9) aborda essas mudanças ao estabelecer uma linha de evolução para a gestão de recursos humanos. O autor adota como ponto de partida dessa evolução o início do século XX, onde os departamentos de recursos humanos eram responsáveis pela admissão e demissão de pessoal, administravam o setor de pagamentos e os planos de benefícios. A partir de 1930 a ênfase passa ser na proteção da empresa em sua relação com os sindicatos; nas décadas de 1960-70 o foco se desloca para as legislações concernentes às relações de trabalho. Nos dias atuais a área de recursos humanos tem assumido papéis de planejador e agente de mudança. Ou seja, tem ocorrido uma “metamorfose do departamento de recursos humanos em administração de recursos humanos” (Dessler, 2003, p. 9).

Concordando com Dessler, Gramigna (2007, p.13) aponta a necessidade de mudanças na gestão de pessoas para que a área resgate espaços perdidos ao longo do tempo. Essa autora levanta uma série de questões que “a revisão de processos e o realinhamento de estratégias” poderão ajudar a responder.

Embora todos os questionamentos levantados por Gramigna sejam pertinentes à área de Gestão de Pessoas, vale destacar alguns que apresentam maior relação com o mapeamento de competências além de contribuírem com a gestão do conhecimento:

- Quem são os profissionais da empresa? Quais suas habilidades?
- Temos uma estratégia que permita aproveitar o potencial das pessoas?
- Estamos investindo nas pessoas?
- Quem precisa de treinamento? [...]
- O retorno do investimento em treinamentos é verificado e medido? De que forma? [...]
- Há mecanismo de acompanhamento do desenvolvimento individual que permite identificar talentos em potencial? [...]
- Adotamos algum procedimento interno para formar sucessores? [...]
- Somos capazes de gerenciar a carreira de nossos colaboradores? [...]

Em outro trabalho que relaciona a gestão de pessoas com a gestão do conhecimento, Santos (2004, p. 147) afirma que:

“Tendo em conta que quase todo conhecimento reside nas pessoas ou ainda que a sua potenciação delas depende, urge gerir as pessoas em conformidade com este pressuposto. Esta constatação, por si só evidente, pressupõe uma reorganização no modo de gestão de pessoas.”

Nas organizações, tem ocorrido um certo deslumbramento com as novas tecnologias, em especial aquelas ligadas as tecnologias de informação e comunicação (TICs), . Isso pode ser explicado, em parte, pelos benefícios proporcionados por elas, por exemplo o aumento da capacidade e na velocidade de armazenamento e processamento de informação, bem como uma grande expansão dos meios de comunicação. Por outro lado, o capital humano tem assumido destaque cada vez maior nas organizações, uma vez que se percebeu que as tecnologias por si só não geram diferencial competitivo para as organizações. Elas dependem de profissionais qualificados e colaborativos.

A necessidade de uma nova abordagem na gestão de pessoas não é sentida apenas no meio acadêmico ou nas empresas do setor privado, embora o último talvez seja o segmento da sociedade que mais tenha urgência, devido ao elevado grau de competitividade que o setor vem sofrendo. O setor público também se depara com essa necessidade, entre outros motivos pela crescente cobrança da sociedade que exige melhor prestação de serviços por parte dos órgãos públicos.

O governo federal brasileiro também tem voltado atenções para essas questões, como veremos a seguir.

2.1.1 Gestão de Pessoas no Serviço Público

No Brasil já é possível encontrar vários sinais desta preocupação. Por exemplo, em relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre a gestão de recursos humanos no país são apresentada algumas ações que o Governo Federal vem tentando implementar.

Um sinal concreto desse reconhecimento pode ser visto no artigo 1º do decreto acima, onde é instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que tem como finalidade:

- I – melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II – desenvolvimento permanente do servidor público;
- III – adequação das competências requeridas dos servidores públicos aos objetivos das instituições, tendo como referencia o plano plurianual;
- IV – divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e;
- V – racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.(BRASIL, 2006)

Outro ponto que evidencia a importância dada pelo governo federal à nova realidade da gestão de pessoas foi a Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal de 2009, em que foi discutido, entre outros temas, a gestão por competências e a avaliação de desempenho. Algumas proposições apresentadas nesse evento merecem ser mencionadas, por explicitarem a relevância do tema gestão de pessoas e sua relação com o presente trabalho:

Não há dúvida de que este é o caminho de reordenação do serviço público fundado na racionalização da máquina pública, na valorização e profissionalização do servidor, [...] recuperação e implementação de um sistema de mérito e competência, [...] nas quais o servidor possa vislumbrar o seu horizonte de crescimento individual e profissional e a sociedade, usuária dos serviços públicos, possa contar com a ação administrativa pautada na eficiência e eficácia.(BRASIL, 2009)

O relatório da OCDE, acima mencionado, emprega o termo “gestão por competências” para designar tais medidas adotadas pelo governo. Para a Organização, a gestão por competências pode ser considerada um dos “pilares da gestão estratégica de recursos humanos”, que seria o objetivo maior dos governos.

É fundamental destacar que, embora o Governo Federal tenha tomado medidas como as supracitadas, ainda não houve mudanças significativas no que tange à gestão dos servidores públicos.

Talvez o que dificulte essas ações fazerem parte do cotidiano das instituições públicas seja a falta de elaboração de projetos específicos, que implementem na prática as orientações do governo federal levando em consideração as especificidades da instituição em que serão implementados.

A UFMG, como instituição pública federal, segue as diretrizes do governo. Com isso ela está vivenciando esse momento de novas reflexões no que se refere à gestão de pessoas.

2.1.2 Gestão de Pessoas na UFMG

Na UFMG o setor responsável pela gestão de pessoas é a Pró-Reitoria de Recursos Humanos, que conta com mais quatro órgãos subordinados responsáveis por implementar as ações que são a ela. Um órgão responsável por ações ligada à saúde do trabalhador, que é Serviço de Atenção à Saúde do Trabalhador (SAST); e outros três ligados diretamente a gestão de pessoas dentro da UFMG, que são o Departamento de Administração de Pessoal (DAP), a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) e Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH). (www.ufmg.br/prorh)

Dentre os órgãos citados acima o DRH é o que mais se relaciona com as ações aqui propostas. Hoje ele já é responsável por uma série de procedimentos afins ao projeto de mapeamento de competências, que são:

- 1) Propor, implementar e acompanhar: projetos de dimensionamento, distribuição e adequação do corpo técnico e administrativo da Universidade; programas de capacitação e treinamento; e programas de gestão de Desempenho;

- 2) Gerenciar os processos de remoção e adequação dos servidores técnico e administrativo;
- 3) Analisar e emitir pareceres nos processos de progressão por titulação, afastamento “no” e “do” país e licença para capacitação dos servidores técnico e administrativos;
- 4) Gerenciar e acompanhar o Programa de Ação Jovem – Convênio Cruz-Vermelha;
- 5) Realizar Concurso Público para Cargos Técnicos e Administrativos;
- 6) Dar apoio às Unidades Acadêmicas e Especiais, bem como aos demais Órgãos da Universidade, nos temas referentes à área de recursos humanos; (<http://www.ufmg.br/prorh/drh/sobre-o-drh/competencia/>)

A UFMG, no cumprimento da lei federal nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, a qual dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira e dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), adota alguns programas para acompanhar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos funcionários. Os dois principais programas que abordam a formação continuada do servidor e que conseqüentemente têm maior potencial de fornecer informações importantes para apoiar a gestão de pessoas, são:

- Progressão por capacitação profissional, que tem por finalidade a mudança de nível de capacitação do servidor dentro do mesmo cargo (ver Anexo A);
- Incentivo à qualificação, que concede ao servidor um benefício financeiro por concluir cursos formais, de nível médio, técnico-profissionalizante, graduação e pós-graduação, acima da exigência mínima para o cargo que ocupa (ver Anexo B).

A legislação estabelece critérios relativos à pertinência e à correlação do curso com o cargo e as funções exercidas pelo servidor com intuito de garantir melhorias de desempenho e, conseqüentemente, concessão de benefícios. Apesar disso, devido a dificuldades relativas à gestão de pessoas, a Universidade não consegue se beneficiar da melhora na capacitação dos servidores. Dessa forma, os cursos, em sua maioria, vêm atendendo apenas à concessão dos benefícios previstos na legislação.

A gestão de pessoas tem merecido maior destaque também em função do reconhecimento de que os conhecimentos pessoais são fatores cada vez mais críticos para o desempenho organizacional.

2.2 Gestão do Conhecimento

Quando se fala em Gestão do Conhecimento (GC) surge a necessidade de um esclarecimento acerca do termo conhecimento. Embora não seja propósito do presente trabalho fazer uma análise epistemológica, é útil fazer uma breve consideração sobre o mesmo.

No entanto, antes de se abordar o conceito de conhecimento, seria didático diferenciar os termos dados, informação e conhecimento, visto que são complementares e que diferentes autores adotam perspectivas diversas. Será utilizada a diferenciação proposta por Davenport (1998) em seu livro *Ecologia da informação*: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação, amplamente aceita pelos pesquisadores da área.

O quadro 1, abaixo, mostra a diferenciação entre Dados, Informação e Conhecimento apresentada por Davenport (1998, p. 18)

Diferenciação de Dados – Informação – Conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> - Simples observação do estado do mundo; - Facilmente estruturado; - Facilmente obtido por máquinas; - Frequentemente quantificado; - Facilmente transferido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dados dotados de relevância e propósito; - Requer unidade de análise; - Exige consenso em relação ao significado; - Exige necessariamente a mediação humana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informação valiosa da mente humana; - Inclui reflexão, síntese, contexto; - De difícil estruturação; - De difícil captura em máquina; - Frequentemente tácito; - De difícil transferência.

Fonte: Adaptado de Davenport (1998, p. 18)

Após fazer essa diferenciação, Davenport define o conhecimento como

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações[...] **tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.**(grifo nosso)

Outro conceito relevante, elaborado por Polanyi¹ (apud Sveiby 1998, p.36) percebe o conhecimento como “algo pessoal, isto é, formado dentro de um contexto social e individual, ou seja, não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade”.

Polanyi baseia seu conceito em três pontos principais:

1. A verdadeira descoberta não resulta de um conjunto de regras articuladas ou algoritmos;
2. O conhecimento é, ao mesmo tempo, público e, em grande parte pessoal (isto é, por ser constituído por seres humanos, contém emoções, ou paixões);
3. O conhecimento subjacente ao conhecimento explícito é mais fundamental; todo conhecimento é tácito ou tem raízes no conhecimento tácito, ou seja, tem raízes na prática.

Vale destacar, entre os pontos citados, que todo conhecimento é tácito ou tem raízes no conhecimento tácito, ou seja, tem raízes na prática, posicionamento esse que vem ao encontro das ideias defendidas no presente trabalho.

A posição do autor corrobora o enfoque na gestão de pessoas dado no presente trabalho. O fator humano vem ocupando papel de destaque nas organizações, em especial as organizações do conhecimento. Essas organizações, de acordo com Choo (2006, p. 30), são aquelas capazes de integrar de forma eficiente os “processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões”.

Para o dicionário Michaelis o conhecimento é, *sm* (*conhecer+mento*²): **a)** Ato ou efeito de conhecer. **b)** Faculdade de conhecer. **c)** Ideia, noção; informação, notícia. **d)** Consciência da própria existência. **e)** Ligação entre pessoas que têm entre si algumas relações, menos estreitas que as de amizade. **f)** Pessoa com quem se tem relações. **g)** *Dir* Direito judicial de receber, apreciar e julgar uma causa resultante da competência. *sm pl* Saber, instrução, perícia; razoabilidade; circunspeção.

¹ POLANYI, Michael. *The tacit dimension*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1967.

Após essa breve análise conceitual do termo conhecimento pode-se concluir que ele tem seu início, meio e fim no homem. Agora é necessário esclarecer o processo responsável por geri-lo, a Gestão do Conhecimento.

Para Rossatto (2003) e Santos (2004), o conhecimento se torna um novo valor econômico a ser gerido de forma eficiente. Como consequência do destaque desse valor nas organizações, a GC também ganha novos contornos, o que fez com que o tema se tornasse objeto de estudo de várias áreas. Alvarenga Neto (2008, p. 47) ressalta esse aspecto demonstrando os relacionamentos que para ele constituem “as bases conceituais da gestão do conhecimento”.

O quadro 2, abaixo, apresenta as bases conceituais da gestão do conhecimento expostos por Alvarenga Neto (2008, p. 47)

Bases conceituais da Gestão do Conhecimento.

	Administração	Ciência da Informação	Tecnologia da Informação
Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem organizacional - Cultura organizacional - Gestão de pessoas - Desenvolvimento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudos de usuários - Organização e Tratamento da informação 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadores pessoais - Desenvolvimento de softwares - Redes - Bases de dados.

Fonte: Adaptado de Alvarenga Neto (2008, p. 47).

Dentre as três áreas citadas pelo autor, as duas que mais se adequam ao presente estudo são a Administração e a Ciência da Informação. Entretanto, é preciso admitir que é de competência da Tecnologia da Informação a estruturação e posterior acesso dos dados através de bancos de dados, intranets e/ou sites corporativos entre outros, mais precisamente no último estágio de um projeto de mapeamento de competências.

Com a diversidade de abordagens da GC, é natural que o termo se confunda com outras atividades correlatas como a Inteligência Competitiva e a Gestão da Informação. Buscando dar maior clareza ao termo Gestão do Conhecimento, Cândido; Araújo (2003, p. 39) argumentam que ele pode ser definido “como um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa e seus processos associados”.

Ratificando a ideia de “conjunto de técnicas e ferramentas” supracitada, Alvarenga Neto (2008, p. 7) descreve o que chama de:

Metáfora do “guarda-chuva conceitual da GC” pressupõe que, debaixo dele, são abarcados vários temas [...] gestão estratégica da informação, gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva, comunidades de prática, memória organizacional, entre outros.

Extrapolando a análise do autor pode-se incluir nesse “guarda-chuva” o mapeamento de competências, que é entendido também como um tema diretamente relacionado à Gestão do Conhecimento.

Antes do desenvolvimento do mapeamento, é preciso dar maior clareza ao termo competência, para pontuar o que efetivamente será entendido ao se referir a ele.

2.3 Competência

Para formar maior entendimento do termo competência, levantou-se o posicionamento de alguns pesquisadores que tratam desse tema.

O dicionário Michaelis possui duas definições para competência: com.pe.tên.cia¹ *sf (lat competentia)*: **a)** Capacidade legal, que um funcionário ou um tribunal tem, de apreciar ou julgar um pleito ou questão. **b)** Faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto. **c)** Aptidão, idoneidade. **d)** Presunção de igualdade. **e)** Concorrência, confronto. **f)** Conflito, luta, oposição. *Antôn* (acepções 1, 2 e 3): *incompetência*; **competência**² com.pe.tên.cia² *sf (ingl competence)* *Ling* Para a teoria

gerativa, capacidade que tem o falante nativo de uma língua para entender e produzir um número infinito de orações.

Na pesquisa bibliográfica realizada foi detectado que o tema competência vem sendo abordado por pesquisadores de várias áreas do conhecimento, como PERRENOUD (2000); VIEIRA (2004); CRAWFORD (1994); CARBONE (2006); DUTRA (2004); GHEDINE (2009); SANTOS (2004); PESTANA (2008); SVEIBY (1998); e PUJOL (1999).

No campo da Educação, nota-se um maior foco no fator cognitivo do sujeito que utilizará a chamada competência na solução de uma dada tarefa ou problema. A Administração também coloca o sujeito no centro da abordagem, embora seu enfoque seja mais prático por estudar o sujeito em uma organização, assim como suas atitudes nesse contexto.

Diversos estudiosos da Ciência da Informação, campo do conhecimento no qual se enquadra o presente trabalho, entre eles BRUCE (1998; 2003;), que desenvolve suas pesquisas de competência informacional na área da educação; LLOYD (2008); BEHRENS (1994); MIRANDA (2006); FARIA (2005); COELHO (2008); LINS (2007) também abordam essa temática em vários estudos. Os trabalhos sobre competência na Ciência da Informação diferem dos da Educação e da Administração ao apresentar o termo, quase sempre, associado a outro, como, por exemplo, Competência Informacional (*Information Literacy*), que diz respeito ao contexto da busca e do uso da informação.

MORETTO (2002) cita algumas expressões populares que corroboram a existência de um senso comum em torno do ideal de competência:

“Vou procurar um médico, mas quero que ele seja competente”; “contratei um advogado que todo mundo diz ser o mais competente da cidade”; “os alunos admiram aquele professor de matemática e dizem que ele é competente”.(MORETTO, 2002, p. 57)

Esse autor identifica, nessas afirmações, “a ideia de competência relacionada a uma situação complexa a ser abordada/resolvida, o que exige do sujeito a mobilização de recursos para sua solução”. A conclusão formulada por MORETTO (2002, p.57) está

fundamentada no conceito sintetizado por Philippe Perrenoud, para quem “competência é a capacidade de o sujeito mobilizar recursos cognitivos visando abordar/resolver situações complexas”.

Sveiby (1998, p. 42), faz uma análise mais detalhada do assunto. Segundo ele a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos mutuamente dependentes.

O quadro 3, abaixo, apresenta os elementos da competência de Sveiby

Os cinco elementos da Competência de Sveiby.

1. <i>Conhecimento explícito.</i> O conhecimento explícito envolve conhecimentos dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal.
2. <i>Habilidade.</i> Esta arte se “saber fazer” envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida, sobretudo, por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimentos e habilidade de comunicação.
3. <i>Experiência.</i> A experiência é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.
4. <i>Julgamento de valor.</i> Os julgamentos de valor são percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.
5. <i>Rede social.</i> A rede social é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998, p.42)

Outro tema muito abordado por Sveiby em seus estudos são os ativos intangíveis das organizações que, embora não seja objetivo do presente trabalho abordar tal tema, merece ser mencionado por sua relação próxima à gestão do conhecimento e as competências dos indivíduos. Para Sveiby as pessoas são os verdadeiros agentes nas empresas, sendo os demais ativos, tangíveis ou intangíveis, resultados das ações humanas.

Sveiby divide os ativos intangíveis ou invisíveis em três: a competência do funcionário, que envolve a capacidade de agir em diversas situações pra criar tanto ativos tangíveis como intangíveis; a estrutura interna, onde inclui-se as patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores; e a estrutura externa, que engloba as relações com clientes e fornecedores, marcas, marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa. (Sveiby, 1998, p.11-12)

Pujol² (1999 apud Landerdahl, 2004, p. 26), por sua vez, faz uma análise voltada para o contexto organizacional em que a pessoa está inserida. Dessa forma ele define competência como:

Sendo a capacidade de uma pessoa realizar uma atividade, aplicando de maneira integral e pertinente os conhecimentos, destrezas e atitudes requeridas em uma determinada gama de funções, em situações e contextos definidos.

Pujol subdivide o que chama de “competência do trabalho” em três pontos: competências básicas, que englobam a capacidade de raciocínio, de expressão oral e escrita, de leitura e compreensão, valores culturais e capacidade de aprendizagem contínua; competências genéricas, que é a capacidade de planejamento, de organização, de negociação, de trabalho em equipe, e controle de qualidade; competências específicas, que seriam as habilidades técnicas vinculadas a uma função produtiva determinada. Pujol (1999 apud Landerdahl, 2004 p. 26)

Uma definição mais ampla é proposta por Bitencourt (2001, p.230), para quem competência é:

O processo articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o individuo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorealização).

Em outro trabalho, Bitencourt (2002, p. 2) foca na gestão de competências, tema que não será discutido aqui, mas que tem relação direta com o objetivo do presente trabalho, pois vem a ser um processo posterior ao mapeamento de competências.

² PUJOL, J. Normalización de competencias laborales. Turín: OIT, 1999.

Esse autor faz um recorte com os principais autores e correntes da área de gestão de competências. Segundo ele, as principais correntes de estudo são a americana, a latino-americana, a francesa e a australiana.

A autora faz uma divisão das diferentes abordagens do tema e cita alguns dos principais autores de cada uma:

1. Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (**formação**) - Boyatzis³ (1982), Parry⁴ (1996);
2. **Capacitação** (aptidão) – Moscovici⁵ (1994), Zarifian⁶. (1996);
3. Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial (**ação**) - Sparrow e Bognanno⁷ (1994), Ruas⁸ (1999);
4. **Articulação** de recursos (mobilização) – Boterf⁹ (1997);
5. Busca de melhores desempenhos (**resultados**) – Fleury e Fleury¹⁰ (2000), Cravino¹¹ (2000);
6. Questionamento constante (**perspectiva dinâmica**) – Hipólito¹² (2000);
7. Processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (**autodesenvolvimento**) - Bruce¹³ (1996);

³ BOYATIZIS, R. *The competent manager: A model of effective performance*. New York: Wiley, 1982.

⁴ PARRY, S. The quest for competencies. *Training*, v. 33, n. 7, p. 48-56, 1996.

⁵ MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1994.

⁶ ZARIFIAN, P. *A gestão pela competência*. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

⁷ SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: Issues for international selection and assessment. In: MABEY, C., ILES, P. (org.). *Managing Learning*. London: Routledge, p. 57-69, 1994.

⁸ RUAS, R. Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: Uma relação de futuro? *Seminário Internacional de Competitividade Baseada no Conhecimento*, São Paulo: agosto, 1999.

⁹ BOTERF, G. Construire la competence collective de l'entreprise. *Gestion*, v. 22, n. 3, 1997.

¹⁰ FLEURY, M.; FLEURY, A. Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

¹¹ CRAVINO, L. Conceptos y herramientas de management. *Administración de Desempeño*, n. 24, 1997

¹² HIPÓLITO, J. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração. Conferência. 2000.

¹³ BRUCE, C. *On competence*. Discussion list: <http://www.ped.gu.se/biorn/>

8. Relacionamento com outras pessoas (**interação**) – Sandberg¹⁴ (1996).

Com base nas definições aqui citadas já é possível perceber a diversidade de abordagens com que o tema é abordado na literatura. Isso faz com que seja importante estabelecer um recorte na abordagem, para deixar claro qual conceito está sendo adotado.

Embora haja uma variedade de abordagens, existem palavras muito recorrentes na maioria delas. As principais são **conhecimento** e **habilidade**, quase sempre associados à atividade de resolver/solucionar um problema, seja no âmbito pessoal ou profissional.

A competência que se pretende mapear é na verdade uma combinação de vários pontos levantados na literatura. Sem o compromisso de criar um novo conceito de “competência”, a proposta é identificá-la em três níveis, não hierarquicos:

- **Ensino formal** – nível de escolaridade, cursos de graduação e pós-graduação, cursos profissionalizantes, cursos de capacitação, e outros cursos formais;
- **Experiência profissional** – experiências profissionais anteriores ao serviço público, atividades desempenhadas em outros setores da universidade, participação em seminários, cargos de chefia exercidos;
- **Habilidades declaradas** – conhecimentos, habilidades e competências que o servidor afirma ter (nesse ponto devem-se criar mecanismos de verificação para validar o que foi declarado).

phgraph/civil/conv/compet.html 1996.

¹⁴ SANDBERG, J. Understanding human competence at work: An interpretative Approach. *The Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Com a crescente valorização do conhecimento, as organizações se viram obrigadas a desenvolver novas estratégias para lidar com esse “bem”, que, apesar de sempre ter existido na sociedade, até então não era entendido como um diferencial para alavancar seus objetivos.

Na literatura são encontrados vários exemplos de grandes empresas que, percebendo a importância do conhecimento, desenvolveram programas e/ou projetos, promoveram a criação ou reestruturação de setores da empresa para melhor lidar com o novo recurso: o conhecimento.

Em um estudo feito na década de 1990, Davenport; Prusak (2003, p. 173) procuram identificar quais tipos de “projetos da gestão do conhecimento” as empresas estavam desenvolvendo/implementando. Com base nos vários tipos de projetos encontrados, os autores identificaram três objetivos comuns: repositórios do conhecimento, acesso e transferência de conhecimento e o ambiente de conhecimento que tenta estabelecer um ambiente propício para a gestão do conhecimento.

É dentro desse conjunto, e do já citado por Alvarenga Neto, que o mapeamento de competências se enquadra. A ideia é corroborada por Macedo *et al* (2001, p.68) ao afirmar que o mapeamento de competências é uma “prática da gestão do conhecimento” [...] “responsável pela identificação das competências institucionais e das competências individuais das pessoas que nela trabalham”.

Para Davenport (1998, p.88), um mapa de competências é um tipo de mapa de conhecimento, pois seu desenvolvimento “envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar em algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-lo”. O autor afirma ainda que a “principal finalidade e o mais evidente benefício de um mapa de conhecimento é mostrar para as pessoas de dentro da empresa para onde ir quando necessitarem do conhecimento.”

Em estudo sobre modelos de competências e gestão de talentos, Graminga (2007) estabelece uma metodologia para sua implementação. Essa metodologia envolve cinco (05) blocos, que são: sensibilização; definições de perfis; avaliação de potencial e formação do banco de talentos; capacitação; e a gestão de desempenho. Esses blocos sintetizam bem as etapas pelas quais a organização deve passar no processo de implementação de programas voltados para a identificação de competências ou programas similares que têm por objetivo a gestão/mapeamento do conhecimento da organização.

Em seus estudos de casos de uso de portais corporativos voltados para a gestão do conhecimento e/ou gestão da informação, Terra e Gordon (2002, p.193) citam várias empresas que desenvolveram ou desenvolvem programas similares ao mapeamento de competências. Entre elas: a Siemens, multinacional do setor de eletroeletrônica; a Texaco, multinacional do setor de energia/petróleo; o SERPRO, empresa pública brasileira de prestação de serviço em tecnologia da informação; Xerox, hardware, software e serviços de gestão de documentos. Em outro estudo, Vieira e Garcia (2004) abordam o caso da Gama, enquanto Landerdahl (2004) cita o caso da FIAT Automóveis, multinacional do setor automobilístico.

Nas ações implementadas pelas empresas citadas acima, houve um foco muito claro em dois pontos centrais: os funcionários, hoje mais denominados como colaboradores, e o conhecimento, em geral produzido pelos colaboradores.

Com base nesses pontos e no que já foi aqui relatado, pode-se afirmar que o presente trabalho está respaldado pela literatura e em sintonia com as atuais necessidades das organizações.

4 PROPOSTA DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG

É sabido que as instituições públicas não sofrem as mesmas pressões do setor privado no que se refere à concorrência e ao risco de falência caso não tenham um bom desempenho. No entanto, elas por outro lado também se vêem obrigadas a se adequar à nova realidade para não correr o risco de perder sua credibilidade junto à sociedade.

Para atender as novas demandas da sociedade são necessárias novas abordagens no que tange à gestão das instituições públicas a fim de suprir tais demandas de forma satisfatória. Todavia, tal resultado se mostra um grande desafio, visto que os investimentos nas instituições públicas, incluindo a UFMG, nem sempre acompanham o mesmo ritmo de aumento da demanda.

Embora não haja uma definição clara de quais caminhos devem ser seguidos para se aprimorar a gestão pública, pelo que foi visto até aqui um ponto parece estar evidente: uma nova gestão pública passa necessariamente por mudanças na gestão de pessoas. Conforme apontado anteriormente, esse posicionamento também foi exposto em relatório da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal de 2009, que deixa claro o entendimento por parte do governo da relação entre gestão de pessoas e melhoria nos serviços prestados à sociedade afirmando que:

O papel da gestão de pessoas em um Brasil próspero é ter mecanismos que possibilitem aos servidores atingirem suas metas e que elas se coadunem com as metas da sociedade, objeto de nossos serviços e nossa proposta de avaliação de desempenho.(BRASIL, 2009)

Cada vez mais é preciso conhecer as pessoas que atuam na organização: o que ela faz? Como ela faz? O que ela sabe? O que ela deveria saber? Questões como essas devem ser encaradas com seriedade pelas organizações, sob pena de não se conseguir atingir os objetivos organizacionais.

A metodologia de mapeamento de competência proposto visa ao aproveitamento dos programas citados no capítulo 2.1.2, para que sirvam como fonte de informação para apoiar tomadas de decisões relativas à escolha de chefias e à lotação dos servidores. Pretende-se que as informações neles contidas contemplam a aquisição de conhecimento por parte do servidor, o que dará a ele novas perspectivas para a execução de suas tarefas ou mesmo expandir as suas possibilidades de atuação.

A implementação desse projeto tem grande potencial para beneficiar todos os segmentos da Universidade. Mas, como o objetivo principal é apoiar a tomada de decisão relativa à gestão de pessoas, alguns segmentos merecem ser destacados, uma vez que são eles o público alvo do trabalho. Esses segmentos são a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), os gestores da instituição e os servidores técnico-administrativos.

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos, sendo a responsável pela gestão de pessoas e os processos que envolvem a administração de pessoal, certamente será o órgão da Universidade que primeiro se beneficiará da implementação do mapeamento de competências, isso em função dos procedimentos que estão sob sua responsabilidade, expostos na seção 2.1.2.

Os gestores da Instituição, como o Reitor, os pró-reitores, os diretores de unidades acadêmicas e órgãos complementares e suplementares, para que tenham uma ferramenta de apoio a que possam recorrer no momento de indicar os servidores que ocuparão cargos de chefias em suas respectivas unidades. Esse apoio proporcionará o estabelecimento de critérios mais claros e objetivos nas indicações, privilegiando as competências do servidor em detrimento do favorecimento pessoal.

Os técnico-administrativos, terão dois aspectos que merecem ser salientados dentro dos possíveis benefícios oriundos do mapeamento. Um dos aspectos diz respeito a sua realização profissional uma vez que ao ter suas competências reconhecidas pela chefia, as chances de o servidor se sentir realizado e motivado aumentam consideravelmente. Outro aspecto é a possibilidade gerada pelo mapeamento de localizar dentro da Universidade pessoas com as competências e/ou conhecimentos

necessários para resolver determinado problema, o que permite que, com essas informações em mãos, os servidores tenham a quem recorrer para conseguir auxílio.

Para garantir o sucesso do projeto é imprescindível determinar o setor da UFMG que será responsável por coordenar, implementar e gerenciá-lo para viabilizar o projeto garantindo sua integração entre as unidades e os servidores da UFMG.

Com base na estrutura administrativa da UFMG, apresentada na seção 2.1.2, o setor que apresenta maior o potencial para assumir essa responsabilidade é o DRH. A escolha encontra respaldo na definição do âmbito de atuação do DRH, o qual engloba o assessoramento, planejamento e implementação de políticas de desenvolvimento de recursos humanos definidos para UFMG.

Além dos pontos levantados acima, a metodologia de mapeamento de competências tem potencial de viabilizar mudanças na ocupação de cargos de chefia na UFMG. Hoje os principais cargos de chefia são ocupados por docentes, fato que traz consigo alguns problemas, uma vez que o docente nem sempre tem pleno domínio das atividades administrativas e burocráticas ligadas ao cargo, domínio esse muitas vezes alcançado apenas no final de seus mandatos. Levando em conta essa realidade, acredita-se que, tendo a universidade maior clareza das competências de seus servidores, seria possível redistribuir os cargos de chefia entre os docentes e os servidores técnico-administrativos, que em geral possuem maior domínio das rotinas administrativas, uma vez que essas constituem a própria natureza do seu trabalho.

A propósito da diferença de perfis entre os docentes e os técnico-administrativos, vale destacar que o conhecimento do docente volta-se, em grande medida, para fora da universidade, por meio de suas atividades de ensino e da divulgação dos resultados de suas pesquisas. Por outro lado, o conhecimento dos servidores técnico-administrativos ficam mais circunscritos aos setores em que trabalham.

Após analisar os principais benefícios a ser alcançado com o mapeamento de competências e estabelecimento de qual setor da Universidade terá a responsabilidade de viabilizá-lo, dois pontos relativos à execução do projeto devem

ser melhor detalhados: a coleta e organização dos dados e o cronograma de implementação.

4.1 Coleta e Organização de dados

A gestão baseada em competências é um processo que se encontra um nível acima do mapeamento e que dele depende. Para se obter êxito, alguns aspectos requerem maior atenção visto que se uma dessas etapas não for realizada de forma adequada todas as demais ficarão comprometidas ou até mesmo inviabilizadas.

Não existe um modelo a ser seguido quando se trata de coleta de dados, assim como não há uma definição que possa ser generalizada de quais informações devem ser coletadas pelas organizações. Tais aspectos vão variar de acordo com cada organização.

Gramigna (2007, p. 101) cita alguns fatores que influenciarão a escolha de ferramentas e estratégias para identificar o que chama de “potencial dos colaboradores”. Esse potencial tem um significado muito próximo ao mapeamento de competências proposto, que seria **o número de colaboradores da empresa**; a urgência; **a necessidade da organização**; **a disponibilidade financeira**; **a capacidade técnica da equipe de implementação e verificação de perfis**; e o perfil da clientela. Gramigna (2007, p. 101).(grifo nosso)

Para elaborar a estratégia adequada e escolher, dentre várias, a ferramenta de coleta mais apropriada para atender ao propósito da organização, deve-se observar duas importantes etapas que irão nortear todas as demais. A primeira envolve a criação de um instrumento de coleta de dados com as informações que serão objeto de análise, evitando desperdiçar esforços com dados que não atenderão ao propósito do mapeamento de competências. A segunda demanda a criação de mecanismos para comprovar as competências declaradas pelos servidores, validando as informações que foram coletadas.

A realização dessas etapas deve ser conduzida por uma comissão interdisciplinar, composta por profissionais de diferentes formações, dessa forma será possível sintetizar da maneira mais próxima possível as reais necessidades da organização, levando em consideração os pontos acima levantados por Gramigna (2007).

Considerando os vários aspectos envolvidos no processo de mapeamento de competências e a estrutura da UFMG, a sugestão é que a comissão responsável pela elaboração do instrumento de coleta seja composta por: um profissional de administração, um de psicologia, um de pedagogia, um representante do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), por docentes que exerçam ou já exerceram cargos de chefia, e ainda um profissional na área de direito.

Na etapa de organização dos dados é necessária a participação de outros profissionais que, a princípio, não fariam parte da primeira comissão. Esses profissionais seriam da área de tecnologia da informação (ciência da computação ou sistemas de informação) e profissionais da ciência da informação (biblioteconomia ou arquivologia), responsáveis pelo tratamento e organização dos dados.

Em ambas as etapas não se pode perder de vista o propósito do mapeamento de competências, que é ser um instrumento de apoio aos gestores e aos servidores para identificar pessoas com as competências requeridas para ocupar determinado cargo ou solucionar determinado problema.

Tendo em vista as restrições de gastos das instituições públicas, como é caso da UFMG, e buscando viabilizar a implementação do mapeamento de competências, recomenda-se que inicialmente sejam aproveitados instrumentos e rotinas já existentes na Universidade para início das atividades do projeto.

Os principais mecanismos regulares de coleta de informações referentes à vida funcional do servidor de que dispõe a UFMG são: o currículo entregue no momento da posse; a avaliação de desempenho; a progressão por capacitação; e o incentivo a qualificação.

O currículo, por sua própria natureza, traz importantes informações relativas à experiência profissional, a formação acadêmica e aos possíveis cursos de aperfeiçoamento realizados pelo servidor antes do ingresso no setor público. Com base nessas informações já é possível fazer um primeiro levantamento das vagas que melhor se adequam ao servidor. Aumentando assim as chances de adaptação do servidor ao novo local de trabalho e o melhor aproveitamento das suas competências por parte da Universidade.

A avaliação de desempenho é realizada a cada 18 meses, por meio de formulário impresso respondido pelo servidor e por seu superior imediato. Essa avaliação é utilizada para a mudança de nível do servidor.

A progressão por capacitação se dá através de cursos, que atendam aos requisitos da legislação específica. Esse benefício é solicitado através de formulário próprio anexado à cópia do certificado de conclusão do curso.

O incentivo à qualificação é concedido ao servidor que concluir curso de educação formal do ensino fundamental, nível médio, curso profissionalizante, curso técnico, graduação e pós-graduação acima da escolaridade exigida para o exercício do cargo que ocupa. Esse benefício é solicitado através de formulário próprio anexado à cópia do certificado de conclusão do curso

Com o levantamento de quais competências e conhecimentos serão de interesse da UFMG, recomenda-se utilizar as rotinas acima para se coletar as informações necessárias ao mapeamento.

Para isso, seria necessário apenas anexar aos formulários existentes um formulário com os campos específicos do mapeamento sem ter que acrescentar uma nova rotina, o que poderia criar certa resistência entre os envolvidos.

4.2 Cronograma de Implementação

Para estabelecer o cronograma do projeto tem-se como referência a metodologia proposta por Gramigna (2007), visto que, embora ela não seja construída para o mapeamento de competências, adequa-se muito bem à proposta do presente estudo.

Assim, com intuito de melhor adequar o modelo da autora ao objetivo do trabalho, o item três (03) de sua metodologia - avaliação de potencial e formação do banco de talentos - foi subdividido em dois itens independentes.

1. Sensibilização é a etapa responsável por obter o “envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho”. Merecerá maior atenção desde o início do projeto até sua fase final, já que no setor público há uma cultura de resistência a mudanças;
2. Definição de perfis: serão definidos as competências e conhecimentos a serem coletados;
3. Avaliação de potencial: prevê entrevistas para tentar detectar as potencialidades do servidor, tendo como base os perfis definidos no item anterior;
4. Formação do banco de talentos: considerado o produto do mapeamento de competência, ela servirá de subsídios para as demais etapas;
5. Capacitação: coordenar a qualificação dos servidores, buscando suprir as carências de formação detectadas nas etapas anteriores;
6. Gestão do desempenho: encerramento do primeiro ciclo do processo, que constitui o objetivo final do processo. ’

O Quadro 4, abaixo, mostra a cronologia da implementação do projeto.

QUADRO 6
Cronograma de Implementação.

	Sensibilização	Definição de Perfis	Avaliação de Potencial	Formação Banco de Talentos (Mapa de Competências)	Capacitação	Gestão de Desempenho
1º Mês						
2º Mês						
3º Mês						
4º Mês						
5º Mês						
6º Mês						
7º Mês						
8º Mês						
9º Mês						
10º Mês						
11º Mês						
12º Mês						

Embora as etapas cinco (05) e seis (06) sejam um caminho natural, e mesmo necessário, a serem seguidos após o mapeamento de competências, eles não são objetivos do presente trabalho, uma vez que o mesmo tem seu encerramento na construção do mapa de competências, produto final da metodologia proposta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mapeamento de competências proposto busca fornecer subsídios para melhorar a gestão de pessoas, baseada nas competências e nos conhecimentos dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Essa gestão tem grande potencial para aperfeiçoar as rotinas e os serviços prestados pela Universidade.

As ações propostas tem foco no estabelecimento de mecanismos que visam a identificar, coletar, armazenar e disseminar o conjunto de competências do corpo técnico-administrativo da UFMG. O resultado será um instrumento que servirá de apoio à gestão de pessoas e à identificação de servidores com as competências requeridas para solução de determinados problemas.

Para alcançar seu objetivo foi levantada uma série de etapas a serem seguidas. A saber:

- Criação de uma equipe composta por servidores responsáveis pela elaboração do conjunto de competências a ser coletado;
- Conscientização dos atores envolvidos no processo com vista a diminuir possíveis resistências, aumentando assim as chances de sucesso; e
- Vinculação do projeto a um departamento da Universidade.

No desenvolvimento do projeto alguns pontos desempenham papel chave, deles dependendo o sucesso ou fracasso do trabalho, fato que obriga dispensar maior atenção a eles, que são:

- A definição do conjunto de informações que serão objeto de análise, isso porque a análise alimentará todo sistema que será construído;
- A persuasão dos agentes envolvidos para estimular a participação e disseminar o projeto entre os mesmos;
- A utilização do instrumento por parte dos gestores e servidores, para que os envolvidos vejam os resultados práticos.
- A atualização do sistema, evitando que o mesmo fique obsoleto e perca credibilidade.

Não é pretensão de o presente estudo determinar o caminho a ser percorrido pela gestão de pessoas na Universidade. Na verdade, o que se espera é que o mesmo sirva como uma iniciativa para que outros trabalhos possam discutir o tema, tendo em vista sua relevância.

Para complementar as discussões levantadas, cita-se algumas linhas de pesquisas com potencial para avançar no tema abordado. Dentre eles: os mecanismos para a capacitação dos servidores, modelos de gestão de pessoas baseado nas competências e gestão de pessoas nos órgãos públicos.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivaldália Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual interativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BEHRENS, Shirley J. A conceptual analysis and historical overview of information literacy. *College and Research Libraries*, p. 310-323, July 1994. BITENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. Porto Alegre: Escola de Administração – UFRGS, 2001.

_____. **A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. Salvador: ENANPAD, 2002.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 11.091 de Janeiro de 2005**.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006**.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 6.096, de 27 de abril de 2007**.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009**: a democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Brasília: Ministério do Planejamento, 2009.

BRUCE, Christine Susan. The phenomenon of information literacy. *Higher Education Research and Development*, v. 17, n.1, p. 25-43, 1998.

BRUCE, Christine Susan. Las siete caras de la alfabetización en información en la ense – Anza Superior. *Anales de documentación*, n.6, p. 289-294, 2003.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ARAÚJO, Nadja Macêdo. **As tecnologias da informação como instrumentos de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos.** *Ciência da informação*: Brasília, v. 32, n. 3, p. 38-45, set/dez. 2003.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 172p.

COELHO, Marlene Morbeck. **Competência informacional no ambiente de trabalho:** percepção do bibliotecário de órgão público. 2008. 238 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal de Bahia, Salvador, 2008.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano:** o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994. 186p.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2006.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação:** porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual:** métodos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002. 210 p.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

FARIA, Sueli de Fátima. Competência do profissional da informação: uma reflexão a partir da classificação brasileira de ocupações. *Ciência da Informação*: Brasília, v. 34, n. 2, p. 26-33, maio/ago. 2005.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson, 2007.

LANDERDAHL, Márcia Bandeira. **Gestão de competências no contexto da gestão de recursos humanos**: o caso da FIAT Automóveis do Brasil. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas – UFMG, 2004.

LINS, Greyciane Souza. **Inclusão do tema competência informacional e os aspectos tecnológicos relacionados, nos currículos de biblioteconomia e ciência da informação**. 2007. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

LLOYD, Anne; WILLIAMSON, Kirsty. Towards an understanding of information literacy in context: Implications for research. *Journal Of Librarianship And Information Science*, Los Angeles, v. 40, n. 1, p.03-12, mar. 2008.

MACEDO, Claudio Cyrne; et al. Estratégia de interação das práticas de gestão do conhecimento ao modelo de Gestão SERPRO. In: SANTOS, Antônio Raimundo dos; et al (Org.). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001.

MESSINA-RAMOS, Maria Angélica Ferraz. **Gestão de conhecimento no sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais**: Mapeamento de Competências. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação – UFMG, 2003.

MICHAELIS. Dicionário online. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em 03/12/2011.

MIRANDA, Sylvania Vieira de. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 35, n. 3, p.99-14, set. /dez, 2006.

MORETTO, Vasco Pedro. **Competências ou inteligências múltiplas**: que confusão é essa. *Revista do Curso de Pedagogia*: Brasília, v. 1, n. 1, p. 55-63, jul./dez. 2002.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS (OCDE). Fortalecendo a capacidade do governo. In:_____ Avaliação da gestão de recursos humanos no governo

PESTANA, Maria Inês Gomes Sá. A polissemia da noção de competência: uma análise do conteúdo do discurso do setor público sobre gestão, avaliação e certificação de competências. 2008. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Departamento de Pós-graduação em Educação, Pontifca Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

PERRENOUD, Philippe. 10 novas competências para ensinar. Porto Alegre: Artmed, 2000.

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SANTOS, Maria João Nicolau. **Gestão de recursos humanos**: teorias e praticas. *Sociologias*: Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 145-158 jul/dez. 2004.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Pró-reitoria de Recursos Humanos. Disponível em: <<http://www.ufmg.br/prorh>>. Acesso em: 02/12/2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Pró-reitoria de Recursos Humanos. Disponível em: <<http://www.ufmg.br/prorh/drh/sobre-o-drh/competencia/>>. Acesso em: 08/09/2011.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C.. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. Gestão do conhecimento e das competências: um estudo de caso na indústria automobilística. *RAE eletrônica*: São Paulo, v.3, n. 1, p.1-18, jan/jun. 2004.

ANEXOS

ANEXO A – Tabela para Progressão por Capacitação Profissional

TABELA PARA PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
	I	Exigência mínima do Cargo
A	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
	I	Exigência mínima do Cargo
B	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
	I	Exigência mínima do Cargo
C	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
	I	Exigência mínima do Cargo
D	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
	I	Exigência mínima do Cargo
E	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação superior a 180 horas

ANEXO B – Tabela de Percentuais de Incentivo à Qualificação

TABELA DE PERCENTUAIS DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (*)	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
A	Ensino fundamental completo	10%	-
	Ensino médio completo	15%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo ou título de educação formal de maior grau	20%	10%
B	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	10%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	15%	10%
	Curso de graduação completo	20%	15%
C	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	8%	-
	Ensino médio com curso técnico completo	10%	5%
	Curso de graduação completo	15%	10%
	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
D	Ensino médio completo	8%	-
	Curso de graduação completo	10%	5%
	Especialização, superior ou igual a 360h	27%	20%
	Mestrado ou título de educação formal de maior grau	52%	35%
E	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
	Mestrado	52%	35%
	Doutorado	75%	50%

(*) Curso reconhecido pelo Ministério da Educação