

GUIA PRÁTICO DE MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Brasília, Abril de 2014

Objetivo

Apresentar resumidamente a experiência na construção do Guia Prático para Mapeamento e Avaliação de Competências

O Que é um Guia Prático?

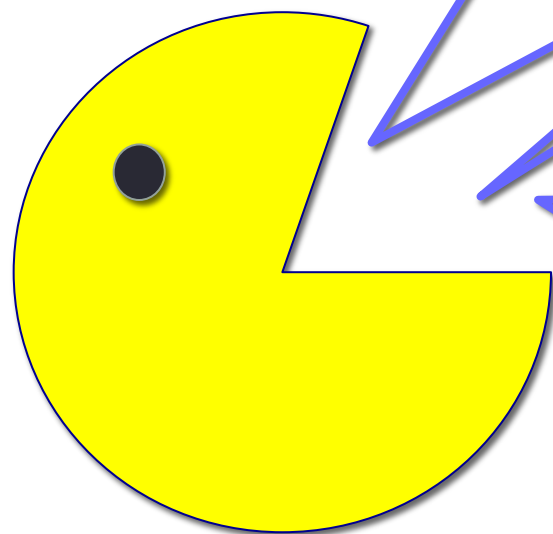


“Um guia prático é uma publicação que inclui o mais substancial, isto é, o essencial de uma matéria. Trata-se de um manual que ajuda a entender o funcionamento de algo.”

No caso do Guia, um manual operacional para mapeamento e avaliação de competências



Constructo do Guia



COMO?

O QUE?

PARA QUEM?

PARA QUE?

A quem se destina o GUIA:

- Aos servidores interessados em se capacitar como mapeadores de competências.
- Aos servidores de todos os órgãos da Administração Pública que querem se inteirar sobre os caminhos do desenvolvimento, dentro da Gestão por Competências.
- Aos atores envolvidos com o Sistema Capacitação.
- Aos gestores de pessoas.
- A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, estão tomando as rédeas de seu desenvolvimento.



Fundamentalmente tenho que falar de...

COMPETÊNCIAS!





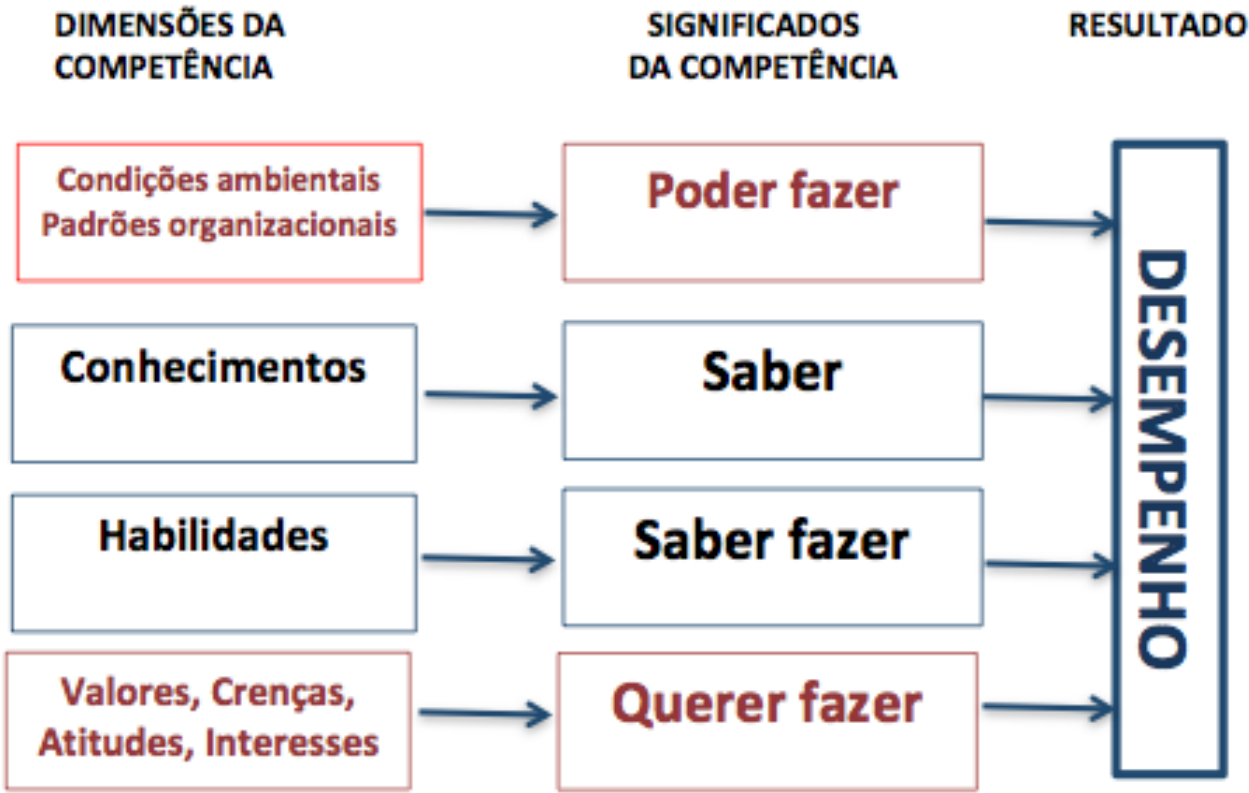
Definição adotada na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal - PNDP:

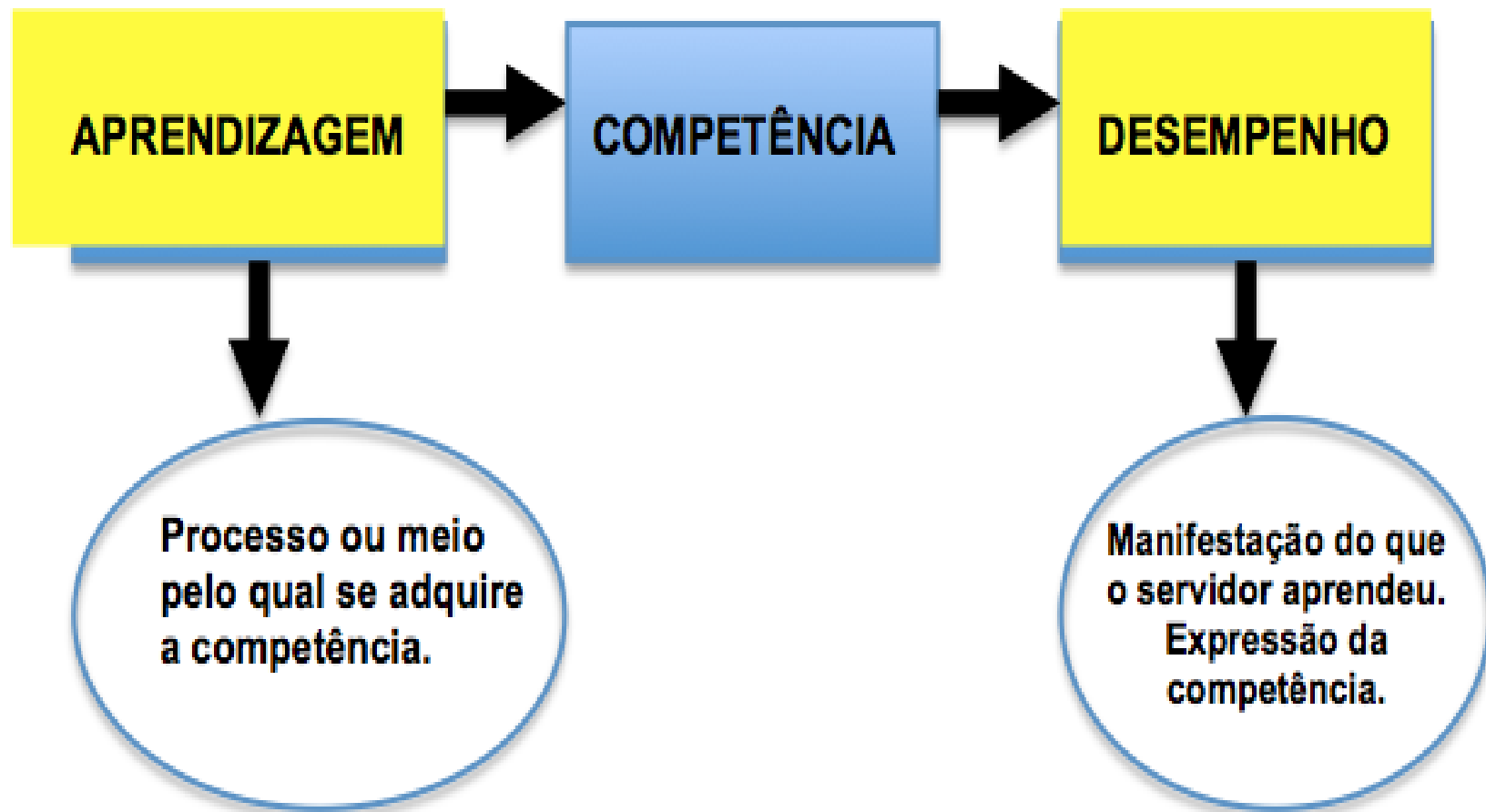
A competência pode ser entendida como *um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”*.

Decreto 5.707/06



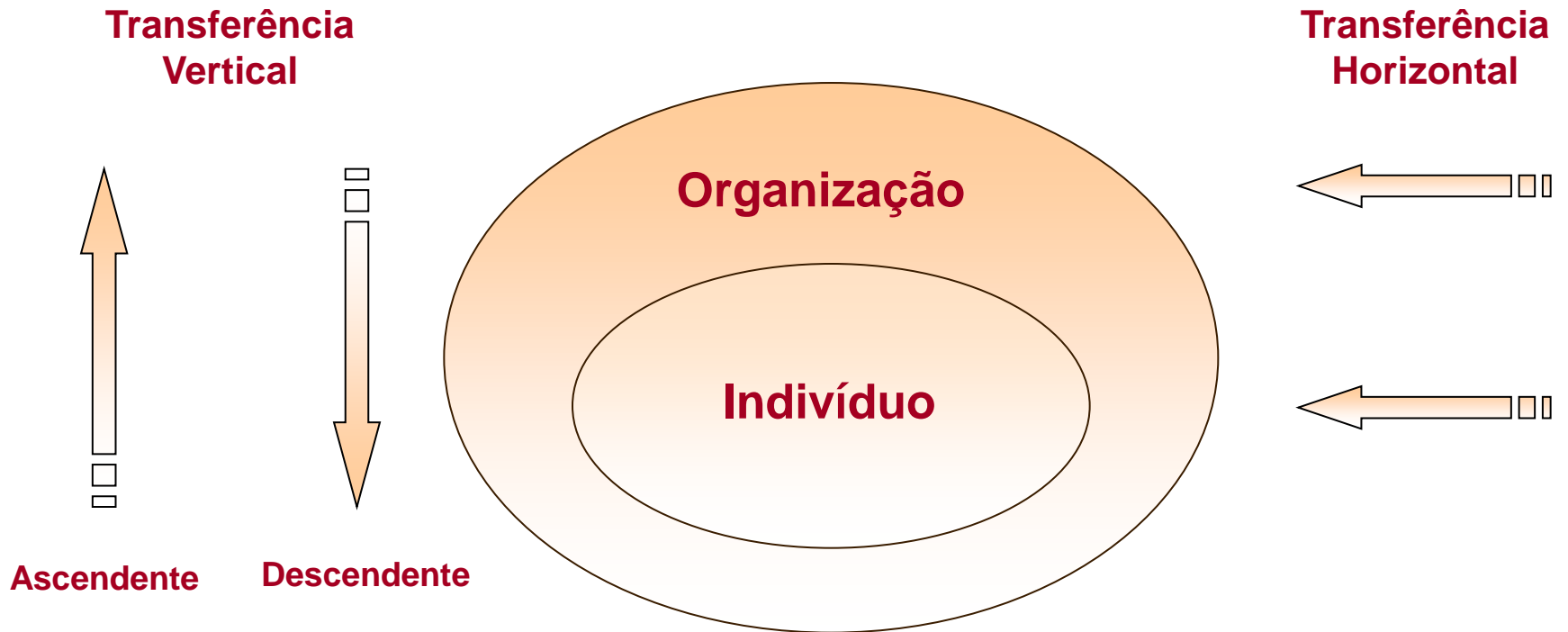
Relação entre aprendizagem, competência e desempenho



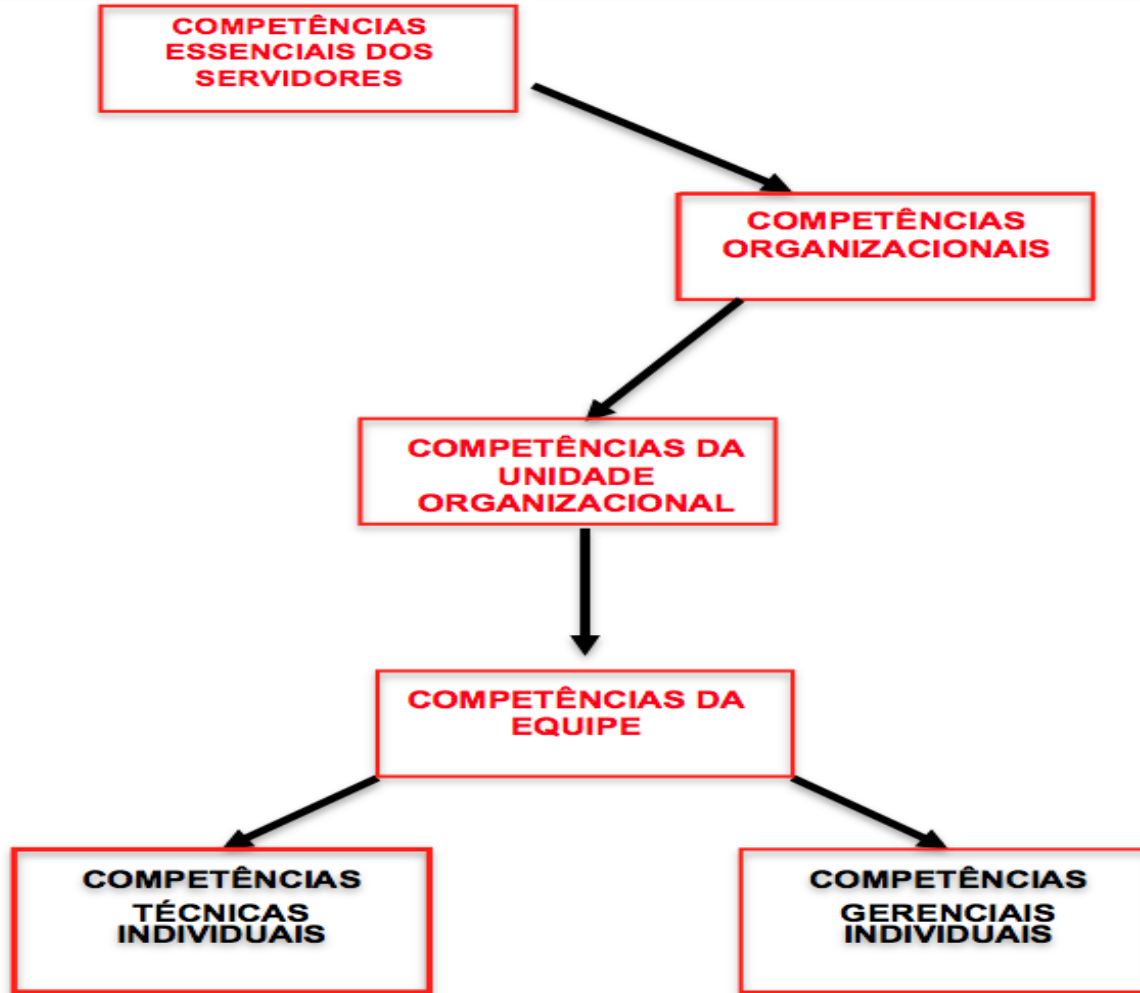


Fonte: Freitas & Brandão (2005).

Transferência de Competências nos diferentes níveis organizacionais



TIPOLOGIA DAS COMPETÊNCIAS



MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS



TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL



ANÁLISE DOCUMENTAL



ENTREVISTAS



FOCUS GROUP – GRUPO FOCAL



OBSERVAÇÃO

QUESTIONÁRIO



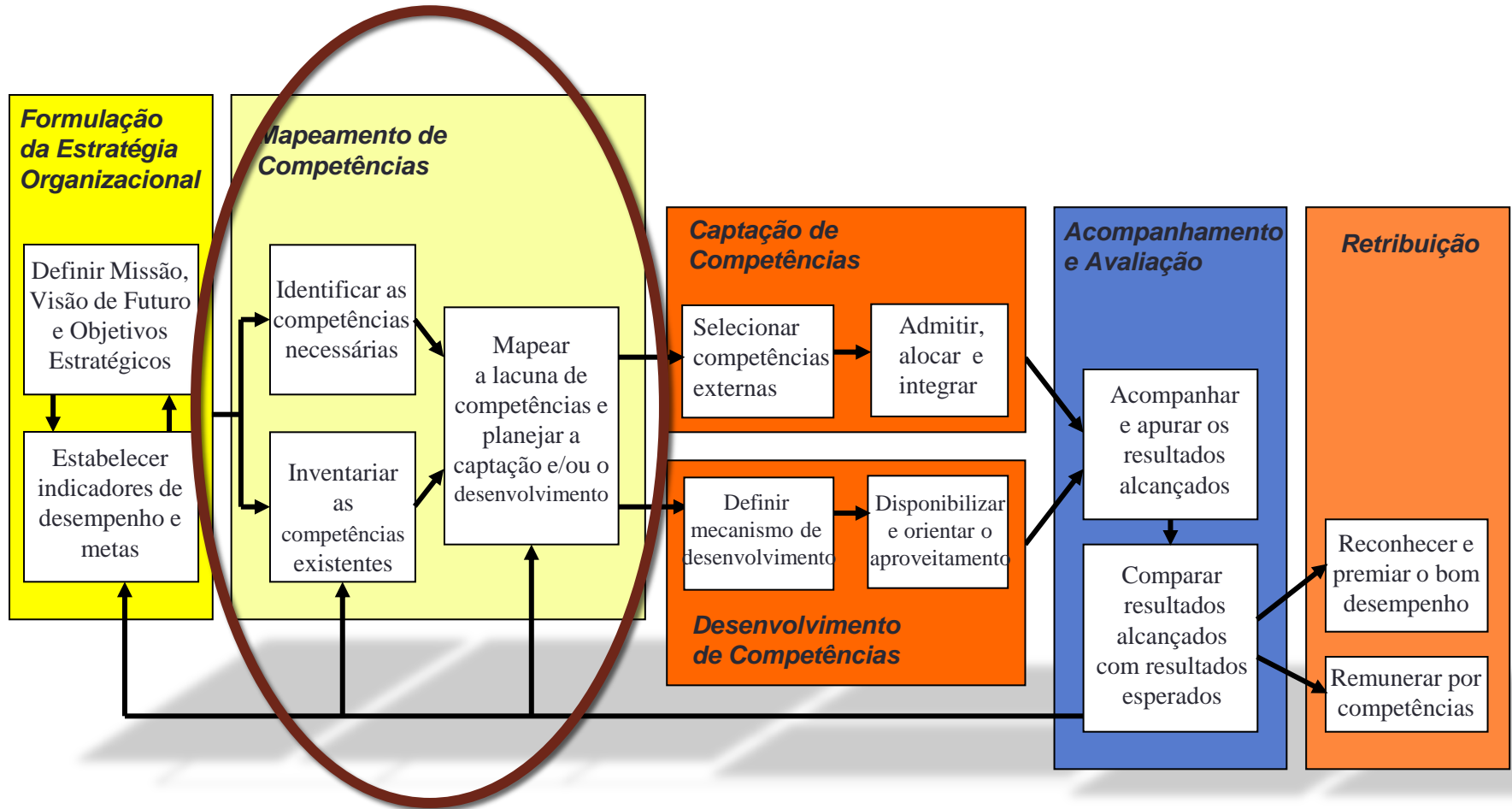
Planejamento do Mapeamento



AÇÕES

1. Definir a tipologia de competências (organizacionais x individuais; gerenciais x técnicas; organizacionais x setoriais, por exemplo) a ser utilizada pela organização, levando em consideração sua estratégia, estrutura, cultura, tamanho e outros aspectos.
2. Estabelecer a prioridade com que as competências serão mapeadas (quais tipos serão mapeados primeiro), de acordo com a tipologia previamente definida, e quais áreas iniciarão o processo de mapeamento.
3. Identificar e reunir os documentos organizacionais (como, por exemplo, planejamento estratégico, planos de cargos, estatutos, normas, portarias, regimentos internos, entre outros) a serem objeto da análise documental (para subsidiar o mapeamento de competências).
4. Proceder à análise e interpretação do conteúdo dos documentos (análise documental), visando levantar elementos que permitam inferir quais competências são relevantes para a organização.
5. Identificar fontes sociais (pessoas-chave da organização) que podem fornecer informações importantes para subsidiar o mapeamento de competências.
6. Definir a técnica de pesquisa (entrevista individual, grupo focal, observação ou aplicação de questionários, por exemplo) mais adequada para coleta de dados dessas fontes sociais (pessoas-chave da organização), levando em consideração o número de sujeitos, a disponibilidade de tempo, a qualificação dos "mapeadores", entre outros aspectos.
7. Estabelecer a forma pela qual o mapeamento de competências será conduzido (de forma centralizada, por servidores da área de gestão de pessoas da organização; ou de forma descentralizada, por servidores representantes das diversas unidades que compõem a organização).
8. Estabelecer instrumentos e procedimentos para coleta de dados com pessoas-chave da organização.
9. Coletar e analisar os dados, procurando descrever operacionalmente as competências identificadas como relevantes para a organização.
10. Proceder à validação semântica (e estatística, se for o caso) das competências mapeadas.
11. Avaliar em que medida os servidores da organização expressam possuir tais competências enviando um questionário de autoavaliação de domínio e importância em seu posto de trabalho.
12. Identificar eventuais lacunas (*gaps*) de competências utilizando o Sistema Capacitação.
13. Identificar as necessidades de capacitação do órgão e dos setores.
14. Elaborar Trilhas de Aprendizagem para as competências mapeadas.
15. Elaborar o Plano Anual de Capacitação - PAC

Gestão por Competências



Fonte: Brandão & Bahry (2005), com adaptações.

GUIA DE MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Mapeamento de Competências

Identificar as competências necessárias

Inventariar as competências existentes

Mapear a lacuna de competências e planejar o desenvolvimento

Definir mecanismo de desenvolvimento

Disponibilizar e orientar o aproveitamento

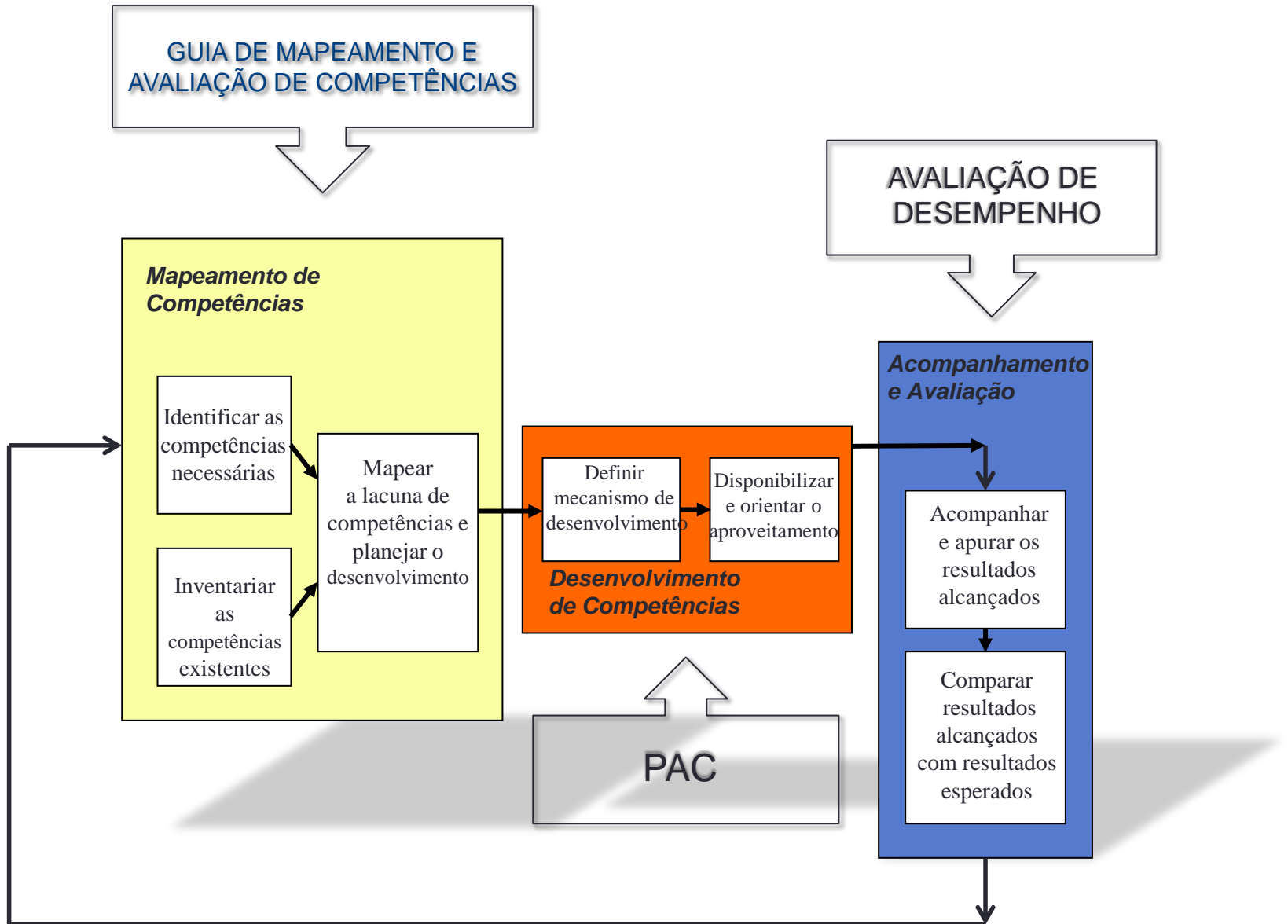
Desenvolvimento de Competências

Acompanhamento e Avaliação

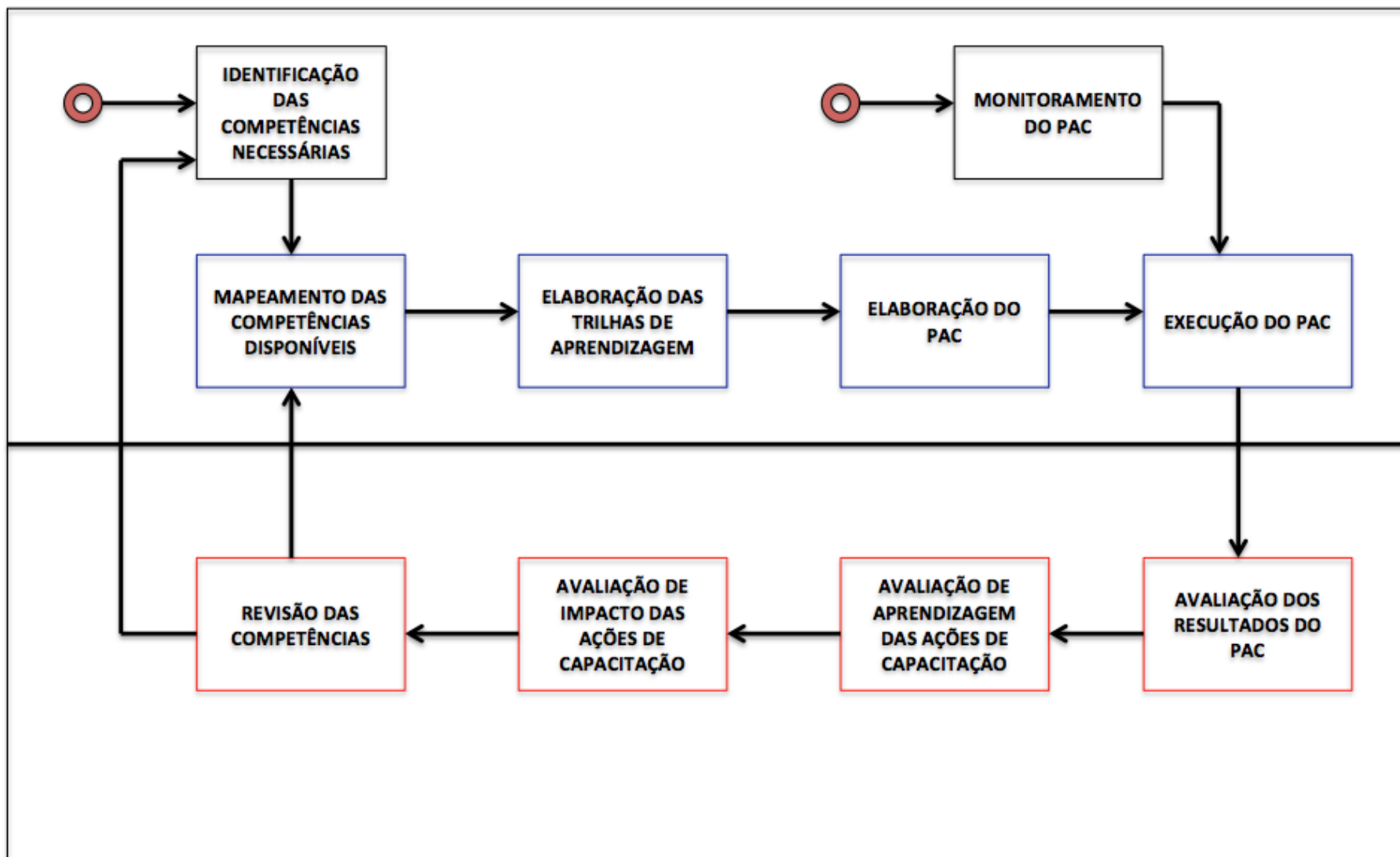
Acompanhar e apurar os resultados alcançados

Comparar resultados alcançados com resultados esperados

PAC



FLUXO DE ATIVIDADES DA PNDP









Como descobrir a lacuna de competências?

Através da expressão:

$$L = I(5 - D)$$

Onde: L = Lacuna

I = Importância (assumindo uma escala de 1 a 5)

5 = Número de níveis de importância da escala

D = Domínio (assumindo uma escala de 1 a 7)

INTERPRETAÇÃO DOS INDICADORES DE LACUNAS

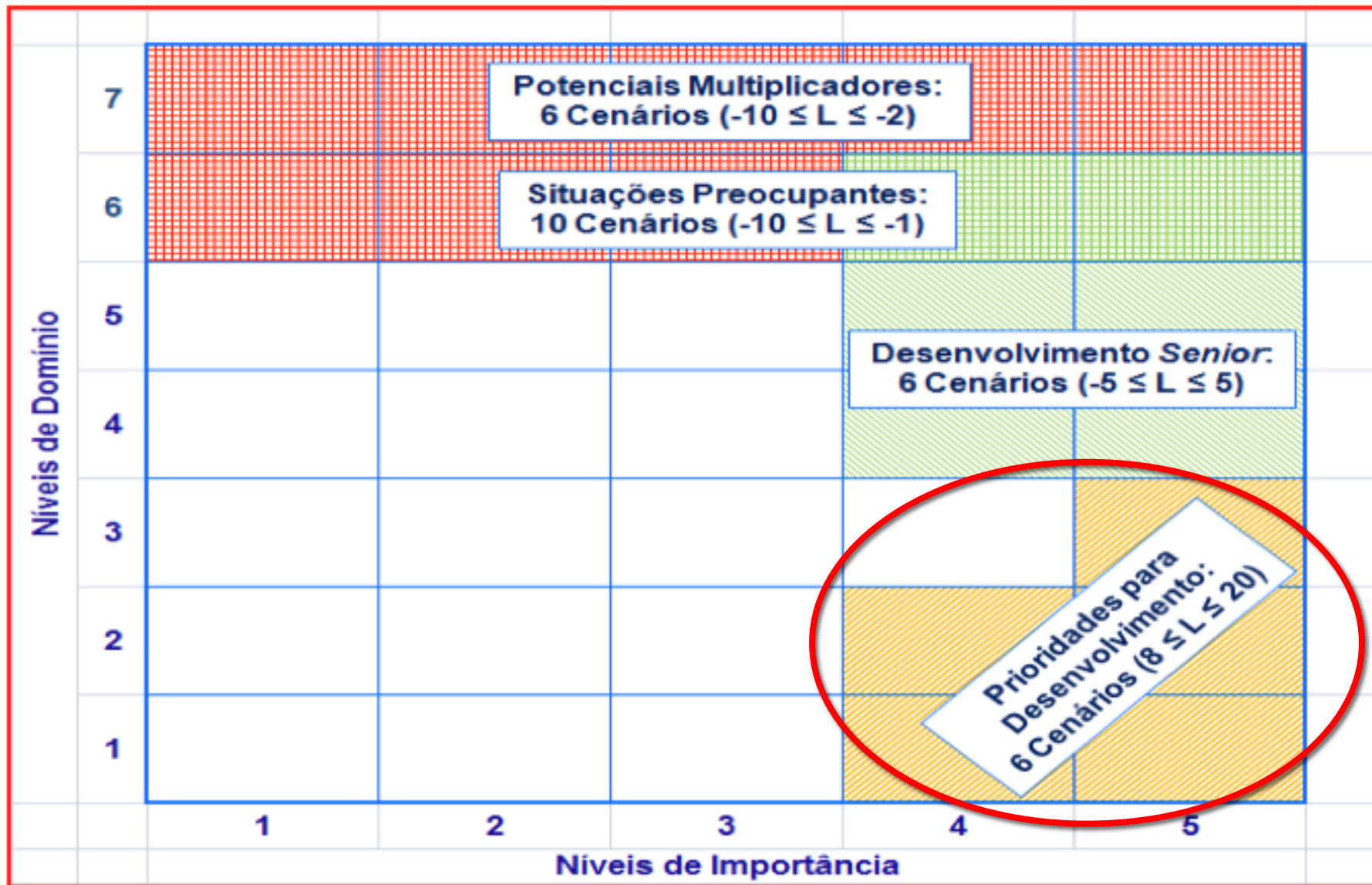
Cenários com Prioridade para Desenvolvimento

[Fórmula de Cálculo: $L = I \cdot (5 - D)$]

Identificação de Cenários		Parâmetros de Cálculo / Valores		
Nº	Descrição	Importância (I) (*)	Domínio (D) (**)	Lacuna (L)
1	Importância alta, sem domínio	4	1	16
2	Importância alta, domínio baixo	4	2	12
3	Importância alta, domínio mediano	4	3	8
4	Importância máxima, sem domínio	5	1	20
5	Importância máxima, domínio baixo	5	2	15
6	Importância máxima, domínio mediano	5	3	10

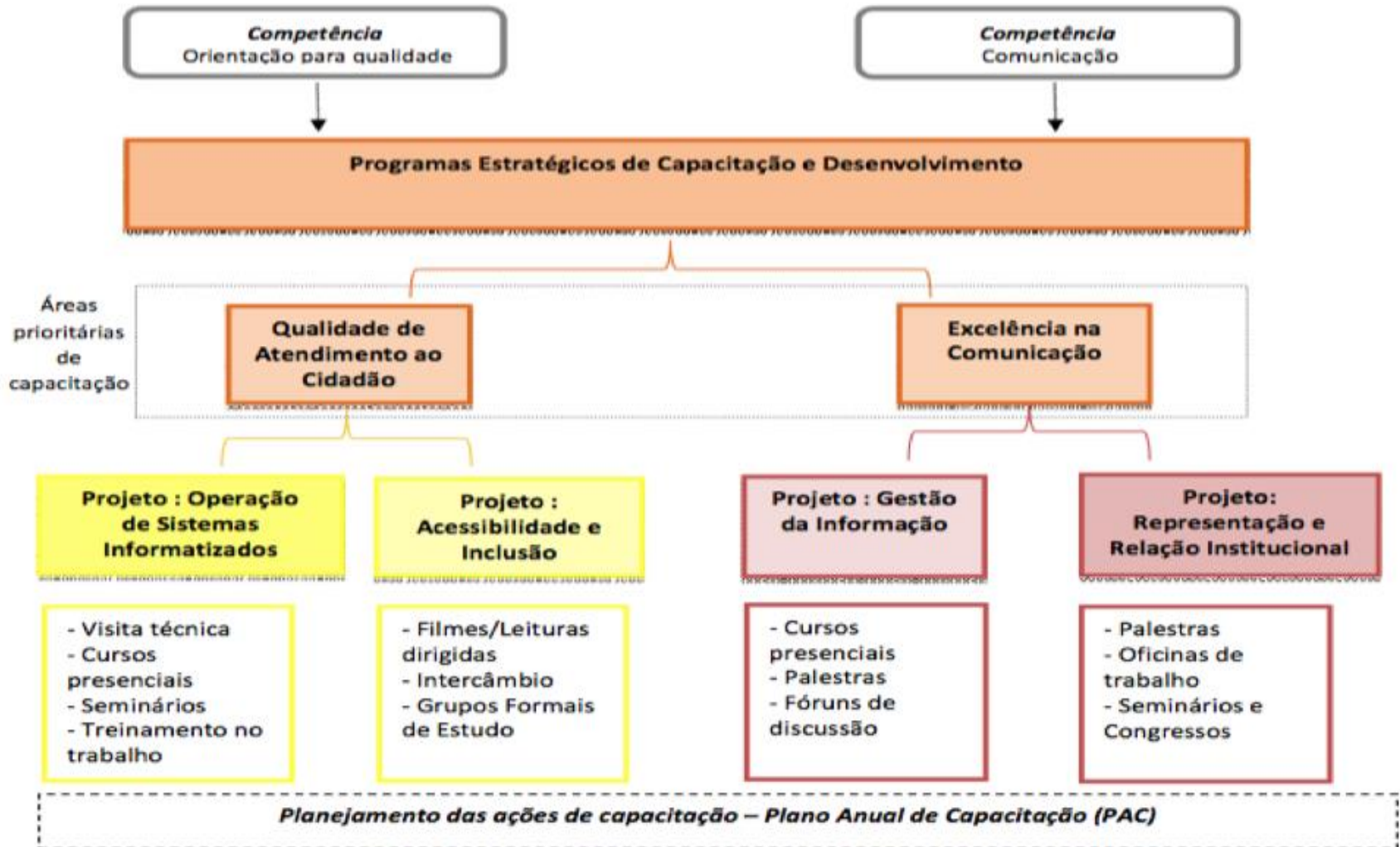
(*) Níveis de importância: 1 - sem importância; 2 - baixa; 3 - mediana; 4 - alta; 5 - máxima.

(**) Níveis de domínio: 1 - sem domínio; 2 - baixo; 3 - mediano; 4 - bom; 5 - ótimo; 6 - superior; 7 - *master*.



ESTRUTURAÇÃO DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS PARA CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

EXEMPLO:



Capacitação em uma perspectiva sistêmica



O que se espera dos eventos de capacitação?



Dificuldades encontradas no Processo de Mapeamento de Competências

- Conhecimento sobre Gestão por Competências em todos os níveis: operacional, tático e estratégico.
- Plano de Comunicação eficaz.
- Qualificação de mapeadores.
- Descrição das competências.
- Apoio e incentivo das chefias.

Grata pela atenção!

Fernanda Marques

fernanda.monachesi@gmail.com