

PROPOSTA DE INDICADORES PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

Resumo: Conforme avançam as discussões sobre a visibilidade das informações nas instituições públicas e privadas, existe a necessidade de estudo e pesquisa sobre métodos que possam dar base de sustentação para a mensuração e exposição dos dados que permeiam as organizações. Nesse contexto, a construção de indicadores fidedignos é essencial para dar visibilidade informacional aos projetos de iniciativa pública e contribuir para uma administração eficiente de recursos. Este artigo tem o propósito de contribuir com o processo de contratação de servidores e dar insumos para aplicação de melhorias no quadro de funcionários da Universidade Federal de Goiás, para a percepção da necessidade do uso de indicadores como elemento fundamental do gerenciamento e indicar caminhos para o desenvolvimento de formas de mensuração e visibilidade de atividades públicas para gerenciar pessoas, sinalizar falhas e aplicar ações corretivas.

Dalton Lopes Martins
Universidade de Brasília
Professor da Faculdade de
Ciência da Informação
dmartins@gmail.com

Luiz Cruz Neto
Graduando em Gestão da Informação
luiznetogi@gmail.com

Maria Teresa Tomé de Godoy
Coordenadora de Planejamento de
Processos da Pró-reitoria de
Desenvolvimento Institucional e
Recursos Humanos da Universidade
Federal de Goiás.
luiznetogi@gmail.com

Palavras-chave: Indicadores. Gestão da informação. Visibilidade de informação. Mapeamento de competências, processos.

PROPOSAL OF INDICATORS FOR MAPPING SKILLS: CASE STUDY AT UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

Abstract: As they advance discussions on the visibility of information in public and private institutions, there is a need for study and research on methods that can sustain the basis for measurement and display of data that permeate organizations. In this context, the construction of reliable indicators is essential for informational give visibility to public sector projects and contributes to the efficient management of resources. This article aims to contribute to the process of hiring servers and give inputs for application of improvements in staff of the Federal University of Goiás, to the perceived need of using indicators as a key element of management and indicate ways to development of measurement forms and visibility of public activities to manage people, signal failures and apply corrective actions.

Keywords: Indicators. Information. Profile information. Mapping skills, processes.

1 INTRODUÇÃO

Avaliar uma série de televisão, um serviço de restaurante, um produto comprado em um shopping ou mesmo o comportamento de uma pessoa em um determinado ambiente parece ser uma questão bastante trivial na vida de qualquer indivíduo, no entanto, não se difere muito de uma aplicação de avaliação de demanda de trabalho, de uma análise para redefinição de atividades ou para controle de qualidade de processos. As pessoas têm a tendência de realizar, mesmo que de maneira informal, um mapeamento avaliativo para descobrir seu espaço em determinada situação levando em consideração uma série de informações para atribuição de valores.

A motivação deste artigo é discutir sobre mecanismos de visibilidade de ações públicas com o objetivo de cumprir as leis que estão vinculadas a transparência e ao acesso aos dados institucionais de caráter público, uma vez que os produtos e serviços de informação nesse sentido ainda estão bem restritos as empresas privadas que utilizam essas ferramentas como base para formulação de estratégias inteligência de mercado. Como a maioria das instituições dá foco em ações comercializáveis, de forma propriamente dita, como as ações de atividades-fim, os estudos nesse aspecto, são ainda iniciais, no entanto de suma importância para o desenvolvimento e evolução de métodos de administração e gestão de informações, no sentido de apoio nas tomadas de decisões avaliando os ambientes onde uma determinada organização está inserida. Com a avaliação de um método de mapeamento de competências baseado em processos, as organizações terão condições de atribuir visibilidade, mesmo de forma simplificada, para a variável mais complexa dentro de uma instituição, o conhecimento.

Nesse contexto avaliativo ou de mensuração de informações, a proposta do trabalho é justamente dar visibilidade aos projetos de mapeamento de competência baseado em processos que são desenvolvidos em instituições públicas, sendo possível criar informações que auxiliem nas tomadas de decisão para a evolução de órgãos administrativos. Uma vez que tais órgãos consigam demonstrar os seus resultados de forma clara e objetiva como os resultados de projetos devidamente mensuráveis, um passo enorme será dado para implementação de estratégias de melhoria continua aplicada ao serviço público. Pois o quadro que se verifica atualmente é que mesmo com alguns programas/políticas nacionais que exigem que as informações institucionais sejam disponibilizadas, como a lei de acesso à informação, na maioria dos casos, não existem registros que comprovam a efetividade de ações ou dos processos administrativos.

O trabalho se propõe a mostrar uma maneira de dar visibilidade informacional a partir da criação de indicadores em um projeto de mapeamento de competências por processo da

Universidade Federal de Goiás (UFG), realizado pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e de Recursos Humanos, para dar insumos de melhorias de contratação de servidores e aplicar ações de incremento para o quadro desses funcionários. A ideia chave é a inserção de indicadores nesse modelo de mapeamento de competências por processo para tornar o projeto mais eficaz com a atribuição de medidas para facilitar a avaliação do projeto e implantação de melhorias e criação de informações que chegam até a alta gestão que toma as decisões da instituição.

2 A MÉTRICA E OS SISTEMAS DE MENSURAÇÃO

Antes entramos no "universo" de conceitos sobre os indicadores e o mapeamento de competências por processos, que são o objetivo de estudo principal, é necessário compreender alguns conceitos relacionados a sistema de mensuração e a métrica, sendo que, esses conceitos são partes essenciais para definição de indicadores e a sua aplicação para medir determinado objeto. Dessa forma, será irrefragável a escolha dos indicadores para avaliar se o mapeamento de competências é um bom instrumento para atender as demandas que surgem para estudos acerca da Gestão Estratégica de Pessoas no ambiente universitário público¹.

Willian Thompson – Lorde Kelvin (1824-1907), conceituado físico que deu uma contribuição fundamental ao campo de conhecimento da termodinâmica, afirmava que se algo não pode ser mensurado, logo realmente não existe (TRZESNIAK, 1998). Com essa afirmação podemos perceber, não só o entusiasmo no cientista Lord Kélvín, mas que alguns campos de conhecimento se tornaram tangíveis a partir de seu trabalho de pesquisa, no sentido de criação de informações, nesse caso métodos de visibilidade de um objeto, para configurar a existência de um determinado tema. No entanto, mesmo que algo seja mensurável, pode haver algumas discussões que sejam contestáveis, sobre a sua qualidade ou qualquer outra variável de interesse de julgamento, como por exemplo, o modelo de calculo de indicadores como o PIB² ou mesmo o IDH³, que são criticados por estudiosos de várias áreas de conhecimento em disputa sobre como

¹ Essa demanda está evidenciada no artigo Mapeamento de Competências na UFG: Proposta de uma metodologia para o projeto piloto, que evidencia como o tema proposto pode ser uma ferramenta eficiente para gerenciamento dos Recursos Humanos no âmbito do setor publico, sendo que é um método amplamente utilizado no setor privado.

² Produto Interno Bruto (PIB) representa a soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região (quer sejam países, estados ou cidades), durante um período determinado (mês, trimestre, ano, etc).

³ Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é uma medida comparativa usada para classificar os países pelo seu grau de "desenvolvimento humano" e para ajudar a classificar os países como desenvolvidos (desenvolvimento

seria o modelo mais assertivo. Todavia, medir eventos e objetos não é apenas uma necessidade científica, mas é atribuir significado à complexidade dos fenômenos e fatos naturais. Medir é trabalho de rotina do ser humano para sua interação com a natureza, a partir, sobretudo, do desenvolvimento dos métodos científicos positivistas de relação com a natureza. Para que se possa concretizar algum tipo de mensuração é fundamental conhecer a existência de métricas e instrumentos de trabalho adequados.

Geisler (2000) aponta que fenômenos físicos como temperatura, peso, massa, são adequadamente medidos, geralmente, com o uso de um simples aparelho. O autor continua explicando que as Ciências Sociais, Administrativas e Comportamentais são fenômenos considerados muito mais imprecisos, dos quais, temos poucos conhecimentos e recursos/ferramentas, o que faz com que esses campos de conhecimentos sejam muito mais difíceis, e trabalhosos de medir. Sendo assim, a afirmação "o que medir" é, conseqüentemente, o primeiro princípio da mensuração. Uma vez que essa decisão de o que medir está clara é possível definir que instrumento de medida pode dar conta do que se deseja medir. Instrumentos de mensuração têm uma multiplicidade de características que acarretam em impactos na sua eficiência e eficácia.

Geisler (2000) afirma que o processo de escolha de uma métrica é influenciado por três fatores: a cultura da organização; um conjunto disponível de métricas e o tipo de atividade a ser medida; e outras influências, como os atores envolvidos (comunidade científica e de negócios ou interesses governamentais). A definição de métrica inclui três aspectos: o item medido (o que medir), a unidade de medida (como medir) e o inerente valor associado com a métrica (por que medir ou o que se pretende encontrar com esta mensuração). Identifica, também, que para avaliar ciência e tecnologia existe um único método viável: mensuração por indicadores. Com isso, torna a enfatizar que múltiplos indicadores são necessários para adaptar uma adequada cobertura de dimensões e aspectos de processos complexos, atividade e resultados. Um indicador é uma representação de um dado evento ou fenômeno, se tornando uma métrica que pode conter um ou mais indicadores uma unidade de medida reservada para a descrição do objeto que será mensurado.

humano muito alto), em desenvolvimento (desenvolvimento humano médio e alto) e subdesenvolvidos (desenvolvimento humano baixo). A estatística é composta a partir de dados de expectativa de vida ao nascer, educação e PIB (PPC) per capita (como um indicador do padrão de vida) recolhidos a nível nacional.

3 CONCEITO DE INDICADORES

O principal objetivo de um indicador é traduzir, de forma tangível e mensurável, determinada característica de uma dada realidade (situação social) ou construída (ação de governo), de forma a tornar operacional a sua visualização e avaliação. Logo, pode se tornar um fundamental instrumento para dar visibilidade a fenômenos sociais complexos e de difícil acesso para a gestão através de outros meios.

Segundo a obra do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2010, p. 21), a partir da visão das políticas públicas, os indicadores são ferramentas que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado evento, conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade. A literatura aponta diversas acepções acerca de indicadores, todas guardando certa similaridade conceitual. Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009), por exemplo:

“O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”.

Rua (2004) afirma que os indicadores são medidas que quantificam ou expressam uma característica, um insumo, um resultado, ou o desempenho de um processo, serviço, produto ou organização. Já segundo Magalhães (2004), são abstrações ou parâmetros de representação, concisos, que facilitam a interpretação sendo usados para ilustrar as características principais de determinado objeto de análise. Para o IBGE⁴ (2005), os indicadores são ferramentas constituídas de variáveis que, associadas a partir de diferentes formas, expressam significados mais abertos sobre os fenômenos a que se referem. Conforme podemos perceber, a definição de indicadores definida pela comunidade científica é bastante aproximada, sendo, de forma sucinta, um conceito defendido como uma variável que engloba partes mensuráveis que a partir de um processo de avaliação, conseguem dar visibilidade sobre um determinado objeto.

Em casos de mensuração de uma determinada variável, podemos fazer uma associação de números/fatos que serão a base para julgamento de componente como o desempenho, qualidade, eficiência entre outros que são definidos a partir dos critérios de quem realiza uma avaliação. Nesse sentido, é relevante salientar que, Jannuzzi (2003), aponta que uma estatística

⁴ O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE se constitui no principal provedor de dados e informações do País, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal.

ou um registro de um determinado cadastro administrativo, produzida por uma instituição especializada não é necessariamente um indicador de desempenho; portanto, uma importante distinção precisa ser feita entre:

- Estatísticas Públicas: representam ocorrências ou eventos da realidade social, são produzidas e disseminadas pelas instituições que compõem o Sistema Estatístico Nacional e servem de insumos para a construção de indicadores;
- Indicadores de Desempenho de Programas: dentro de uma finalidade programática, permitem uma análise contextualizada e comparativa dos registros e estatísticas, no tempo e no espaço;
- Sistema de Indicadores: constitui um conjunto de indicadores que se referem a um determinado tema ou finalidade programática. São exemplos o sistema de indicadores do mercado de trabalho e o sistema de indicadores urbanos (Nações Unidas).

Segundo Takashina, apud Camargo (2000, p.27):

“Os indicadores devem estar sempre associados às áreas do negócio cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização. Desta forma, eles dão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento”.

O autor comenta ainda que os indicadores desencadeiam processos de melhorias incrementais e revolucionários, quando permitem, mediante valores comparativos referenciais, demonstrar o posicionamento dos processos e, conseqüentemente, da organização no mercado em que atua.

Diante desses conceitos, é visível que tanto para o desenho e a implantação de Políticas Públicas, Planos e Programas quanto para a pesquisa social, os indicadores apresentam-se como uma mediação entre as evidências da realidade e da teoria, determinando instrumentos capazes de identificar e medir algum tipo de fenômeno social, definido a partir de uma reflexão teórica (CARDOSO, 1998).

Os indicadores são fundamentais para o planejamento e controle dos processos institucionais, pois constroem a base do planejamento. Estabelecem medidas de verificação de mensuração de cumprimento de metas e objetivos e dão visibilidade para o rumo que uma instituição ou organização está seguindo. Assim, facilita a ação da gestão, proporcionando maior confiabilidade e segurança na tomada de decisão.

3.1 Limitações

A partir dos vários conceitos apresentados sobre o tema de interesse, fica evidente que o indicador e a dimensão de interesse não se confundem. É necessário que esteja claro que o indicador apenas aponta, assinala, indica como o próprio nome revela. Contudo, é notório a existências de casos em que o foco das ações seja deslocado da realidade com que se deseja trabalhar para o indicador escolhido para representá-la. Há casos até em que primeiro se escolhe o indicador para depois associá-lo a um problema ou demanda. Conforme afirma Jannuzi (2002), de fato em algumas situações existe forte identificação entre o conceito e o indicador como, por exemplo, mortalidade ou morbidade por causas diversas; porém em geral essa não é a regra, principalmente para conceitos multidimensionais como desenvolvimento humano e qualidade de vida.

Nesse passeio por vários conceitos sobre indicadores como um modelo de representação, é importante enfatizar que esse método de mensuração trabalha com a subjetividade de informações e estatísticas definidas por pessoa, isso em alguns casos geram representações imperfeitas e suscetíveis. Por definição, os indicadores são abstrações, representações, simplificações de uma realidade específica, deste modo são limitadas com a visão de quem produziu, coletou e/ou interpretou. Por tanto, não se deve confiar eternamente e cegamente nas medidas, o que significa dizer que a alta direção de um projeto ou gestor de uma política pública deve, periodicamente, fazer uma avaliação crítica a fim de adequar os indicadores selecionados, considerando a inserção de novos modelos mais aperfeiçoados baseados em novas teorias. Deve-se, portanto, confiar nas escolhas realizadas enquanto não surgirem alternativas melhores, mais válidas e aprimoradas, desenvolvidas a partir de pesquisas e trabalhos metodologicamente confiáveis (MAGALHÃES, 2004).

3.2 Funções Básicas

Partindo do conceito de Bonnefoy (2005), pode-se dizer que os indicadores possuem as seguintes funções básicas:

- **Função Descritiva:** consiste em aportar informação sobre uma determinada realidade empírica, situação social ou ação pública como, por exemplo, a quantidade de famílias em situação de pobreza;

- **Função Valorativa:** também chamada avaliativa, implica em agregar informação de juízo de valor à situação em foco, a fim de avaliar a importância relativa de determinado problema ou verificar a adequação do desempenho de um programa como, por exemplo, o número de famílias em situação de pobreza em relação ao número total de famílias.

Quando um indicador não reflete a realidade que se deseja mensurar ou não é considerado nos diferentes estágios da elaboração e na execução de políticas, planos e programas, a desinformação implica no gasto excessivo de tempo e de recursos públicos, além da ausência de visibilidade de atendimento das expectativas da sociedade.

3.3 Complexidade de Modelos de Indicadores

Essa classificação permite que possamos acompanhar a linha de raciocínio de produção intelectual do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2012, p.13) que compreende que simples indicadores podem ser combinados de forma a obter uma visão multidimensional e ponderada da realidade. Segundo a ótica de complexidade, os indicadores podem ser:

- **Analíticos:** são aqueles que retratam dimensões sociais específicas. Pode se citar como exemplos a taxa de evasão escolar e a taxa de desemprego;

- **Sintéticos:** também chamados de índices, sintetizam diferentes conceitos da realidade empírica, ou seja, derivam de operações realizadas com indicadores analíticos e tendem a retratar o comportamento médio das dimensões consideradas. Diversas instituições nacionais e internacionais divulgam indicadores sintéticos, sendo exemplos o Produto Interno Bruto (PIB), o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), o Índice de Preços ao Consumidor (IPC) e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

A respeito da escolha do grau de complexidade dos indicadores, é possível argumentar que uma determinada realidade que se pretende alterar ou mensurar com uma determinada política é complexa, sua administração não deve se restringir à simples apreciação de um indicador sintético. Como um exemplo clássico nesse contexto de indicadores, o IDH, que é o resultado da ponderação de três temas distintos (economia, saúde e educação), busca melhor representar o nível de desenvolvimento socioeconômico de um país; no entanto a sua composição mistura um conceito mais sensível às variações conjunturais e de prazo mais curto (PIB per capita) com conceitos estruturais menos sensíveis e de prazo mais longo de evolução (saúde e educação). Assim, uma variação anual positiva do IDH decorrente do aumento do PIB per capita pode, por exemplo, camuflar uma estagnação ou até um retrocesso nas outras

dimensões estruturais do índice que envolve os fatores relacionados à saúde e educação (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012, p. 13).

4 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

O surgimento desse novo modelo de gestão é estabelecido pela transição do modelo de sociedade industrial, caracterizado por estabilidade, padronização, especialização e hierarquia, para o modelo de sociedade do conhecimento, definido por um ambiente instável, de alta complexidade e competitividade (VERGARA, 2008). Vale ressaltar que essa noção de sociedade do conhecimento também é pontuada na obra de Manuel Castells (1998), que foi um pontapé inicial para discussões sobre esse assunto, e também um conceito amplamente usado na obra de Latres & Albalgi (1999), para argumentar sobre aspectos modernos onde a Era da Informação influencia diretamente como a nova qualidade do trabalho e novos espaços de regulação.

É importante ressaltar que a discussão de gestão por competências foi uma parte amplamente trabalhada em conceitos de trabalho imaterial. Lazzarato e Negri (2001) entendem que a base conceitual da produção imaterial representa o máximo distanciamento do modelo taylorista-fordista. Negri (2003, p. 92) conceitua trabalho imaterial como “o conjunto das atividades intelectuais, comunicativas, afetivas, expressas pelos sujeitos e pelos movimentos sociais”.

Negri e Hardt (2003, p. 314) classificam o trabalho imaterial em três tipos:

O primeiro está envolvido numa produção industrial que foi informacionalizada e incorporou tecnologias de comunicação de um modo que transforma o próprio processo de produção. (...). O segundo é o trabalho imaterial de tarefas analíticas e simbólicas, que se divide na manipulação inteligente e criativa de um lado e nos trabalhos simbólicos de rotina do outro. Finalmente, a terceira espécie de trabalho imaterial envolve a produção e a manipulação de afetos e requer contato humano bem como trabalho do tipo físico.

Desta forma, a economia imaterial, que está fortemente baseada na produção de informação, imagens e serviços, é bem diferente dos modelos mais antigos de trabalho que presavam a força física, o trabalho mecânico e todo esforço voltado para a construção de produtos/serviços de automatismo. É necessário, precisamente, abordar novas habilidades dos trabalhadores, tais como a inteligência, a imaginação, a criatividade e a afetividade para integrar toda uma dimensão subjetiva que vai além de meras características econômicas antes relegada ao domínio exclusivamente pessoal e privado, conforme pontua (PELBART, 2003,

p.24). Essa configuração do trabalho em trabalho imaterial solicita como nunca a subjetividade do trabalhador, o seu estilo de vida, a sua capacidade independente de intervenção (COCCO, 2000).

Diante desses fatos, a gestão com base na competência demonstra ser um meio alternativo ao modo tradicionalmente utilizado pelas instituições. Obviamente, não podemos prosseguir com essa temática sem antes introduzirmos, de forma mais específica, algumas definições relevantes do termo competência. No entendimento popular, usa-se competência para designar uma pessoa com condições de realizar determinada atividade. No universo acadêmico, há diversos doutrinadores que criaram definições para explicar o significado da expressão competência. Podemos nos concentrar na afirmação de Brandão (1999), que destaca que competência não é o conjunto de qualificações de determinado indivíduo e sim o resultado da aplicação dessa bagagem no trabalho.

Chiavenato (2008) apresenta as seguintes definições das dimensões de competência: Saber – refere-se ao Conhecimento. Implica os questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. É o que se deve fazer para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído. Saber Fazer – refere-se a Habilidades. Significa aplicar o conhecimento, resolver problemas, criar e inovar. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho, estando orientadas para a aplicação produtiva do conhecimento. Saber Agir/Querer Fazer – refere-se a Atitudes. Buscam um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento, realiza-se a união entre discurso e ação. Significa ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas. Essa dimensão diz respeito a um sentimento ou à predisposição do profissional.

Da mesma forma, Dutra (2011, P. 115) vai ao encontro desse raciocínio quando afirma que “o conceito de competência, quando compreendido em toda a sua extensão e utilizado em conjunto com outros conceitos, permite grande avanço na compreensão da gestão de pessoas”. O referido autor apresenta a gestão de pessoas por competência agregando outros referenciais teóricos exigidos para o sucesso neste tipo de gestão e defende a utilização em conjunto da competência, complexidade e espaço ocupacional.

Outros autores apresentam importantes considerações sobre competência. Fleury e Fleury (2001, p. 188) afirmam que competência é “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Sendo assim, a utilização do

modelo de gestão por competências traz benefícios não só para os indivíduos, mas também para as organizações em que estão inseridos.

Evidencia-se que a competência pode ser conferida tanto a organização com as competências que lhe são próprias, quanto às pessoas com seus conjuntos de competências, aproveitadas ou não pela instituição. Ao comparar as competências das organizações e das pessoas, nota-se um processo permanente de permuta entre elas, numa relação íntima entre aquelas que são organizacionais e as que são individuais (DUTRA, 2007).

Deste modo, isto é possível graças às possibilidades oferecidas por esse modelo de gestão, onde as competências são multidimensionais e possuem quatro características básicas (CARBONE et al., 2005): São dinâmicas – uma vez que exigem uma constante interação entre pessoas e grupos internos e externos à organização, visando à sua constante ampliação e atualização. São sistêmicas – considerando que envolvem a busca ordenada de estratégias, definidas sob a ótica dos sistemas abertos, que buscam a integração e a troca de influências com o ambiente externo. São cognitivas – à medida que se relacionam aos conhecimentos gerenciais necessários para a identificação das competências importantes em cada organização e variam de acordo com os modelos de pensamento adotados. São holísticas – pois induzem à ampliação do foco de análise do valor e do desempenho de uma organização para além dos indicadores financeiros, favorecendo, com isso, a aquisição de uma percepção mais integradora dos fenômenos organizacionais.

Com base no objetivo basilar deste estudo, ressalta-se a definição de gestão por competências prevista no Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006, p. 1), para servir de parâmetro para a Administração Pública Federal Direta, autárquica e fundacional:

Gestão por competência - gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

A flexibilidade desse modelo de gestão voltada para as competências estabelece uma alternativa empreendedora para a administração das instituições (GUIMARÃES, 2000). Contudo, a transição do modelo tradicional de gestão de pessoas para o de gestão por competência não ocorre de forma simples, visto que sua implantação nas organizações públicas geram diversos impactos e desafios de grande proporção, em face das limitações em relação à mínima flexibilização do sistema tradicional de Gestão.

5 DESCRIÇÃO DO CASO: PROPOSTA DE INDICADORES PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Após a apresentação do marco conceitual, é importante fazer a integração entre os conceitos e sobre o objetivo da pesquisa. Muito é dito sobre melhorias em processos de contratações e em atividades relacionadas com a área de Recursos Humanos (RH), mas o grande desafio é elencar formas de mensuração para avaliar se tais processos estão, de fato, cumprindo suas propostas de melhorias com eficiência e eficácia. A partir do que vimos anteriormente, podemos compreender os indicadores como um fator essencial nesse processo de julgamento de metodologia de melhoria proposto pela Universidade Federal de Goiás pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos.

5.1 Local da Pesquisa

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (PRODIRH) é um órgão da administração superior da Universidade Federal de Goiás (UFG), vinculada a Reitoria, que tem por objetivo viabilizar a missão da UFG promovendo o desenvolvimento humano e institucional através da gestão:

- a. do planejamento;
- b. da avaliação;
- c. da informação institucional;
- d. das pessoas;
- e. do ambiente de trabalho, o que descreve bem sua vocação;
- f. e de responsabilidade com os planos, políticas e objetivos institucionais.

Esse órgão trabalha com um projeto de Mapeamento de Competências, que tem como finalidade levantar as competências necessárias ao desempenho das atividades administrativas e das disponíveis nos servidores efetivos da UFG utilizando como método a pesquisa documental e de campo com as ferramentas questionário, entrevista e observação.

Fazem um apanhado geral sobre o objetivo de pesquisas da PRODIRH com relação a essa temática as bases de dados e as informações geradas a partir do mapeamento que subsidiam o dimensionamento, a capacitação e a avaliação de desempenho em toda a UFG. Os benefícios esperados são diversos, sendo possível destacar os mais interessantes nesse momento para a instituição:

- Criação de mecanismos para medir as competências a partir de processos, de forma a tornar os processos de contratação mais eficientes, eficazes e assertivos na questão referente ao que rege a contratação na UFG;
- Comprovar carências de servidores/técnicos em departamentos da instituição, dando visibilidade na questão referente ao problema de aumento de serviço público com os programas federais, mas na ausência de investimento em pessoas para suprir essa nova demanda;
- Desenvolvimento de pessoas para os cargos públicos, como um gatilho para trabalhar a motivação de uso de conhecimentos na área pública.

Para dar início ao mapeamento é necessária a aplicação em um órgão piloto para possíveis adequações da metodologia adotada. O órgão selecionado foi Departamento do Pessoal da UFG devido a sua complexidade das suas atividades, o número elevado de processos administrativos já modelados neste órgão e a disposição da equipe gestora em ser o piloto desse projeto.

5.2 Projeto PRODIRH: Metodologia de Mapeamento de Competências - Modelo baseado em Processos

Ainda no local da pesquisa, a PRODIRH compreende o mapeamento de competências como um ativo informacional que será a base de tomada de decisões estratégicas para alocação de funcionário na instituição pública.

A metodologia adotada nessa proposta foi desenvolvida considerando principalmente o cenário organizacional da Instituição Federal de Ensino Superior em que foi realizado o mapeamento e as ferramentas organizacionais existentes para a aplicação. Na elaboração dessa metodologia houve a preocupação em não distanciá-la das diretrizes já contidas no decreto presidencial nº. 5.707/2006 que institui a Política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal, adotadas também pela secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Além destas fontes, a obra de Brandão (2012) foi base para este estudo por sua característica técnica.

Primeiramente são levantadas as competências organizacionais que consistem no conjunto de competências de cada órgão segundo a missão, visão e estratégias. Com o objetivo de identificar e analisar as competências tendo como referência a estratégia organizacional, primeiramente é realizado a pesquisa documental, que consiste nos seguintes documentos nesta Instituição:

- Dos documentos institucionais - PDI, Resoluções, Documentação geradas pelos processos de trabalho;
- Das diretrizes estratégicas de cada Órgão Administrativo e Unidade Acadêmica (OA/UA) – Planejamento Estratégico (missão, visão de futuro e objetivos estratégicos) (BRANDÃO, 2012).

Após o levantamento das competências organizacionais, estas devem ser validadas pelo gestor ou pela equipe gestora.

Este levantamento é realizado com o objetivo de identificar as competências necessárias para cada posto de trabalho. Com a análise documental realizada, são levantados os processos de trabalho dos ambientes administrativos. Nos ambientes, objeto do mapeamento, em que não for possível identificar claramente os processos, o levantamento se dará considerando a documentação existente e as informações colhidas junto aos servidores que desempenham o papel na instituição.

Após um levantamento prévio das competências necessárias, durante a reunião que o gestor ou a equipe gestora validarão as competências organizacionais, também serão validadas as competências necessárias. Será oportunizada a inclusão de novas competências necessárias conforme a direção do(s) gestor(es).

Nesta fase é importante identificar a necessidade de outros profissionais e competências que não existem no ambiente organizacional. Esta informação será gerada a partir da documentação existente e da entrevista que será realizada com os Gestores. Os dados levantados serão objetos de análise e será proposto ao gestor o perfil profissional desejado pelas Unidades Acadêmicas e Órgãos Acadêmicos que irá validar a sugestão ou indicar o profissional desejado.

Após traduzir as competências organizacionais da regional/unidade/órgão em comportamentos observáveis dos servidores, o levantamento das competências existentes é realizado a partir da auto avaliação do servidor. Com as competências necessárias levantadas serão verificadas as competências existentes nos servidores através de questionário. O questionário elaborado pela equipe responsável pelo mapeamento será enviado ao gestor a fim de obter sua validação.

Após elaborar o questionário e obter a validação com o(s) gestor(es), os servidores são convidados a responde-lo. A aplicação do questionário é realizada no local de trabalho do servidor.

6 DESENVOLVIMENTO DO PROBLEMA DE PESQUISA: CRIANDO O INSTRUMENTO DE MENSURAÇÃO

Conforme apresentação conceitual e metodologias de trabalho envolvendo mapeamento de competências baseado em processo, que é – basicamente – um modelo de organização de atividades/procedimentos de forma eficiente, fica ainda a dúvida, como mensurar esse projeto para dar visibilidade ao processo de mapeamento para dar condições ideais para uma avaliação da metodologia, podendo futuramente criar informações que contribuam na melhoria contínua do processo dentre outras estratégias que possibilitem a evolução do modelo.

A proposta é, justamente, criar indicadores para que as informações de mapeamento de competências possam ser medidas e, assim, passíveis de avaliação para implementação de melhorias. A ideia é captar as competências que foram levantadas no local da pesquisa, atribuir pesos para que seja possível o cálculo para futuras conclusões, como por exemplo, entender o porquê de um departamento estar carente de uma determinada competência, propondo uma estratégia de treinamento para qualificação dos funcionários que não detêm o conhecimento para exercer a competência exigida.

Os indicadores serão fundamentados com as seguintes dimensões, que foram base para o projeto de competências da UFG:

✓ **Competências Organizacionais:** São as atividades definidas pela instituição para garantir que as tarefas que o departamento disponibiliza sejam realizadas em tempo hábil.

✓ **Conhecimento:** São as características para a execução das atividades, partindo da aplicação das competências mapeadas que um indivíduo que executa para cumprir suas determinações, com as informações específicas esperadas dos funcionários.

✓ **Competência Técnica Individual:** Também denominado como Comportamento Observável. São os conhecimentos combinados com as especificidades das atividades de cada indivíduo, combinado com os resultados que são esperados a partir de atividades.

✓ **Resultados Esperados:** São as características básicas que se espera em cada atividade proposta pela instituição, dada uma determinada função e cargo que o funcionário ocupa na instituição.

A partir da demanda para dar visibilidade para o projeto de mapeamento de competências por processos da UFG, conforme explica Fernando (2004, p. 9), os indicadores são variáveis que expressam vários processos, de forma a se obter um quadro de representatividade de uma determinada instituição, assim como os processos importantes e que

necessitam de monitoração/control. Nesse contexto, são heurísticas para o desenvolvimento de um sistema de indicadores, a sequência de passos abaixo:

- **Identificar os processos:** é o primeiro passo para perceber que o todo é divisível em várias partes e que, apesar de estas poderem ser visualizadas como autônomas, elas se inter-relacionam e são sensíveis umas às outras. A divisão em vários processos ajuda a conhecer os detalhes importantes de cada um e possibilita a definição de indicadores representativos.

- **Observar os parâmetros principais:** o entendimento da importância do processo leva o gestor a identificar os principais parâmetros necessários para o seu monitoramento. São eles que dão forma e orientação ao processo, atuando como verdadeiros termômetros prontos para ser utilizados em um sistema de medição, merecendo energia adicional por parte dos administradores.

- **Identificar as causas e efeitos nos parâmetros principais:** um processo com mau desempenho afeta, em efeito cascata, todos os demais processos à frente e, de modo geral, o resultado para o qual ele participa. Os parâmetros principais são dependentes e causam dependência, em maior ou menor grau, em outros parâmetros principais de outros processos. A observância dessa relação leva a uma melhor leitura do processo de identificação dos indicadores.

- **Estabelecer os indicadores que representam os processos:** uma vez identificadas as relações entre os parâmetros, determinam-se os indicadores que melhor traduzem a existência dos processos, seus resultados e relações de causas e efeitos. Determinam-se as fórmulas e expressam-se as comparações pertinentes.

- **Observar a evolução dos indicadores:** um sistema de indicadores anuncia, em determinado momento, a situação passada de um acontecimento. A ocorrência de vários ciclos oferece uma visão do caminho percorrido, dos erros e acertos. A série histórica dos indicadores dá sustentação às decisões gerenciais, uma vez que, embora represente o passado, é a expressão da verdade nua e crua. Os efeitos das decisões somente são sentidos ou observados quando são revelados pela ótica dos resultados dos indicadores comparados aos padrões estabelecidos.

Conforme a definição de mensuração acima, a proposta de indicadores para tornar visível esse campo de mapeamento de competências, serão levantados os registros sobre as competências no departamento de pessoal da UFG, será selecionado uma competência, em específico, para a aplicação da proposta de indicadores e em uma escala de mensuração, escala Likert, no sentido de dar subsídios para uma estratégia de visualização da competência.

Nosso estudo piloto contempla a competência de utilização do sistema integrado de monitoramento, execução e controle (SIMEC) do Ministério da Educação, para acompanhamento de ações judiciais dentro do departamento de pessoal da UFG. Faremos a aplicação da escala Likert para medir o comportamento dos servidores da instituição alvo da pesquisa, utilizando opções de resposta que variam de um extremo a outro (por exemplo, de nenhum domínio de conhecimento para domínio total do conhecimento).

Entrando em detalhes na proposta do indicador de visibilidade do projeto de mapeamento, a competência denominada Conhecimento, mostrada no quadro 1, será base para o cálculo do indicador, onde os valores serão definidos conforme a tabela a seguir:

Quadro 1 – Definição de Valores para Indicador de Mapeamento de Competências.

Declaração de Conhecimento	Escala de Mensuração (Likert)
Operar o Sistema SIMEC;	Recebe (0 à 5)
Conhecer os trâmites processuais exigidos pelo MEC;	Recebe (0 à 5)
Domínio da ferramenta (SIMEC);	Recebe (0 à 5)
Domínio de Internet - Saber utilizar correio eletrônico (e-mail);	Recebe (0 à 5)
Domínio de planilhas eletrônicas;	Recebe (0 à 5)
Domínio de ferramentas como: scanner e Xerox;	Recebe (0 à 5)
Saber distinguir peças processuais.	Recebe (0 à 5)

Perceba que esse quadro faz uma escala de mensuração (Likert) sobre as respostas do usuário, garantindo que as informações sobre as declarações sejam mais consistentes para a compreensão e elaboração do indicador, como é possível verificar no exemplo do quadro 1, o primeiro conhecimento definido, operar o SIMEC, está baseado em uma numeração onde saberemos quem tem conhecimento total, quem não tem conhecimento algum e as variações que acontecem com o conhecimento tácito as pessoas alocadas na instituição, fazendo com que a qualidade do indicador seja, no mínimo, considerável para o trabalho de mensuração do mapeamento de competências.

Em posse dessas informações, realizaremos o seguinte cálculo:

Figura 1 – Fórmula de Cálculo para definição de Indicadores para Mapeamento de Competências.

$$\frac{\sum_{i=1}^n}{N} = \text{IMPC}$$

Onde:

Sigma (soma): Representa a soma de todos os pontos de declarações referentes a competência.

N: É a variável que mede o número total de declarações

IIMC: É o Indicador do Mapeamento de Competências por Processos.

Lembrando que o conhecimento definido para as competências foi elaborado pela equipe PRODIRH, que fez um quadro com todas as competências de interesse para o projeto, sendo 79 competências definidas com a estrutura seguinte:

Quadro 2 – Mapeamento de Competências do Departamento de Pessoal da Reitoria da Universidade Federal de Goiás.

Setor – Coordenação Financeira de Pessoal / DP			
Resumo – Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle: Ações Judiciais			
Competência Organizacional	Competência Técnica Individual (Comportamento Observável)	Conhecimento	Resultado Esperado
Ser capaz de utilizar o Sistema SIMEC para acompanhamento de Ações Judiciais.	Ser capaz de cumprir determinações judiciais junto ao MEC, utilizando o Sistema SIMEC para acompanhar Ações Judiciais.	Operar o Sistema SIMEC; Conhecer os trâmites processuais exigidos pelo MEC; Domínio da ferramenta (SIMEC); Domínio de Internet Saber utilizar correio eletrônico (e-mail); Domínio de planilhas eletrônicas; Domínio de ferramentas como: scanner e Xerox; Saber distinguir peças processuais.	Condição: Utilizando o sistema SIMEC; Resultado: Cumprimento parcial das determinações judiciais, junto ao MEC.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado, os indicadores são fundamentais para a criação de cenários prospectivos em processos de construção do amanhã, oferecendo as organizações fotografias dos

passados distante e próximo, além de prover informações valiosas para a tomada de decisão. Ao longo deste artigo ficou evidente que a elaboração de indicadores não é uma tarefa das mais simples.

Por mais que o uso de indicadores seja considerado um trabalho árduo, as instituições públicas devem estar preparadas para aceitar esse desafio de mensurar suas atividades e projetos, pois aprender a avaliar seus recursos para otimizar suas atividades é uma obrigação desde quando as leis referentes ao acesso à informação e transparência estão em vigor. Nesse contexto, cabe a gestão compreender que existe a necessidade de indicadores como instrumento da administração. No estudo, percebemos que a construção de indicadores foi inicializada, no entanto, ainda não houve o cuidado de fundamentação na importância dos processos e nas relações de causa e efeito observadas, de modo a oferecer uma ferramenta plausível para a administração da instituição pública.

Uma vigilância constante do uso, da utilidade e da necessidade do indicador permite ao administrador detectar a existência de vícios e, por conseguinte, escapar da armadilha dos números que teimam em aparecer, sem, no entanto, agregar valor para a decisão gerencial, ou, pior, levando a uma decisão errônea, podendo comprometer a trajetória da empresa.

É necessário ressaltar que a utilização de indicadores ou de sistema de indicadores permite uma administração superior dos processos necessários para a produção e entrega de valor ao público. A alta direção terá insumos informacionais para agir com mais desenvoltura, identificando os gargalos e as falhas e posicionando as equipes em constante estado de vigilância, apenas observando os números provenientes dos diversos indicadores, ou mesmo qualificar as áreas que necessitam de maior conhecimento sobre um determinado tema ou assunto.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. Brasília, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

BRASIL. Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006. **Estabelece a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, v.53, p.29, 24 fev. 2006. Seção 2.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI. **Indicadores de programas: Guia Metodológico**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – Brasília: MP, 2010.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

- COCCO, G. Introdução. In: LAZZARATO, Maurício; NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. **Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos**. Rio de Janeiro, Set./Out. 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DUTRA, Joel Souza. **Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação das competências essenciais**. In: Coletânea universidades corporativas – Educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Editor Adolfo Schmukler. 1999. p.118-137.
- FERNANDES, Djair Roberto. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competências**. Revista de Administração Contemporânea, Edição especial, p. 183-196, 2001.
- GEISLER, Eliezer. **The Metrics of Science and Technology**. Connecticut: Quorum, 2000.
- GUIMARÃES. T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p.125-140, maio/jun.2000.
- INTELLIGERE IMPROVING CAPABILITIES. **Gestão de Competências por Processos**. Rio de Janeiro, RJ.
- LATRES, Helena M. M.; ALBALGI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- NOBRE, Alana Paz de; GUEDES, Roberta Valéria. **Gestão de pessoas por competências: os desafios de sua aplicação nas organizações públicas**. Periódico Científico Outras Palavras, v.8, n.1. Junho, 2012.
- PELBART, Peter Pál. **Vida capital: ensaios de biopolítica**. São Paulo: Iluminuras, 2003.
- ROZADOS, Helen Beatriz Frota. **Uso de Indicadores na Gestão de Recursos de Informação**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 3, n. 1, p. 60-76, jul./dez. 2005 – ISSN: 1678-765X.
- VERGARA, S. C. **Novos desafios na gestão de pessoas**. Disponível em: www.abrh-rio.com.br. Acesso em: 5 dez. 2012.
- SALTELLI, A. et. al. **Composite indicators - the controversy and the way forward. Palermo, OECD World Forum on Key Indicators**. 2004. 17 p. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/40/50/33841312.doc>>. Acesso em: mar. 2005.
- TALENTO, Aguirre. **Menos de 10% de municípios avaliados cumprem Lei de Acesso, diz CGU**. Folha de São Paulo. Brasília, 15/05/2015, 12h33. Poder. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2015/05/1629439-menos-de-10-de-municipios-avaliados-cumprem-lei-de-acesso-diz-cgu.shtml>> Acesso em: 01 de junho de 2015.
- TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mário Cesar Xavier. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e atingir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- TRZESNIAK, Piotr. **Indicadores quantitativos: reflexões que antecedem seu estabelecimento**. Ci. Inf., Brasília, v. 27, n. 2, p. 159-164, maio/ago. 1998.