



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

RELATO TÉCNICO

APLICAÇÃO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO LEVANTAMENTO DE INTERESSE PROFISSIONAL DURANTE PROCESSO DE MUDANÇA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CENTRO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DE UM TRIBUNAL SUPERIOR.

IRACI GONÇALVES GUIMARÃES, ANTÔNIO ALVES MONTEIRO JÚNIOR, CLAUDIA DE OLIVEIRA,

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Aplicação do mapeamento de competências no levantamento de interesse profissional durante processo de mudança da estrutura organizacional do centro de educação corporativa de um Tribunal Superior.

RESUMO

Gestão por competências é a busca de equilíbrio entre competências organizacionais necessárias e competências das pessoas. Esse modelo contribui para o enfrentamento de mudanças, que geram lacunas de competências, pois impactam pessoas. Mudanças organizacionais, em órgãos públicos, ocorrem com frequência, e é preciso atentar para as pessoas impactadas por ela, criando-se mecanismos mais participativos e que diminuam desmotivação e resistência. O presente relato visa analisar a aplicação do mapeamento de competências, na forma de questionário de interesse profissional, durante processo de mudança de estrutura. Esse projeto de modernização teve por objetivo fortalecer a área educacional, para torná-la mais estratégica e célere. Dentre as ações, associou-se as competências da unidade aos processos de trabalho. Os resultados mostraram que essa aplicação facilitou a redistribuição das equipes na nova estrutura, e aumentou transparência e comunicação.

Palavras-chave: Gestão por competências. Mudança. Perfil profissional.

INTRODUÇÃO

Toda inovação é processo de mudança. E todo processo de mudança gera lacunas de competências. Não há como evitar. Mudar procedimentos, ferramentas, técnicas, regras, normas, ações político-sociais, relações econômicas e financeiras, processos, relações de liderança e de equipes, afetam pessoas e geram lacunas de conhecimentos, de habilidades e de atitudes. Essas mudanças forçam o aprimoramento dos modelos de gestão. E as organizações modernas precisam ser flexíveis o suficiente para se adaptarem aos cenários e demandas da atualidade (ALMEIDA ET AL, 2015). Na relação organização-pessoa, infere-se que organizações são dependentes da motivação, do comprometimento e da capacidade das pessoas de se mobilizarem em busca de resultados. Por outro lado, essa mesma organização se responsabiliza em apoiar o desenvolvimento das pessoas.

Na década de 1990, organizações públicas passaram a buscar modelos gerenciais modernos, tendo maior interesse na aplicação de metodologias utilizadas na iniciativa privada, dando início a um novo modelo gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1997). Entretanto, as dificuldades no serviço público perduram, pois existem traços de todos os modelos de gestão em suas organizações, desde o patrimonialista até o gerencial. Porém, a adaptação às demandas externas e internas é um processo contínuo, e novos modelos de gestão, principalmente de pessoas, precisam ser estudados e implantados, pois contribuem na assimilação de mudanças (ALMEIDA ET AL, 2015).

Nessa busca por modernização, surge a metodologia de gestão por competências, que flexibiliza os processos de gestão de pessoas, é inovadora, e promove mais qualidade aos serviços públicos. Esse modelo de gestão é a base do gerenciamento dos perfis profissionais das pessoas na organização, e por meio dele se busca o equilíbrio entre competências organizacionais necessárias e competências das pessoas. A gestão por competências ajuda na preparação de um trabalho específico,

e ao mesmo tempo contribui para o enfrentamento de mudanças (COBUCCI ET AL, 2013; MONTEZANO ET AL, 2019).

“O uso da abordagem da competência no setor público implica um processo de transformação das organizações que compõem esse setor. Transformar subsistemas organizacionais técnicos requer fundamentalmente um planejamento adequado de modernização tecnológica e disponibilidade financeira. No entanto, a transformação de uma organização só se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento, ou seja, seu subsistema social, o que torna a mudança um processo muito mais cultural do que tecnológico ou mecânico.” (MOREIRA; MILANEZ, 2019, p. 371).

Gestão por competências é a gestão de perfis profissionais das pessoas.

Na Administração Pública, as vantagens são proveitosas, mas também é preciso atentar para as dificuldades na implantação desse modelo de gestão, como: resistência de gestores e servidores, clima e cultura organizacionais, resistências e descrenças com mudanças, aspectos legislativos e políticos, mudanças de gestão das organizações (descontinuidade), seleção no serviço público, limitação do alcance do modelo em todos os processos de gestão de pessoas, falta de apoio da alta administração, entre outros (MONTEZANO ET AL, 2019).

Enfim, mapear competências é construir banco de dados com informações sobre perfis das pessoas e das unidades da organização, e alinhar os diversos processo de gestão de pessoas, como educação corporativa e seleção de pessoas. Nesse contexto, o presente relato visa analisar a aplicação do mapeamento de competências, estruturado como questionário de interesse profissional, no processo de mudança da estrutura organizacional do centro de educação corporativa de um Tribunal Superior. O documento aborda os aspectos que promoveram a mudança estrutural na unidade, a gestão da mudança, os desafios de movimentar as pessoas e evitar o esvaziamento da unidade, a metodologia utilizada para a estruturação do levantamento de interesses profissionais, e a avaliação do resultado obtido.

1. SUSTENTABILIDADE E MODERNIZAÇÃO

Em 2020, um Tribunal Superior contratou consultoria para, com base nas ações previstas em seu planejamento estratégico, propor as principais iniciativas a serem controladas no radar da alta administração durante o biênio da nova gestão. O objetivo desse mapeamento foi encontrar o equilíbrio entre o desejo de maior participação dos servidores na gestão e a necessidade que a sociedade tem de encontrar mais transparência e atuação do referido órgão, ponderando-se ainda o cenário pandêmico e pós-pandêmico (BRASIL, 2020).

As iniciativas mapeadas para o biênio 2020 – 2022 foram distribuídas em três dimensões: tecnologia e inteligência artificial, governança e comunicação com a sociedade. No quesito governança, foi proposto um programa de modernização administrativa, com ações inovadoras, na busca de maior eficiência operacional e sustentabilidade. Esse cenário de inovação, incentivo e reconhecimento das pessoas, que impacta a Administração Pública, resulta da maior cobrança quanto aos seus resultados e seus desempenhos.

Dentre as iniciativas definidas no programa de modernização da Corte, figuraram o aprimoramento da política de teletrabalho e trabalho remoto, adoção de novo padrão energético (energia solar), aprimoramento do sistema de gestão de pessoas, plano de segurança em saúde para enfrentamento da covid-19, programa proximidade com o cidadão e a modernização do centro de educação corporativa.

2. O CENTRO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

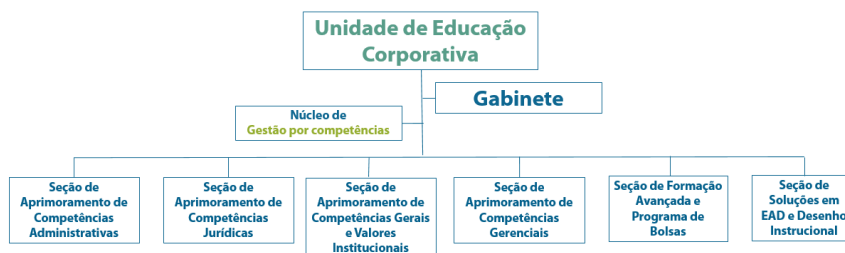
O projeto de modernização do centro de educação corporativa foi estruturado com vistas ao fortalecimento da área educacional, tornando-a mais estratégica e célere, fomentando o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, com a expectativa de impactar, ao final do processo, os resultados do órgão, principalmente em sua atividade-fim (prestação jurisdicional).

As etapas previstas para esse projeto foram:

- I. Construção do projeto e do plano de comunicação interno;
- II. Reuniões com unidades impactadas (como a de tecnologia da informação e a de contratação);
- III. *Benchmarking* em outras instituições governamentais de educação corporativa;
- IV. Revisão e reformulação dos processos de trabalho da unidade;
- V. Desenho e implementação de estrutura física e tecnológica (cargos e funções, dimensionamento da força de trabalho, organograma, organização interna e do espaço físico).

O centro é vinculado ao Gabinete da Presidência, e, antes de sua mudança, sua estrutura era:

Figura 1 – Estrutura do centro de educação corporativa a ser alterada com a modernização.



Fonte: Autores (2022)

Para a mudança, foram realizadas análises de conteúdo e dos processos descritos em documentos do órgão. A análise de conteúdo foi aplicada nos mapeamento de competências dessas unidades e no normativo que descreve as atribuições das unidades. Em seguida, foram realizadas reuniões com os gestores, que, junto com essas análises, ponderaram sobre o mapeamento de processos de trabalho das seções do centro de educação, realizado pela unidade de gestão estratégica, e concluíram que eram desenvolvidos um total de 14 processos:

- Planejamento;
- Alinhamento e indicadores estratégicos;
- Consultoria interna;
- Plano instrucional;
- Inovação;
- Contração de capacitação em ação interna;
- Contratação capacitação em ações externas;
- Suporte e execução de capacitação em ação interna;
- Pagamento e encerramento de capacitação em ação interna;
- Processo de avaliação de cursos;
- Educação a distância;
- Programas de bolsas e pós-graduação;
- Concessão de horas gerenciais, e de capacitação e licença;
- Gestão por competências.

Na estrutura alvo do processo de mudança, quatro seções executavam a maior parte dos processos definidos, mudando apenas a temática das ações de educação corporativa:

Quadro 1 – Relação de processos executados pelas unidades na estrutura anterior do centro de educação corporativa.

Processos	Seções de educação corporativa
Planejamento Consultoria interna Plano intrucional Inovação Contratação de capacitação interna Contratação de capacitação externa Suporte e execução de capacitação interna Pagamento e encerramento de capacitação interna Processo de avaliação de cursos	<ul style="list-style-type: none"> • Seção de Aprimoramento de Competências Administrativas • Seção de Aprimoramento de Competências Jurídicas • Seção de Aprimoramento de Competências Gerais e Valores Institucionais • Seção de Aprimoramento de Competências Gerenciais

O Objetivo da modernização foi ponderar a melhor forma de executar esses processos, sem sobrecarregar as seções, motivar as pessoas e agilizar as contratações e execuções das ações.

3. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS E O INTERESSE PROFISSIONAL

O mapeamento de competências foi realizado oficialmente em 2018, e é atualizado anualmente, pelo gestor, com a ajuda da equipe, o que garante que as competências sejam coesas com a realidade da unidade e seus resultados.

Para o questionário de interesse profissional, todas as competências das seções e do gabinete do centro foram agrupadas, e foram excluídas as competências próximas ou semelhantes (com descrições similares ou iguais). Em seguida, todas as competências foram analisadas e distribuídas em cada um dos processos definidos na etapa anterior. O critério de distribuição foi a compatibilidade entre a descrição do processo e a da atividade definida na competência. No total, 67 competências diferentes foram associadas aos 14 processos. Também foram analisados 38 conteúdos programáticos (conhecimentos e habilidades), para dar maior transparência aos interesses da equipe de educação corporativa quanto à trilha de desenvolvimento interno que poderia ser proposta após a mudança.

A etapa seguinte foi a estruturação do questionário de interesse profissional. Nele, essas competências foram mostradas de forma aleatória (sem sequência lógica), ou seja, o respondente não sabia a qual processo essa competência estava associada, pois o objetivo foi manter o foco na descrição das atividades. O questionário foi dividido em seis partes:

- Descrição do objetivo e da necessidade de aplicação do questionário;
- Descrição dos processos de trabalho executados na área de educação corporativa;

- c) Pergunta sobre identificação com o processo de trabalho. A escala utilizada foi: me identifico e/ou tenho motivação para esse trabalho (4), tenho interesse em desenvolver essa atividade (3), tenho dificuldade e/ou não tenho motivação para esse trabalho (2), e indiferente (1);
- d) Perguntas sociodemográficas sobre nível de escolaridade, tempo de serviço no Tribunal, área de formação, interesse em teletrabalho, interesse em mudar de lotação, entre outras;
- e) 67 ítems com as competências, nos quais deveria ser marcado o interesse em desenvolver aquela atividade (aplicou-se a mesma escala descrita no item c);
- f) 38 ítems com os conteúdos programáticos, como por exemplo, redação, lei de licitações, gestão do conhecimento, técnicas de comunicação, entre outros (aplicou-se a mesma escala descrita no item c).

Frisou-se, no início do questionário, que o objetivo do levantamento foi aproveitar mais o trabalho de qualidade da equipe. A preocupação foi deixar claro que essa ferramenta foi construída com as atividades que os gestores e equipe das seções de educação corporativa haviam descritos, e que era uma oportunidade de refletir sobre em qual processo a pessoa tinha maior interesse em atuar.

4. RESULTADOS E AVALIAÇÃO DO PROCESSO

Responderam ao questionário 86,67% dos servidores do centro de educação corporativa. No momento da aplicação, eram 45 servidores, mas alguns saíram da unidade durante o período de coleta. Os resultados compilados e sem identificação foram enviados pra todos os servidores da unidade, mas cada um recebeu um relatório pessoal, com sua análise, e diretor e gestor do projeto receberam o relatório com todos os dados e nomes dos servidores distribuídos por processo de trabalho em que se identificaram. Os resultados mostraram:

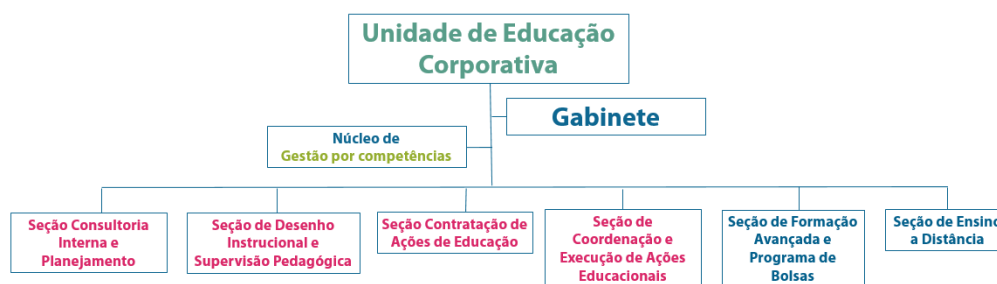
- nível de estudos elevado dos servidores (84,61% possuem alguma especialização);
- equipes recentes (65% dos servidores sem função gerencial estão há menos de 6 anos);
- quantidade de servidores que desejam mudar a longo prazo para qualquer unidade do Tribunal (51,28%);
- quantidade de servidores que desejam continuar em teletrabalho, indo para qualquer unidade do Tribunal que ofereça essa possibilidade (38,46%); e,
- quantidade de servidores que desejam continuar em teletrabalho dentro do centro de educação corporativa (43,59%).

Essas informações serviram como subsídios para tomadas de decisão, como negociação com a alta administração para o aumento da porcentagem de teletrabalhadores na unidade (de 50% para 60%), e conversas pontuais com algumas pessoas que apresentaram desmotivação ou insatisfação, para compreender suas demandas e poder gerenciar melhor o processo de mudança.

Em relação aos processos de trabalho, todos foram indicados por algum servidor, portanto o resultado mostrou que, mesmo com a mudança de estrutura, independentemente do processo a ser desenvolvido nas novas seções que seriam propostas, teriam servidores aptos e interessados em trabalhar neles.

Após o recebimento dos resultados finais, foram realizadas novas reuniões com todos os gestores, e assim definido o novo organograma do centro de educação corporativa:

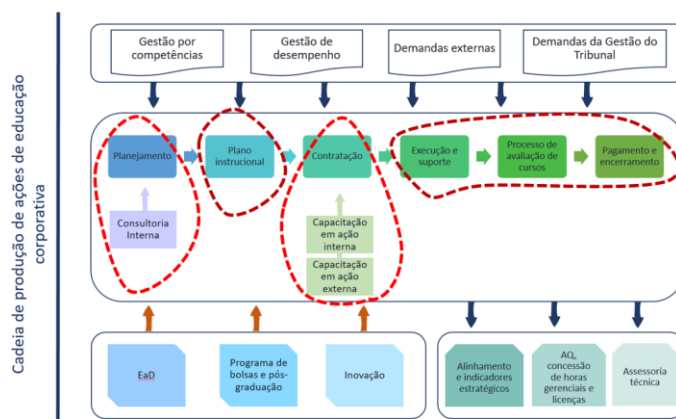
Figura 2 – Estrutura do centro de educação corporativa conforme modernização.



Fonte: Autores (2022)

A nova estrutura passou a ser por fluxo de processos, e não mais temática como a anterior, o que pode ampliar a atuação principalmente das unidades de planejamento das ações, de desenho instrucional, de contratação e de execução. Ou seja, cada seção passou a ser responsável por uma parte da engrenagem da educação corporativa:

Figura 3 – Fluxo de processos da educação corporativo do Tribunal.



Fonte: Autores (2022).

Por fim, foram realizadas reuniões com as equipes anteriores, para, com base no resultado do questionário, definir em qual seção cada pessoa tinha interesse em atuar. Os resultados ajudaram nesse processo decisório, e deu maior transparência ao que seria desenvolvido na nova estrutura.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Processos de mudança, independente do grau de impacto que causam, são desafiadores e movimentam pessoas de seus lugares de conforto, mudam procedimentos de trabalho, técnicas, relações humanas e de liderança, e a consequência são lacunas de competências, sejam técnicas ou comportamentais. A modernização do centro de educação corporativa do Tribunal, ainda recente, demanda processo contínuo de monitoramento e ajustes, principalmente para averiguar a adaptação das pessoas a suas novas formas de trabalho.

Propõem-se observar os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Mapeamento de competências realizado antes da mudança, o que facilitou, após análise, a descrição dos processos de trabalho desenvolvidos pelo centro de educação corporativa;
- Equipe de gestão por competências exclusiva, permitindo que estudos, análises e pesquisas sejam realizadas sem comprometer outros processos de trabalho;
- Questionário de interesse profissional customizado para a organização, e com objetivo de ser instrumento reflexivo e de participação, melhorando a comunicação;
- Permitir a expressão dos interesses profissionais em processo de mudança organizacional, aumenta a transparência e o empenho das pessoas;
- O processo de mudança do centro de educação corporativa ser um projeto estratégico, o que

facilita o apoio da alta administração;

- f) Equipe pequena do centro de educação corporativa, o que facilitou a aplicação do questionário de interesse, e posterior análise dos dados (realizada manualmente);
- g) Comunicação da mudança, para todos os servidores das seções do centro de educação corporativa, evitando-se surpresas e grandes resistências, e diminuindo a evasão;

Por outro lado, observam-se fatores que devem passar por ajustes:

- a) A equipe de gestão por competências faz parte do centro de educação corporativa, o que facilitou a análise dos processos e a associação das competências a eles. Em caso de demanda de outra unidade, que queira saber o interesse profissional de sua equipe, é preciso aplicar técnicas de consultoria interna para se compreender os processos da unidade. Além disso, pode ser necessário um curador da área para validar a associação das competências aos processos;
- b) Em unidades com muitos servidores e estrutura maior, pode ser necessária utilização de uma ferramenta automatizada, para facilitar compilação dos dados e devolução dos resultados;
- c) É necessário fazer monitoramento da mudança, após período mínimo de três meses, possivelmente averiguando a satisfação dos servidores em suas novas funções e atividades, verificando necessidades de ajustes dos processos, e para monitorar rotatividade;
- d) O questionário de interesse profissional precisa passar por revisões constantes em sua escala e forma de análise, buscando a melhor validação e fidedignidade de resultados, mas para isso é necessária aplicação em outras unidades;
- e) Para ampliar o conhecimento sobre as pessoas, no que tange ao aspecto comportamental, pode-se aplicar teste comportamental e/ou motivacional, devidamente psicometrado, conforme normas do Conselho Federal de Psicologia (CFP), para conhecer aspectos que facilitem a análise de convergência dos perfis motivacionais da equipe, por exemplo.

É importante observar novas formas de aplicabilidade do mapeamento de competências, que extrapolem o circuito avaliação-capacitação. Outro ponto a se considerar é que sejam criados mecanismos de controle e ajustes após a implantação da mudança, e que se definam períodos de reavaliação, no qual o questionário de interesse profissional seja aplicado de forma resumida. Mudanças em organizações públicas, como as dos Tribunais Superiores, ocorrem a cada biênio, o que

demanda maior atenção à motivação das pessoas envolvidas. O modelo gerencial e moderno de gestão que as organizações públicas buscam deve diminuir seu foco em processo de trabalho e aumentá-lo sobre o capital humano. Mas, gerir pessoas ainda é desafio, principalmente quando se considera o aspecto legalista e normativo que pesam nas organizações públicas, cabendo às áreas de gestão de pessoas buscarem modelos gerenciais que possam ser adaptados à essa realidade.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. P. S *et al.* A seleção por competências de um gerente no setor bancário. **Revista Eletrônica FEOL – REFEOOL**, v.2, n.1, 2015. Disponível em:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8qy3IV9nCqWJ:189.51.19.186:8081/revista/index.php/R1/article/view/47/0+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br> . Acesso em: 6 dez. 2020.

BRASIL. **DE MÃOS DADAS: MAGISTRATURA E CIDADANIA – PLANO DE GESTÃO STJ**. 2020. Disponível em:

https://intranet.stj.jus.br/docs_intranet//UserFiles/File/CPES/plano_gestao_2022.pdf . Acesso em: 20 nov. 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 1, p. 5-25, 1997. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/375/381> . Acesso em: 8 abr. 2019.

COBUCCI, G. *et al.* Mapeamento de competências administrativas e de gestão em uma fábrica de softwares no Distrito Federal. **Aletheia** 42, p.106-121, set-dez, 2013. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942013000300010 . Acesso em: 24 de mar. 2020.

MONTEZANO, L. *et al.* Overview of the Scientific Production of Competency-based Management in the Brazilian Public Administration (2008 to 2018). **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 22, n. 2, p. 280-298, 2019. Disponível em:

https://pdfs.semanticscholar.org/ef70/50a73f1aea795349e0c330850e81e90306ca.pdf?_ga=2.154916088.1319539194.1654800853-132264360.1654800853 . Acesso em: 9 jul. 2021.

MOREIRA, G. E.; MILANEZ, R. L. S. Gestão por competência no âmbito do Instituto Federal de Brasília: desafios na implementação. **Revista e-Curriculum**, v.17, n.2, 365-381, abr-jun, 2019.

Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/33740/29019> . Acesso em: 18 mai. 2022.