



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
FACULDADE DE PSICOLOGIA

JEAN MARCEL GONÇALVES DOS SANTOS

**CRIAÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
NO SETOR PÚBLICO**

Belém - PA
2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
FACULDADE DE PSICOLOGIA

JEAN MARCEL GONÇALVES DOS SANTOS

**CRIAÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
NO SETOR PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Psicologia da Universidade
Federal do Pará, como requisito para obtenção
do grau de Bacharel em Psicologia, orientado
pelo Prof. Dr. Aécio Borba

Belém - PA
2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
FACULDADE DE PSICOLOGIA

JEAN MARCEL GONÇALVES DOS SANTOS

**CRIAÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
NO SETOR PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Psicologia Universidade Federal do Pará,
como requisito para obtenção do grau de Bacharel em
Psicologia, orientado pelo Prof. Dr. Aécio Borba

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Aécio Borba (Faculdade de Psicologia / UFPA) – Orientador

Prof. Dr. Thiago Dias Costa (Faculdade de Psicologia / UFPA)

Profa. Dra. Aline Beckmann Menezes (Faculdade de Psicologia / UFPA)

Apresentado em: __/12/2014.

Conceito:_____

**À Maria Páscoa
minha mãe e meu maior exemplo de vida.**

AGRADECIMENTOS

À Deus, autor da vida, e princípio de toda a força que orienta minha caminhada.

Aos meus pais, Páscoa, Ray e Neide, pelo apoio incondicional dado em todos os caminhos que escolhi.

Aos meus familiares e amigos, que compreenderam minhas ausências e me deram todo o incentivo de que precisei nos momentos mais difíceis.

À Caroline Costa (Lacerda) por dividir comigo cada lágrima, suor e sorriso, tornando doces e felizes os meus dias.

Ao Professor Aécio Borba, por toda a paciência e atenção que me foram dadas.

À equipe do Gestcom, pelas experiências e conhecimentos trocados diariamente.

Aos meus amigos de turma, em especial às meninas Luzia, Drilene, Karen, Milena, Raissa e Larissa, com quem compartilhei momentos de diversão, aprendizado, convivência e crescimento.

RESUMO

Os processos históricos pelos quais passou a Administração Pública Brasileira, principalmente a partir da metade do século XX, demandaram um deslocamento de foco nas políticas públicas, passando da burocracia para o cidadão e à sociedade. Essas ações estratégicas se tornaram contexto para a adoção do modelo de Gestão por Competências, para o qual o desenvolvimento de mecanismos de aprimoramento se constitui tarefa fundamental no atendimento às novas demandas da sociedade. Com base nisso, o objetivo deste trabalho foi criar um instrumento para mapeamento de competências relacionadas a um tema específico, com base nas competências mapeadas pela Universidade Federal do Pará, em oito organizações públicas brasileiras. Os resultados produziram uma relação com 100 competências, das quais se pôde extrair três tipos de classificação e análise, que resultaram na consolidação do instrumento

Palavras-chave: Competência; Gestão por Competência, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The historical processes by which passed the Brazilian Public Administration, especially from the mid-twentieth century, required a focus shift in public policy, from the bureaucracy to citizens and society. These strategic actions became context for the adoption of the Management for competency model, for which the development of enhancement mechanisms constitutes a fundamental task in meeting the new demands of society. Based on this, the objective was to create a tool for mapping competencies related to a specific topic, based on the competencies mapped by the Federal University of Pará, in eight Brazilian public organizations. The results produced a list with 100 competencies, which might draw three types of classification and analysis, which resulted in the consolidation of the instrument.

Keywords: Competency Management for competency, People Management

.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de Gestão por Competências	16
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Quantidade de organizações para cada competência.....	26
GRÁFICO 2:- Número de Competências por Nível de Complexidade	28

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Competências com Mesma Descrição	22
TABELA 2 – Fusão de Competências com descrições semelhantes	25
TABELA 3 - Exemplo de Competências com mesmo Título	25
TABELA 4 - Categorização de competências de TI por Nível de Complexidade	28

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Definições de Competência.....	12
1.2 Gestão por Competências	15
1.2 O Mapeamento de Competências	17
2. OBJETIVOS	20
3. METODOLOGIA	20
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	22
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
6. REFERÊNCIAS	31
7. APÊNDICES	33

1. INTRODUÇÃO

Falar sobre Gestão Pública atualmente envolve considerar que, assim como as sociedades de um modo geral, seu estado presente reflete processos de transformação histórica, social, econômica e tecnológica que modificaram a dinâmica das relações do homem com o trabalho e conferiram novos modelos de atuação às instituições frente às demandas da sociedade.

Essas transformações, no que tange às organizações públicas, geralmente partem de modelos burocráticos e centralizadores para modelos inovadores. Tais modelos procuram introduzir na administração pública uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que lhes permita atuar de forma ágil e eficiente, frente a um mundo de rápidas transformações (GUIMARÃES, 2000).

No Brasil, esse processo se deu, de acordo com Silva & Mello (2013), a partir de três momentos históricos distintos: antes da Revolução de 1930, onde a administração pública era essencialmente patrimonialista; em 1938 com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), onde houve o predomínio do modelo de Administração Pública Burocrática; e a partir da década de 50, onde teve um enfoque mais incisivo no cidadão, nos resultados e na descentralização, sendo denominada Administração Pública Gerencial.

A partir da segunda metade do século XX, vários dispositivos legais foram criados e gradativamente conferindo maior flexibilidade e descentralização das funções públicas. Após os anos 90, como apontado por Ferreira (2002), a Administração Pública teve um período de investimentos do governo em inovações tecnológicas que facilitaram o acesso à informação na esfera pública. Isso possibilitou que o processo de interação com o cidadão fosse mais transparente.

Contudo, os esforços empregados para conferir inovação na administração pública demandaram um deslocamento de foco. Se as ações antes estavam voltadas à burocracia, a

partir da década de 90 o setor público se viu pressionado a desenvolver uma gestão mais voltada ao cidadão e à sociedade.

O investimento no capital humano das organizações públicas, por meio da valorização, qualificação e capacitação do servidor público, se torna, então, de acordo com perspectiva de Silva & Mello (2013), medida essencial para o abandono de modelos tradicionais. e adesão a modelos mais eficientes. Tais modelos, ao congregarem investimentos tanto em tecnologia quanto no capital humano, configuram uma alternativa de configurar uma administração pública mais alinhada às necessidades sociais.

De acordo com Silva & Mello (2013), é nesse contexto que se percebe um novo desafio às políticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro: a elaboração de mecanismos efetivos de motivação de servidores, alinhados às estratégias e diretrizes traçadas pelo governo. Surge, então, em 23 de fevereiro de 2006, o Decreto Federal nº 5.707, que cria as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, trazendo consigo a noção de Competência no serviço público.

1.1 – DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIA

O próprio decreto 5.707/06 define competência como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição”. Essa definição é semelhante à trazida por Brandão (2012), quando afirma que a noção de competência é evidenciada quando o indivíduo mobiliza e aplica em seu trabalho, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, para gerar um desempenho adequado às necessidades organizacionais, agregando valor tanto para si quanto para a organização.

De acordo com Brandão & Guimarães (1999), o conceito de Competência, baseado na tríade que envolve conhecimentos habilidade e atitudes, engloba não só questões técnicas, mas também aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho:

O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Inclui a capacidade de receber informações e integrá-las dentro de um esquema preexistente, o pensamento e a visão estratégicas, o saber “o quê” e o “porquê”. A habilidade refere-se à capacidade de agir de acordo com objetivos ou processos predefinidos, envolvendo técnica e aptidão. A atitude diz respeito a aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho. Inclui a identidade do indivíduo com os valores da organização e, por consequência, seu comprometimento e motivação para atender aos padrões de comportamento esperados para atingir resultados no trabalho com alta performance. (p. 23)

Brandão (2012) ainda elenca dez proposições, reunidas a partir de outros estudos, a respeito do conceito de competência e suas implicações:

- É constituída por recursos ou atributos do indivíduo, tradicionalmente denominados conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam as dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva do trabalho;
- Possui o caráter de associar esses atributos individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) ao contexto em que são utilizados;
- Representa o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém;
- É revelada quando a pessoa age frente às situações profissionais com as quais depara, de forma que o desempenho do indivíduo no trabalho representa uma manifestação ou evidência de suas competências;
- É desenvolvida por meio de processos de aprendizagem, sejam eles naturais ou induzidos, formais ou informais;
- Serve como elo entre atributos individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) e a estratégia da organização;
- Agrega valor, seja econômico ou social, tanto ao indivíduo que a manifesta no trabalho, quanto à organização em que ele atua;
- Dá origem e sustentação a capacidades da organização, tradicionalmente denominadas competências organizacionais;
- É influenciada por variáveis ou processos que se manifestam em diferentes níveis da organização (estilo gerencial do líder, treinamento e apoio matéria oferecido ao empregado, cultura, clima, estrutura, estratégia e outros).
- Influencia, em alguma medida, processos e resultados que ocorrerem em diferentes níveis da organização (indivíduo, equipes de trabalho, unidades produtivas e a organização como um todo. (p. 3)

Autores, como Zarifian, citado por Brandão (2012) pontuam competência não apenas como a união de atributos individuais, mas também como produto de relações que se estabelecem no âmbito coletivo. Nessa perspectiva, uma equipe de trabalho pode manifestar uma competência coletiva que advém da sinergia entre as competências dos integrantes da equipe e das relações sociais ali estabelecidas, de modo a formar um componente coletivo que expresse uma característica da equipe e não de seus membros de forma isolada. Da mesma forma, o agrupamento de equipes produz atributos cuja apreensão não se dá nem no nível *micro* (individual), nem no nível *meso* (equipes), mas fazem parte de um referencial maior, do qual se extrai o que se pode inferir como característica da organização de um modo geral.

Visto isso, é possível, então, fazer uma distinção entre dois tipos de competência, conforme o nível organizacional a ser considerado: organizacional ou individual. As competências individuais, segundo definição de Carbone et al (2009), “representam expectativas em relação ao desempenho de indivíduos em seu trabalho podendo também ser denominadas competências humanas ou profissionais”. Já as competências Organizacionais, também denominadas Essenciais ou Institucionais, “representam expectativas em relação ao desempenho da organização por completo ou de suas unidades produtivas”. Essas duas instâncias de competências são mutuamente influenciáveis e ambas estão em constante interação com o contexto do ambiente de trabalho.

Uma competência geralmente é composta por um título e uma descrição que, em seu conteúdo, expressa padrões de desempenho esperados para a execução de determinada atividade. O conteúdo das descrições é formado, segundo definição de autores como Carbone et al (2009), por três elementos constitutivos, quais sejam: um verbo (que representa um comportamento passível de observação e mensuração), seguido de um objeto ao qual o verbo faz referência; um critério de qualidade, que representa um padrão considerado satisfatório na

execução da competência; e, por fim, uma condição, que descreve atributos relevantes para que a competência seja desempenhada

Com a incorporação desses elementos à estratégia organizacional, surge o modelo de Gestão por Competências como estratégia para o aprimoramento da gestão de pessoas no serviço público.

1.2 – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo definição de Brandão (2012), o modelo de gestão por competências enseja a utilização de estratégias, instrumentos e processos organizacionais, com a finalidade de identificar, desenvolver e mobilizar as competências humanas e organizacionais necessárias à consecução dos objetivos da organização.

Brandão e Guimarães (1999) também afirmam que um modelo de gestão de recursos humanos baseado em competências implica o planejamento, seleção, desenvolvimento e remuneração dos recursos humanos, tendo como foco as competências essenciais à organização. Para isso, é imprescindível a identificação das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais, e, posteriormente, por meio de técnicas adequadas de pesquisa, realizar um inventário das competências internas, a fim de eliminar ou minimizar as lacunas existentes entre competências, como estratégia para o melhor alcance dos objetivos da organização. A figura 1 apresenta um modelo explicativo que demonstra, de forma resumida, as principais etapas e processos envolvidos na gestão por competências, conforme a perspectiva de Brandão e Bahry (2005).

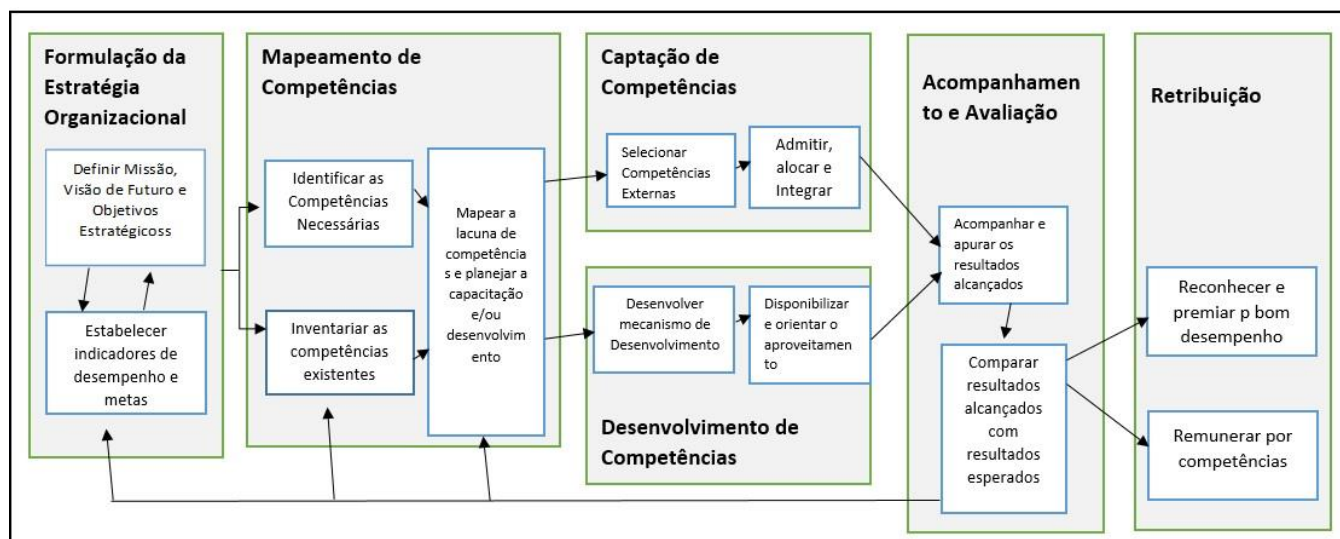


Figura 1 – Modelo de Gestão por Competências Fonte: Brandão (2012), p.9

De acordo com a Figura 1, é possível notar um processo contínuo e integrado de estratégias de gestão, que envolve cinco etapas, descritas por Brandão (2012). A primeira delas diz respeito à formulação da Estratégia Organizacional, onde são definidos a missão, valores, visão de futuro e objetivos estratégicos da organização, bem como definidas as metas a serem cumpridas. O Mapeamento de Competências é a etapa em que são orientadas as ações organizacionais para captar e/ou desenvolver as competências identificadas como relevantes à organização. A captação de competências se refere à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional e o desenvolvimento diz respeito ao incremento ou aprimoramento interno das competências disponíveis na organização. O Acompanhamento e avaliação são tidos como uma forma de retorno de informações a respeito dos resultados alcançados em relação aos pretendidos. Por fim, a etapa de Retribuição está relacionada às medidas adotadas para reconhecimento, premiação e remuneração dos indivíduos e equipes que mais contribuíram para o alcance dos objetivos esperados.

A utilização desses procedimentos, ainda que aqui descritos muito resumidamente, fazem parte do modelo atual de Gestão por Competências. Um modelo que, segundo Guimarães (2000), parece ser um dos elementos da flexibilidade de gestão, constituindo,

portanto, uma alternativa empreendedora de administração de organizações privadas ou públicas.

A abordagem da Gestão por Competências, conforme apontado por Guimarães (2000), vem sendo amplamente utilizada por organizações públicas e privadas, dentro e fora do País. No Brasil, organizações como a Vale, Banco do Brasil, Embratel e Usiminas são alguns exemplos de empresas que adotaram modelos de gestão por competências. Organizações Públicas, como Antaq, Banco Central, Ministério do Planejamento, Ministério dos Transportes, Ministério da Fazenda, Petrobras, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, dentre outras, também acompanharam essa tendência, sobretudo após à edição do decreto nº 5.707, em 23 de janeiro de 2006. Esse novo modelo de atuação na Gestão Pública passou a ser considerado, segundo Brandão (2012), uma boa prática organizacional, recomendada por teóricos, praticantes, códigos de governança, índices de sustentabilidade, associações de classe e outros.

1.3 O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O Modelo de Gestão por competências possibilita que os processos de gestão de pessoas armem-se de recursos para prover as instituições de pessoas com competências alinhadas às competências esperadas pela organização, o que ajuda ao alcance de seus objetivos. Contudo, como afirma Brandão (2012), as mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, culturais e individuais fazem com que essas competências se tornem obsoletas com o passar do tempo, o que gera uma lacuna entre o desempenho esperado pela organização e o que é manifestado por seus servidores.

A existência dessas lacunas tende a crescer com o tempo, podendo causar sérios prejuízos às instituições. Essa situação requer que os gestores lancem mão de estratégias para melhor Identificar e posteriormente eliminar ou diminuir tais lacunas.

O Mapeamento de Competências se configura como etapa primordial não só para a identificação e eliminação de lacunas de competências, mas também para subsidiar outros processos decisórios no âmbito da gestão de pessoas.

Em sua aplicação, utiliza-se técnicas de pesquisa social, que visam, grosso modo, reunir, junto à documentos institucionais e servidores, informações necessárias para a construção das competências organizacionais e individuais inerentes à cada organização.

Brandão (2012), descreve algumas e instrumentos como análise documental, entrevista, grupo focal, questionários e outras comumente empregadas no processo de mapeamento de competências.

Análise Documental consiste em uma série de procedimentos que visam estudar e analisar o conteúdo de um ou vários materiais escritos para deles extrair conclusões e aspectos importantes. Esses materiais são submetidos à análise de conteúdo, que abrange a codificação das informações reunidas e seu agrupamento em unidades que sintetizam o significado expresso nos documentos, dando origem à descrição de competências.

A Entrevista é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os resultados apurados na análise documental, visando confirmar as competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais.

O Grupo Focal é segundo Brandão (2012) uma técnica de pesquisa que envolve uma discussão objetiva, orientada por um moderador, que procura identificar como as pessoas percebem ou o que pensam sobre determinado assunto. Esse tipo de procedimento permite que se extraia conteúdos que seriam inacessíveis sem a discussão produzida em grupo. É geralmente nessa etapa em que as competências definidas na análise documental passam por validação semântica de seus conteúdos pelos servidores da organização, presentes no grupo focal. Nessa validação, são feitas correções às competências, bem como são lhe atribuídos

graus de importância, conforme objetivos da organização e atividades desenvolvidas pelos servidores.

O Questionário, por sua vez, é o instrumento que, aliado aos instrumentos citados anteriormente, possibilita maior relevância estatística aos dados coletados, à medida que abrange um número ampliado de participantes na definição das competências relevantes à organização. Através dos questionários é possível extrair informações referentes ao grau de importância de determinada competência à organização; ao grau de domínio que os servidores apresentam em relação à mesma; bem como outras informações que o mapeador julgue necessárias.

De posse dos dados obtidos nessas etapas, é possível vislumbrar de forma mais clara a distância ou lacunas¹ entre as competências esperadas e as expressas pelos servidores, de modo que o gestor da organização possa ter subsídios para promover ações especificamente voltadas ao desenvolvimento das competências que merecem maior atenção para o efetivo alcance dos objetivos da organização.

O emprego desses instrumentos tem se mostrado eficiente para diversas organizações públicas e privadas, que optam por utilizar o modelo de Gestão por Competências. A Universidade Federal do Pará, por meio do Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM), especializado em desenvolver metodologias para desenvolvimento da gestão de pessoas no contexto da administração pública brasileira, pode ser incluído como exemplo de instituições que utilizam a metodologia acima descrita para o mapeamento de competências em diversas organizações públicas.

¹ ,A Lacuna (ou gap) de competências é obtida por meio da relação entre a importância dada a determinada competência e o grau de domínio apresentado pelo servidores naquela competência, de modo que quanto maior for a lacuna, maior será a necessidade de capacitação do servidor em relação à competência.

Contudo, avaliar os processos de mapeamento de competências, bem como desenvolver técnicas e procedimentos que aprimorem os instrumentos atualmente existentes, sobretudo no que diz respeito à redução do tempo despendido em sua aplicação, constitui um passo importante dado em direção ao aperfeiçoamento dos processos de gestão de pessoas baseados no modelo de gestão por competências.

2. OBJETIVOS DO ESTUDO

Neste sentido, o objetivo geral deste estudo foi construir um instrumento para mapeamento de competências relacionadas a atividades de um setor, tendo como base as competências mapeadas em órgãos da Administração Pública Brasileira.

Para isso, os objetivos específicos foram:

- Analisar os documentos produzidos no mapeamento de competências de oito órgãos da Administração Pública brasileira, mapeados anteriormente pelo GESTCOM;
- Eleger um setor específico para a criação de grupo de competências
- Reunir, organizar e categorizar as competências relacionadas ao setor escolhido conforme critérios preestabelecidos;
- Consolidar o instrumento conforme as competências organizadas.

3. METODOLOGIA

3.1 UNIVERSO DE PESQUISA

O universo considerado nesta pesquisa foram os documentos produzidos no mapeamento de competências de oito órgãos da Administração Pública Brasileira, a saber: um

Ministério, uma Agência Reguladora, dois órgãos da Administração Direta Federal, uma Junta Comercial Estadual, uma Procuradoria Geral de Estado e duas universidades Federais.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita junto aos documentos institucionais, mapas de competências e questionários produzidos no mapeamento de competências dos órgãos acima citados. Tais documentos foram obtidos nos arquivos digitais do Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM) da Universidade Federal do Pará.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE DADOS

As competências coletadas nos documentos acima citados foram submetidas a análise de conteúdo de suas descrições. De acordo com Brandão (2012), a análise de conteúdo de um documento

ocupa-se fundamentalmente dos significados das palavras, frases ou orações. Tem o propósito de interpretar e classificar diferentes partes de um texto de acordo com categorias pelo pesquisador, para extrair dali informações ou tendências predominantes. (p. 23)

Com base nisso, as competências foram agrupadas segundo critérios de aproximação semântica de seus conteúdos com um tema predefinido. Para efeitos desta pesquisa, o tema “Tecnologia da Informação (TI)” foi definido como foco da análise, que foi sistematizada em quatro etapas.

A primeira etapa corresponde a construção de uma lista geral de competências relacionadas ao tema escolhido, e posterior eliminação de duplicidades. A segunda etapa consiste da aferição das competências mais frequentes. Na terceira etapa é feita a classificação das competências em níveis de complexidade. E, por fim, a quarta etapa corresponde à

organização dos dados obtidos nas etapas anteriores para a consolidação instrumento de mapeamento de competências.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Cada competência encontrada nos mapas, questionários e demais documentos foi construída e validada pelos próprios servidores das organizações consideradas no universo desta pesquisa, por meio dos processos de mapeamento de competência descritos anteriormente, de modo que expressam aspectos relacionados à cultura, rotinas e realidade do ambiente de trabalho desses servidores.

Levando em consideração esses elementos e os critérios definidos na metodologia, a primeira etapa para a construção do grupo de competências consistiu na seleção de todas as competências cujas descrições traziam termos semanticamente relacionadas ao tema Tecnologia da Informação. Ao final, obteve-se uma lista com 150 competências, classificadas por ordem alfabética conforme seus títulos.

O que se pôde observar nesse primeiro momento foi que, apesar do grande número de competências listadas, muitas delas apresentavam repetições quanto a suas definições, como mostrado na tabela 1.

Tabela 1 – Competências com Mesma Definição

Nº	COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	NOVO TÍTULO
4	Acompanhamento de atualizações:	Acompanhar e checar as atualizações realizadas nos sistemas, por meio da ferramenta de gestão IDA RTC	Acompanhamento de Atualizações
19	Atualização de Informações e Dados		

(Continua)

(Continuação)

32	Desenvolver sistemas de computador	Projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica.	Desenvolvimento de Softwares
33	Desenvolver Sistemas		
79	Gestão dos sistemas SAVI	Operar os sistemas gerenciados pela Coordenação e dialogar com as unidades gestoras de TI sobre a necessidade/utilidade de reparos e aperfeiçoamentos nestes	Gestão de sistemas
80	Gestão dos sistemas SADIS AGREGADO E SADIS DETALHADO:		
124	Sistemas e Softwares	Manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor	Sistemas e Softwares
81	Hardwares e Softwares		
117	Segurança Virtual	Coordenar, executar e controlar as ações de proteção das Informações contra ataques, fraudes e ameaças virtuais	Segurança Virtual
115	Segurança da Informação		
126	Softwares e Hardwares	Manusear softwares e hardwares para a realização das atividades que competem ao setor	Softwares e Hardwares
127	Softwares e Hardwares (Access)		
128	Softwares e Hardwares (Excel)		
129	Softwares e Hardwares (EXCEL BÁSICO)		
130	Softwares e Hardwares (EXCEL AVANÇADO):		
131	Softwares e Hardwares (WORD):		
132	Softwares e Hardwares (POWER POINT)		
133	Softwares e Hardwares (SAD):		
134	Softwares e Hardwares (SIA):		
135	Softwares e Hardwares (SIGA):		
136	Softwares e Hardwares (SALIC)		
140	Soluções de Gestão de Segurança da Informação em Servidores Linux	Realizar o Gerenciamento de Funções de Firewall, Proxy/URL Filter e Controle de Acesso e Banda implementadas em Servidores Linux.	Soluções de Gestão de Segurança da Informação em Servidores Linux
141	Soluções de Gestão de Serviços Virtualizados		

A Tabela 1 reúne as competências que possuem a mesma descrição na lista inicial de competências de TI. Como observado, as competências elencadas na tabela, embora possuam títulos diferentes, descrevem o mesmo conjunto de elementos constitutivos do desempenho esperado para a realização da tarefa a que os títulos se referem. A descrição “Coordenar,

executar e controlar as ações de proteção das Informações contra ataques, fraudes e ameaças virtuais”, por exemplo, é aplicável tanto à competência “Segurança Virtual” quanto à competência “Segurança da Informação”.

Nesses casos, como se tratavam de dois ou mais títulos diferentes fazendo referência à mesma descrição, foi possível traçar modificações quanto aos títulos, a fim de eliminar duplicidades. Considerando o exemplo anterior, como os títulos “Segurança Virtual” e “Segurança da Informação” referiam-se a uma única competência, optou-se por substituí-los por um único título, cujo sentido estivesse em concordância com a competência descrita. O mesmo procedimento foi adotado para as demais competências com duplicidade de descrições.

A partir da utilização desse procedimento, duas das competências então formadas, “Sistemas e Softwares” e “Softwares e Hardwares” passam a ter descrições semelhantes entre si. Esse dado permite que se utilize novamente o critério de eliminação de duplicidades adotado anteriormente, de modo que a nova competência formada sintetize de forma satisfatória os atributos antes descritos pelas duas competências de forma isolada.²

Dessa forma, a fusão das competências “Sistemas e Softwares” e “Softwares e Hardwares” deu origem à competência “Sistemas, Softwares e Hardwares”, conforme mostra a tabela 2.

² Esse procedimento foi aqui adotado com o intuito de eliminar duplicidades e dar maior concisão ao produto final. Mas vale ressaltar que as duas competências tomadas como exemplo, embora mantenham certa semelhança semântica em suas descrições, se tratam de competências diferentes. Nesse caso, podem ser utilizadas de forma separada em outros instrumentos de mapeamento de competência.

Tabela 2 – Fusão de Competências com descrições semelhantes

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO ANTIGA
Sistemas e Softwares	Manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor
Softwares e Hardwares	Manusear softwares e hardwares para a realização das atividades que competem ao setor.
NOVO TÍTULO	NOVA DESCRIÇÃO
Sistemas, Softwares e Hardwares	Manusear sistemas, softwares e hardwares para a realização das atividades que competem ao setor

Esse procedimento pôde eliminar duplicidades e diminuir o número geral de Competências de TI listadas anteriormente, dando maior concisão ao grupo de competências a ser produzido.

Outro tipo de duplicidade também foi encontrado no que diz respeito ao Título das competências. Muitas competências, dentro da lista inicial, possuíam descrições diferentes, mas apresentavam um mesmo título, como exemplificado na tabela 3.

Tabela 3 – Exemplo de Competências com mesmo Título

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Desenvolver Sistemas	Projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica..
Desenvolver Sistemas	Realizar backups de dados em mídia, de acordo com solicitações feitas à unidade.
Desenvolver Sistemas	Estudar a viabilidade da implantação de novas tecnologias na unidade.

No Exemplo da Tabela 3, pode-se perceber que o título “Desenvolver Sistemas” está relacionado a três descrições diferentes. Nesses casos, não foi possível traçar reduções como no caso anterior, haja vista que as descrições às quais este título faz referência trazem consigo elementos constitutivos específicos e diferentes entre si, tratando-se, portanto, de competências diferentes, embora possuam o mesmo título. Para esses casos, optou-se por manter as competências na lista geral.

Eliminadas essas duplicidades, a lista geral de competência de TI teve seu número reduzido de 150 para 100 competências, classificadas por ordem alfabética, conforme Apêndice 1. A partir disso, partiu-se para uma outra etapa na análise dessas competências.

Na segunda etapa, buscou-se verificar quais as competências mais frequentes dentro das oito organizações estudadas. Para essa análise, foi considerado o número de organizações em que cada competência pôde ser encontrada. Os resultados são mostrados no Gráfico 1.

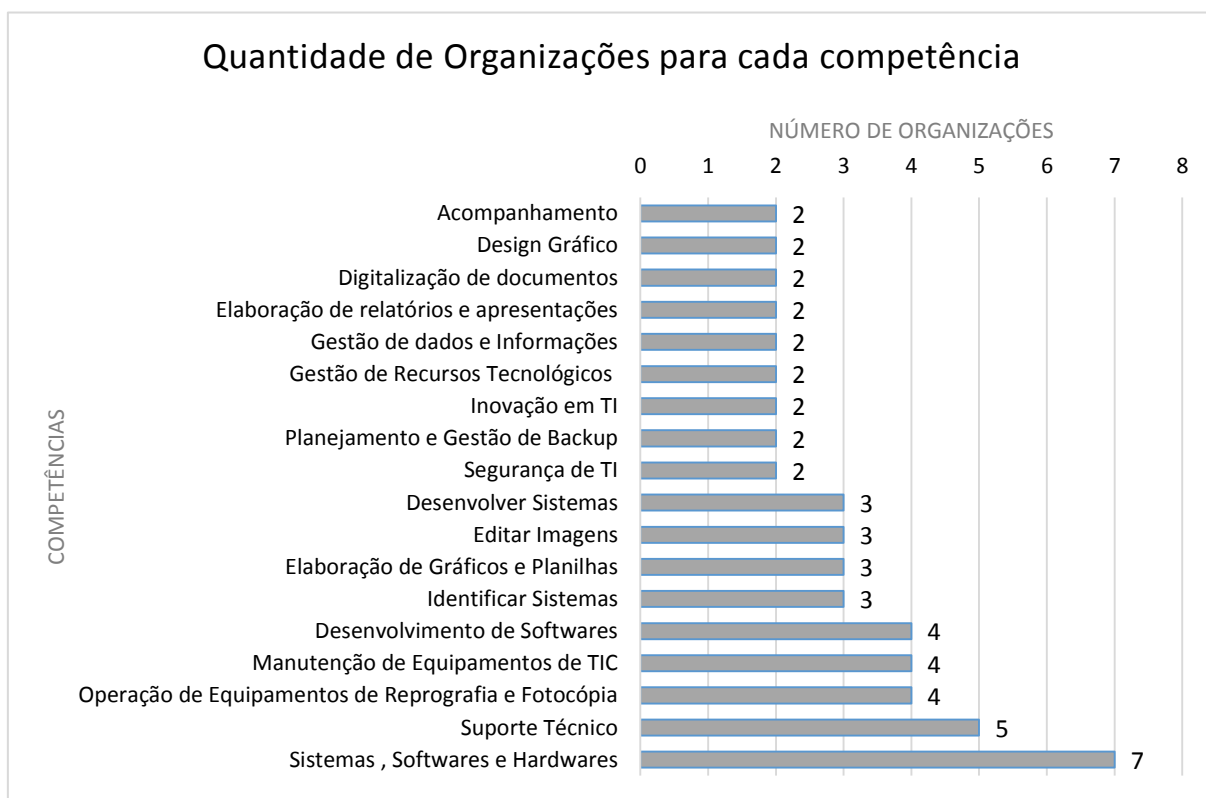


Gráfico 1: Quantidade de organizações para cada competência

Para efeitos dessa análise, o Gráfico 1 apresenta apenas as 14 competências cuja frequência foi igual ou superior a 2 (duas organizações), o que corresponde a 14% das competências descritas. Como pode ser observado, nove competências (*Acompanhamento, Design Gráfico, Digitalização de documentos, Elaboração de relatórios e apresentações, Gestão de dados e Informações, Gestão de Recursos Tecnológicos, Inovação em TI, Planejamento e Gestão de Backup*) foram encontradas em duas das oito organizações estudadas. Quatro competências (*Desenvolver Sistemas, Editar Imagens, Elaboração de Gráficos e Planilhas e Identificar Sistemas*) apareceram em três das oito organizações. Três competências (*Desenvolvimento de Softwares, Manutenção de Equipamentos de TI, Operação de Equipamentos de Reprografia e Fotocópia*), foram encontradas em quatro, das oito organizações. A competência “Suporte Técnico” apareceu em cinco das oito organizações. E a competência *Sistemas, Softwares e Hardwares* foi a que apresentou maior frequência entre as demais, sendo encontrada em 7 das 8 organizações consideradas no estudo. Todas as demais competências, não incluídas no referido gráfico, tiveram frequência igual a 1, ou seja, cada competência esteve presente em apenas uma organização, independente de qual seja dentre as oito consideradas na pesquisa.

Com base nesses dados, é possível inferir que os elementos contidos nas descrições das competências mais frequentes resumem processos comuns e característicos do setor de Tecnologia da Informação de um modo geral, tendo em vista a frequência com que foram encontradas nas organizações pesquisadas. Isso aponta para a probabilidade de essas competências serem também descritas por setores de TI de outras organizações, em processos de mapeamento de competência.

Ao analisar o conteúdo das 100 competências de TI listadas, foi possível notar que muitas delas descreviam procedimentos técnicos e operacionais enquanto outras descreviam ações de cunho mais gerencial e estratégico. Com base nisso, partiu-se para uma terceira etapa

de análise que consistiu em classificar as competências em dois níveis de complexidade, operacional e gerencial, conforme o conteúdo de suas descrições.

O procedimento para esta etapa se baseou na análise dos verbos, objetos, critérios e condições contidos nas descrições das competências. Aquelas que possuíam verbos como “planejar”, “analisar”, “monitorar”, “administrar”, por exemplo, foram identificadas como competências de nível estratégico, voltadas para a definição de políticas relacionadas à área. Já as que possuíam verbos como “executar”, “operar”, “realizar” “produzir”, foram categorizadas como pertencentes ao nível operacional, envolvendo a realização das atividades fins das unidades. A tabela 4 mostra um exemplo dessa classificação.

Tabela 4: Categorização de competências de TI por Nível de Complexidade

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	NÍVEL
Elaboração Legislativa de TI	Elaborar atos normativos que se relacionem com a TI.	ESTRATÉGICO
Programação	Operar sistemas de programação e web-design, empregando códigos de HTML	OPERACIONAL

Contudo, realizar esse tipo de classificação levando em consideração apenas os verbos contidos nas descrições de competências não é suficiente para distingui-las quanto ao seu nível de complexidade. Nesse caso, a apreensão do sentido expresso pela descrição da competência, obtido a partir combinação de todos os seus elementos (verbo, objeto, critério e condições) se constitui tarefa fundamental.

Com base nesses critérios, foi possível classificar as 100 competências nos níveis estratégico e operacional, conforme demonstrado no Gráfico 2.



Gráfico 2: Número de Competências por Nível de Complexidade

Como mostrado no Gráfico 2, das 100 competências de TI listadas, 35 foram classificadas no nível estratégico e a maior parte (65) foi classificada no nível operacional. A predominância de competências de nível operacional em detrimento às de nível estratégico demonstra o perfil das atividades de TI realizadas pelas unidades de onde as competências foram extraídas. Os dados provindos dessa análise são úteis para orientar novos processos de mapeamento de competência, ao direcionar quais competências de TI podem ser mais apropriadas para cada nível hierárquico da organização a ser pesquisada.

Por fim, a última etapa consistiu em consolidar os dados produzidos nas etapas anteriores para a construção do instrumento para mapeamento de competências de TI. Para isso, foi necessário que se fizesse uma revisão nas 100 competências no intuito de eliminar terminologias que de alguma forma identificassem as organizações de onde essas competências foram extraídas. Feito isso, adicionou-se o código “TI”, referente a “Tecnologia da Informação”, ao lado da numeração de cada competência, como forma de identificar a natureza do grupo de competências criado. Além disso, foi adicionado um campo denominado “grau de importância” e outro denominado grau de domínio, para que, assim, se possa calcular de lacuna para cada competência da lista, na aplicação do instrumento.

Esses dados foram consolidados em uma planilha que considera número, identificação do grupo de competências, nome da competência, descrição, frequência absoluta e relativa nas organizações estudadas, nível de complexidade, grau de importância e grau de domínio conforme pode ser verificado nos apêndices deste trabalho. Com isso, foi possível concluir o banco de competências de Tecnologia da Informação, mapeadas nas oito organizações públicas consideradas nesta pesquisa.

Vale ressaltar a complexidade contida nesse tipo de análise, uma vez que a combinação dos elementos que compõem uma competência nem sempre deixa contornos bem definidos quanto à sua significação ou operacionalização em ambientes de trabalho diversos. Além disso, cada organização possui modos particulares de definir os níveis de complexidade de suas atividades, que variam conforme sua cultura, crenças e valores. Desse modo, as classificações aqui produzidas representam alternativas possíveis, porém, jamais definitivas na análise de competências.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo primordial desta pesquisa foi criar um mecanismo que pudesse otimizar as metodologias já existentes no processo de mapeamento de competências. Os dados produzidos no percurso da análise trouxeram consigo informações que nos permitiram vislumbrar o perfil das unidades tratadas na pesquisa, bem como o qual o conjunto de competências melhor aplicável conforme o nível de complexidade envolvido em cada tarefa a ser considerada.

Uma vez que se possua previamente dados relativos a conhecimentos, habilidades e atitudes específicas para cada setor de atuação ou grupo hierárquico, o processo de mapeamento de competências tende a se tornar mais dinâmico e eficiente.

O Mapeamento de Competências, por si só, constitui ferramenta importante para subsidiar processos decisórios em diversos níveis, tais como Levantamento de Necessidades de Capacitação, Treinamento e Desenvolvimento, Seleção de Pessoal, Avaliação de Desempenho, entre outros processos relacionados à Gestão de Pessoas.

Amaral (2006) afirma que o aperfeiçoamento permanente de servidores poderá contribuir muito para a qualidade do serviço público, promovendo uma ampliação da competitividade do país, de forma a assegurar o desenvolvimento sustentável e menos desigual.

Nesse sentido, o incremento de novas tecnologias aos processos de Gestão por de Pessoas baseado no modelo de Competência representa uma alternativa válida de munir o Serviço Público das ferramentas necessárias ao acompanhamento das constantes mudanças tecnológicas, ao atendimento das demandas sociais e, conseqüentemente, ao alcance da excelência na Gestão Pública.

6. REFERÊNCIAS

- AMARAL, H K. Desenvolvimento de Competências de Servidores na Administração Pública Brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília. 57 (4): 549 – 563, 2006.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas, e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO , H.P; BAHRY, C.P. Gestão por Competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília. 56 (2): 179-194. Abr/Jun (2005).
- BRANDÃO & GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**. 1 (41): 8-15. Jan/mar 2001.

- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em: 23 jun. 2014.
- BORGES-ANDRADE,J.E; LIMA,S.V. Avaliação de Necessidades de Treinamento: um método de análise de pape ocupacional. **Tecnologia Educacional**, v. 12, n. 54, p. 5-14. 1983.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.D. et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Getúlio Vargas – FGV, 2009.
- FERREIRA, A.C. **Responsabilidade Civil por Atos Administrativos**. São Paulo: Lejus, 2002 Citado por: SILVA, M.S.; MELLO, S.P.T. A Implantação Da Gestão Por Competências: Práticas E Resistências No Setor Público. Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT, 1 (2). 2013
- SILVA, M.S.; MELLO, S.P.T. A Implantação Da Gestão Por Competências: Práticas E Resistências No Setor Público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, 1 (2). 2013

7. APÊNDICES

Apêndice 1 – Instrumento para Mapeamento de Competências de Tecnologia da Informação

Competências de Tecnologia da Informação							
CÓD	COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	Freq. Absoluta	Freq. Relativa(%)	NÍVEL	GRAU DE IMPORTÂNCIA	GRAU DE DOMÍNIO
TI01	Acompanhamento	Acompanhar o cumprimento de Planos de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação e realizar controle para que as ações de TI estejam alinhadas com o previsto no plano.	2	25	ESTRATÉGICO		
TI02	Acompanhamento de Atualizações:	Acompanhar e checar as atualizações realizadas nos sistemas, por meio da ferramenta de gestão IDA RTC	1	12,5	OPERACIONAL		
TI03	Acompanhamento de Dados	Analisar e monitorar o desempenho do ambiente de banco de dado.	1	12,5	OPERACIONAL		
TI04	Administração de Redes de Informática	Administrar e organizar a rede de informática da unidade, prestando suporte, quando necessário	1	12,5	ESTRATÉGICO		
TI05	Aderência a Padrões de Arquitetura:	Assegurar a aderência dos sistemas desenvolvidos aos padrões corporativos de arquitetura e gerência de configuração definidos pela organização.	1	12,5	ESTRATÉGICO		
TI06	Análise de dados e indicadores de TI	Analisar dados e indicadores para acompanhamento e controle processos, projetos e atividades internas, para subsidiar processos decisórios.	1	12,5	ESTRATÉGICO		
TI07	Análise de Contratos de TI	Analisar os contratos e ações em tramitação, dentro do prazo estabelecido de acordo com os objetivos da organização.	1	12,5	ESTRATÉGICO		
TI08	Atendimento ao PCN - TI	Atender ao plano de continuidade do negócio (PCN) ligado aos serviços de TI.	1	12,5	ESTRATÉGICO		
TI09	Ativos de Rede	Gerenciar ativos de rede (Switch, Roteador, Access Point) mantendo o funcionamento da rede institucional.	1	12,5	OPERACIONAL		

TI10	Arquitetura de TI	Manter e Projetar a arquitetura de sistemas de TI da unidade	1	12,5	OPERACIONAL
TI11	Atendimento ao plano diretor de TI	Receber, registrar e consolidar as necessidades de TI da unidade, respondendo-as de forma humanizada e especializada de acordo com os objetivos da organização e a Legislação pertinente, com as melhores práticas mercadológicas.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI12	Atualização Legislativa	Acompanhar a atualização legislativa, jurisprudencial e demais regulamentos doutrinários relativos a Tecnologia da Informação.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI13	Atualização e Manutenção de Dados	Atualizar e manter base de dados institucionais, facilitando o acesso rápido às informações pertinentes.	1	12,5	OPERACIONAL
TI14	Atualização de Informações e Dados	Baixar do SIAPENET o arquivo DIRF, transmiti-lo a Receita Federal e executar possíveis retificações.	1	12,5	OPERACIONAL
TI15	Atualização Técnica	Acompanhar as inovações tecnológicas que possam impactar operacional, ecológica e economicamente no setor de atuação da unidade	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI16	Banco de Dados	Gerenciar os bancos de dados, mantendo sua disponibilidade e realizando sua otimização.	1	12,5	OPERACIONAL
TI17	Cabeamento Estruturado	Projetar e alterar projetos de Rede Lógica Estruturada e suas principais funcionalidades atendendo aos padrões internacionais.	1	12,5	OPERACIONAL
TI18	Controle de Dados	Verificar e controlar os dados nos diferentes sistemas da organização, identificando inconsistências e propondo soluções.	1	12,5	OPERACIONAL
TI19	Controle de Qualidade	Monitorar a qualidade da entrega de produtos e o andamento dos projetos de TI, de acordo com o estabelecido no planejamento de cada projeto, evitando perda de prazos, fuga do escopo, erros e retrabalho.	1	12,5	OPERACIONAL
TI20	Construção e melhoria de sistemas	Realizar a interlocução com a TI de forma a garantir a correta	1	12,5	OPERACIONAL

manufatura dos sistemas.

TI21	Criar Sistemas	Propor a criação de sistemas informatizados ou banco de dados.	1	12,5	OPERACIONAL
TI22	Desenvolver Sistemas	Projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica.	3	37,5	OPERACIONAL
TI23	Desenvolver Sistemas	Construção do site para o público interno	1	12,5	OPERACIONAL
TI24	Desenvolver Sistemas	Realizar backups de dados em mídia, de acordo com solicitações feitas à unidade.	1	12,5	OPERACIONAL
TI25	Desenvolver Sistemas	Retificar e realizar a manutenção de dados em sistemas internos	1	12,5	OPERACIONAL
TI26	Desenvolver Sistemas	Estudar a viabilidade da implantação de novas tecnologias na unidade.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI27	Desenvolver Sistemas	Desenvolver, implementar e manter os sistemas de informação, de acordo com os objetivos definidos pela governança e/ou o PDTI, respeitando os padrões de qualidade da organização.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI28	Desenvolver Sistemas	Desenvolver sistemas que solucionem os problemas que demandam solução automatizada na área de negócio, com vista as necessidades dispostas no Planejamento Estratégico.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI29	Desenvolver Sistemas	Desenvolver sistemas informatizados de acordo com o processo a que se destina, dentro das especificações da organização	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI30	Desenvolvimento de Sistemas	Definir requisitos e desenvolver sistemas informatizados de acordo com fluxos de processos da unidade.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI31	Desenvolvimento de sistemas e aplicativos	Desenvolver sistemas e aplicativos que solucionem demandas e problemas enfrentados pela unidade, atendendo as necessidades dispostas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI32	Desenvolvimento de Softwares	Desenvolver sistemas e softwares que solucionem demandas e problemas enfrentados pela unidade, atendendo as necessidades dispostas no Planejamento Estratégico.	4	50	ESTRATÉGICO

TI33	Desenvolvimento Tecnológico	Buscar e desenvolver tecnologias que solucionem demandas e problemas enfrentados pela unidade, atendendo as necessidades dispostas no Planejamento Estratégico.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI34	Design Gráfico	Identificar as necessidades do solicitante e desenvolver layout gráfico a partir delas aplicando os conceitos de tipografia cores e formatos.	2	25	OPERACIONAL
TI35	Digitalização de documentos	Digitalizar diferentes modalidades de documentos para compor documentos e/ou processos.	2	25	OPERACIONAL
TI36	Edição e Tratamento de Imagens e Vídeos	Realizar a edição e tratamento de imagens e vídeos em softwares específicos.	1	12,5	OPERACIONAL
TI37	Edição de Vídeos	Realizar a edição de vídeos, em boa qualidade, utilizando ferramentas específicas para atender às demandas da unidade dentro do prazo determinado.	1	12,5	OPERACIONAL
TI38	Editar Imagens	Digitalizar documento, utilizando scanner e Capture Software, de acordo com solicitações do usuário interno via e-mail	1	12,5	OPERACIONAL
TI39	Editar Imagens	Realizar edição de imagens em equipamentos específicos.	3	37,5	OPERACIONAL
TI40	Elaboração de Gráficos e Planilhas	Elaborar diferentes modalidades de gráficos e planilhas para atender às demandas da unidade	3	37,5	OPERACIONAL
TI41	Elaboração Legislativa de TI	Elaborar atos normativos que se relacionem com a TI.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI42	Elaboração de relatórios e apresentações	Elaborar relatórios e apresentações, utilizando word, excel, powerpoint.	2	25	OPERACIONAL
TI43	Fluxos de Processos de TI	Descrever fluxos de processos de trabalho pertinentes á área.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI44	Gestão da Tecnologia da Informação	Identificar sistemas e softwares que solucionem demandas e problemas enfrentados pela unidade.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI45	Gestão da Tecnologia da Informação	Administrar o acesso a rede e aos recursos tecnológicos da unidade, atendendo os objetivos da	1	12,5	ESTRATÉGICO

Instituição					
TI46	Gestão da Tecnologia da Informação	Definir métricas, processos e indicadores, bem como analisar os dados para subsidiar o efetivo controle e gestão da tecnologia da informação.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI47	Gestão da Informação	Coletar, acompanhar e analisar dados, informações e matérias de interesse da unidade para subsidiar processos decisórios.	1	12,5	OPERACIONAL
TI48	Gestão da Informação	Coletar, analisar, disponibilizar e manter atualizados dados, informações e estatísticas institucionais.	1	12,5	OPERACIONAL
TI49	Gestão da Informação para a CGT	Coletar, acompanhar e analisar dados, informações, acórdãos do TCU, decretos e matérias que estejam na vanguarda da Tecnologia da Informação e que sejam de interesse da unidade para subsidiar processos decisórios.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI50	Gestão da Informação e do Conhecimento	Buscar e socializar informações e conhecimentos de interesse da organização para atender demandas internas e/ou embasar documentos e processos decisórios.	1	12,5	OPERACIONAL
TI51	Gestão de Backup	Planejar e executar, periodicamente, o backup dos arquivos dos computadores da unidade, a fim de evitar falhas e perda de dados	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI52	Gestão de Contratos de Tecnologia da Informação:	Executar, e avaliar projetos e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos do Órgão, utilizando metodologia pertinente	1	12,5	OPERACIONAL
TI53	Gestão de Contratos de TIC	Revisar periodicamente e aperfeiçoar com atualizações frequentes, o Manual de Gestão de Contratos de TIC conforme a ocorrência de avanços na legislação e nos processos gerenciais aplicados à Administração Pública.	1	12,5	ESTRATÉGICO

TI54	Gestão de dados e Informações	Inserir ou excluir e manter atualizados dados e informações institucionais nos sistemas internos.	2	25	OPERACIONAL
TI55	Gestão de Recursos Tecnológicos	Identificar necessidades, adquirir e manter recursos materiais de TI da unidade para garantir o pleno funcionamento de suas unidades.	2	25	OPERACIONAL
TI56	Gestão de Servidores Linux	Realizar o gerenciamento de Funções implementadas em Servidores Linux.	1	12,5	OPERACIONAL
TI57	Gestão de Servidores Windows	Realizar o gerenciamento de Funções implementadas no Windows Server 2008.	1	12,5	OPERACIONAL
TI58	Gestão de sistemas	Operar os sistemas gerenciados pela Coordenação e dialogar com as unidades gestoras de TI sobre a necessidade/utilidade de reparos e aperfeiçoamentos nestes.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI59	Infraestrutura	Administrar a integração da infraestrutura dos sistemas de informação da unidade, atendendo os objetivos da Instituição.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI60	Identificar Sistemas	Identificar sistemas plataformas, e softwares de que solucionem demandas e acelerem rotinas desenvolvidas pela unidade.	3	37,5	OPERACIONAL
TI61	Inovação em TI	Propor inovações tecnológicas que agilizem processos e atividades, trazendo benefícios tanto para o público externo quanto para a unidade.	2	25	OPERACIONAL
TI62	Integração de Informações	Definir e aplicar diretrizes de integração de informações geográficas de transporte por meio de plano estratégico de geoinformação e de uma infraestrutura de dados espaciais.	1	12,5	OPERACIONAL
TI63	Integração de Informações	Criar e desenvolver um repositório de informações dos sistemas internos.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI64	Integração de Sistemas	Integrar a unidade ao SISP/MPOG.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI65	Integração tecnológica	Integrar as tecnologias da unidade aos padrões do governo (e-Gov)	1	12,5	OPERACIONAL
TI66	Integração dos procedimentos de TI	Melhorar a qualidade dos serviços visando a maturidade nos processos	1	12,5	OPERACIONAL

de gestão de TI.

TI67	Levantamento de Demanda de TI	Levantar as necessidades de softwares e hardwares das unidades da organização que possam viabilizar e/ou incrementar os serviços prestados pela secretaria.	1	12,5	OPERACIONAL
TI68	Integração Legislativa	Tornar o Plano de Desenvolvimento da Tecnologia da Informação, o principal agente de alocação de Bens e Serviços de TI, consoante a política ditada pelo Planejamento Estratégico a fim de alcançar os objetivos descritos no PDTI.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI69	Matemática Financeira em Excel	Realizar cálculo avançado em Excel de acordo com os preceitos de Matemática Financeira.	1	12,5	OPERACIONAL
TI70	Material Midiático	Produzir material midiático condizente ao objetivo do curso, utilizando diferentes ferramentas de captação e edição de áudio, vídeo, ilustração, animações, imagens	1	12,5	OPERACIONAL
TI71	Manutenção de Equipamentos de TIC	Fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infraestrutura de equipamentos de TIC, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.	4	50	OPERACIONAL
TI72	Modelagem de Processos para desenvolvimento de sistemas.	Identificar o fluxo do processo para que possam ser desenvolvidos e implementados sistemas (TI) que visem a automatização, maior segurança e agilidade do processo	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI73	Modelagem de Processos em ITIL	Prover melhorias nos serviços de TI, utilizando a metodologia ITIL.	1	12,5	OPERACIONAL
TI74	Monitoramento	Acompanhar, monitorar e propor ajuste de desempenho do Banco de Dados da organização.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI75	Monitoramento de Ambiente JAVA:	Monitorar o ambiente JAVA da unidade, utilizando o sistema JON.	1	12,5	OPERACIONAL
TI76	Monitoramento de Ambiente Computacional	Monitorar redes, serviços e aplicações, utilizando o sistema Whatsup.	1	12,5	OPERACIONAL

TI77	Monitoramento	Monitorar e analisar o desenvolvimento dos projetos de TI a fim de garantir a consecução dos objetivos descritos no Plano de Ações do Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI.	1	12,5	ESTRATÉGICO
TI78	Operação de Equipamentos de Reprografia e Fotocópia	Operar equipamentos de reprografia, seguindo as normas de material e produzindo material de boa qualidade.	4	50	OPERACIONAL
TI79	Organização e gerenciamento de bases de dados virtuais	Gerenciar software para editoração científica.	1	12,5	OPERACIONAL
TI80	Pesquisa de Sistemas	Pesquisar sistemas informatizados ou banco de dados que atendam as necessidades da instituição	1	12,5	OPERACIONAL
TI81	Pesquisa em TI	Realizar estudos e pesquisar novas tecnologias que possam racionalizar e otimizar a prestação de serviços à unidade.	1	12,5	OPERACIONAL
TI82	Prestação de Serviços	Desenvolver, implementar e assegurar os sistemas de informação, extração ou mineração de dados e informações em diferentes bancos de dados, dentro do fluxo contínuo de atendimento e de acordo com os objetivos pré-estabelecidos.	1	12,5	OPERACIONAL
TI83	Programação	Operar sistemas de programação e web-design, empregando códigos de HTML	1	12,5	OPERACIONAL
TI84	Planejamento e Gestão de Backup	Apresentar e implementar as políticas de Backup a fim de garantir o pleno funcionamento da organização.	2	25	ESTRATÉGICO
TI85	Publicidade	Identificar e socializar informações, no âmbito da tecnologia da informação, que possam aprimorar a transparência e fortalecer a imagem da organização junto a população, aos órgãos de controle e à própria Agência, além de permitir a interação e comunicação com demais entes governamentais que realizem atividades semelhantes	1	12,5	OPERACIONAL

TI86	Serviços de Impressão	Realizar serviços de impressão de material para atender às demandas da organização, produzindo material de boa qualidade dentro do prazo solicitado.	1	12,5	OPERACIONAL
TI87	Segurança de TI	Gerenciar a infraestrutura de segurança (Firewall, IPS, Antivírus, Atualizações, Correções, antiSPAM), mantendo o funcionamento e a segurança da rede e sistemas da organização.	2	25	OPERACIONAL
TI88	Sistemas , Softwares e Hardwares	Manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor.	7	87,5	OPERACIONAL
TI89	Sistemas informatizados	Operar e alimentar sistemas informatizados de acordo com os objetivos da tarefa (moodle).	1	12,5	OPERACIONAL
TI90	Softwares e Hardwares (SOPHIA)	Automatizar e modernizar dos mecanismos de circulação, controle e registro das obras do acervo informacional da Biblioteca Jurídica.	1	12,5	OPERACIONAL
TI91	Soluções de Infraestrutura Windows	Configurar e manter servidores de rede em Windows Server e seus serviços, mantendo seu bom funcionamento.	1	12,5	OPERACIONAL
TI92	Soluções de Infraestrutura Linux	Configurar e manter servidores de rede em Linux e seus serviços, mantendo seu bom funcionamento.	1	12,5	OPERACIONAL
TI93	Soluções de Gestão de Segurança da Informação em Servidores Linux	Realizar o Gerenciamento de Funções de Firewall, Proxy/URL Filter e Controle de Acesso e Banda implementadas em Servidores Linux.	1	12,5	OPERACIONAL
TI94	Soluções de Rede sem Fio	Configurar e manter ambientes de redes sem fio, mantendo seu bom funcionamento.	1	12,5	OPERACIONAL
TI95	Soluções de Virtualização	Configurar e manter servidores de virtualização e seus serviços, mantendo seu bom funcionamento.	1	12,5	OPERACIONAL
TI96	Sonorização	Instalar microfones, caixas de som de acordo com o ambiente.	1	12,5	OPERACIONAL
TI97	Suporte Técnico	Prestar orientação e suporte técnico na instalação, utilização e manutenção de recursos de hardware e software.	5	62,5	OPERACIONAL

TI98	Tratamento de mídia	Adequar formatos de vídeo e tamanhos de arquivos as exigências do site para sua publicação, empregando photoshop ou conversores de mídia.	1	12,5	OPERACIONAL
TI99	Verificação de consistência	Verificar a consistência das informações prestadas pelos agentes econômicos e dos dados e relatórios dispostos pelos sistemas internos.	1	12,5	OPERACIONAL
TI100	Webdesign	Realizar o Planejamento, Criação e Gestão de Sites, Intranets e Portais WEB.	1	12,5	ESTRATÉGICO