



LABORATÓRIO DE
GESTÃO DO
COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL
UFPA - UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARÁ

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CAMILA RAMOS
THIAGO COSTA
CÉSAR BARTH
AÉCIO BORBA

Belém-PA

2016

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Biblioteca Central da UFPA, Belém-PA

Mapeamento de competências na Administração Pública / Camila Ramos ... [et al.] – 1. ed. – Belém: UFPA-PROGEP-GESTCOM-PPGTPC, 2016. 36 p.

Vários autores

ISBN 978-85-63728-38-8

1. Administração pública. I. Ramos, Camila, [et al.]

CDD 23. ed. 351

**CAMILA RAMOS
THIAGO COSTA
CÉSAR BARTH
AÉCIO BORBA**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

1ª edição

**Universidade Federal do Pará
Belém, 2016**

Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional

Coordenador

Prof. Dr. Thiago Dias Costa

Vice Coordenadora

Psic. Dr^a. Camila Carvalho Ramos

Pesquisadores Sênior

Prof. Dr. Aécio Borba

Profa. Dr^a. Aline Beckmann de Castro Menezes

Prof. Dr. Romariz Barros

Pesquisadores Júnior

Psic. Gisele C. Andrade Marques

Psic. César Augusto Barth

Estagiários

Adalberto Jorge Ribeiro Da Costa

Gottardo Celso Ferreira Dias

Jean Marcel Gonçalves dos Santos

Júlia K. Costa do Nascimento

Letícia Silva Madonado Cunha

Pedro Henrique Reis e Silva

Raíssa Cruz dos Santos

Vivian Torres Cabeça

Sumário



Apresentação.....	8
Mapeamento de Competências.....	11
Fase 1. Definição da Data da Oficina.....	14
Fase 2. Definição do Local da Oficina.....	14
Fase 3. Seleção dos Participantes da Oficina.....	15
Fase 4. Apresentação do Projeto.....	16
Fase 5. Identificação e Validação da Lista de Sugestões de Competências.....	18
Fase 6. Atribuição do Grau de Importância das Competências Avaliadas na Lista de Sugestões de Competências.....	20
Fase 7. Descrição das Competências no Formulário para a Descrição de Novas Competências.....	23
Fase 8. Atribuição do Grau de Importância das Competências Descritas no Formulário para a Descrição de Novas Competências	30
Fase 9. Alinhamento Mapa Estratégico e Competências.....	30
Fase 10. Avaliação e Fechamento da Oficina.....	32
Fase 11. Avaliação e Identificação das Lacunas de Competências.....	33
Fase 12. Avaliação e Identificação das Lacunas de Competências.....	34

Apresentação

Desde a publicação do Decreto 5.707/2006, a implantação do modelo de gestão por competências no serviço público federal brasileiro se tornou mandatória. A base para implantação deste modelo é o mapeamento de competências. O modelo de gestão por competências tem a proposta de atuar na redução das lacunas existentes entre as competências disponíveis nos servidores da instituição e as competências necessárias para a realização dos objetivos organizacionais. Para isso, é fundamental a realização do mapeamento de competências, em que serão identificadas as competências necessárias para cada unidade da organização. A partir deste mapeamento, pode ser avaliado o grau de domínio de cada servidor em relação a cada competência relativa ao desempenho de suas funções e, conseqüentemente, pode ser determinada a lacuna que representa a necessidade de capacitação.

A Universidade Federal do Pará (UFPA), através de seu Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM), vem contribuindo para a consecução

ção do objetivo de implantar esse modelo de gestão, e já acumula uma experiência de mapeamento de competências em mais de vinte instituições federais brasileiras.

O GESTCOM é um laboratório especializado no desenvolvimento de metodologias para a gestão de pessoas no contexto da Administração Pública Brasileira. Implementa procedimentos de intervenção e soluções tecnológicas para a resolução de problemas dos Órgãos Públicos através da transformação das demandas apresentadas em problemas de pesquisa.

Ao longo desta vasta experiência, os pesquisadores do GESTCOM aperfeiçoaram um método para execução do mapeamento de competências, que se constitui em Oficinas de Mapeamento de Competências conduzidas com grupos focais de servidores da instituição. Essa experiência tem mostrado importantes cuidados e relevantes modos de proceder que constituem uma verdadeira tecnologia comportamental para o alavancar o sucesso e a eficiência de esforços para mapeamento de competência. A obra “Mapeamento de Competências na Administração Pública” reúne de forma concisa e completa os elementos mais importantes desse processo, em um passo a passo para a condu-

ção de oficinas de mapeamento de competências. Ela é um guia com o propósito de orientar de forma didática a condução de Oficinas de Mapeamento de Competências em Órgãos Públicos Brasileiros.

Este Guia foi desenvolvido graças à parceria estabelecida entre o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional – GESTCOM, a Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal - PROGEP e o Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento – PPGTPC.

Mapeamento de Competências na Administração Pública



O processo de Mapeamento de Competências envolve diversas fases, descritas de forma resumida na Figura 1.

Para conduzir o Mapeamento de Competências de um Órgão você, junto com a equipe que conduzirá o projeto, deverá seguir as fases descritas nas etapas de 1) planejamento do mapeamento de competências, 2) oficinas de mapeamento de competências e 3) avaliação do mapeamento de competências.

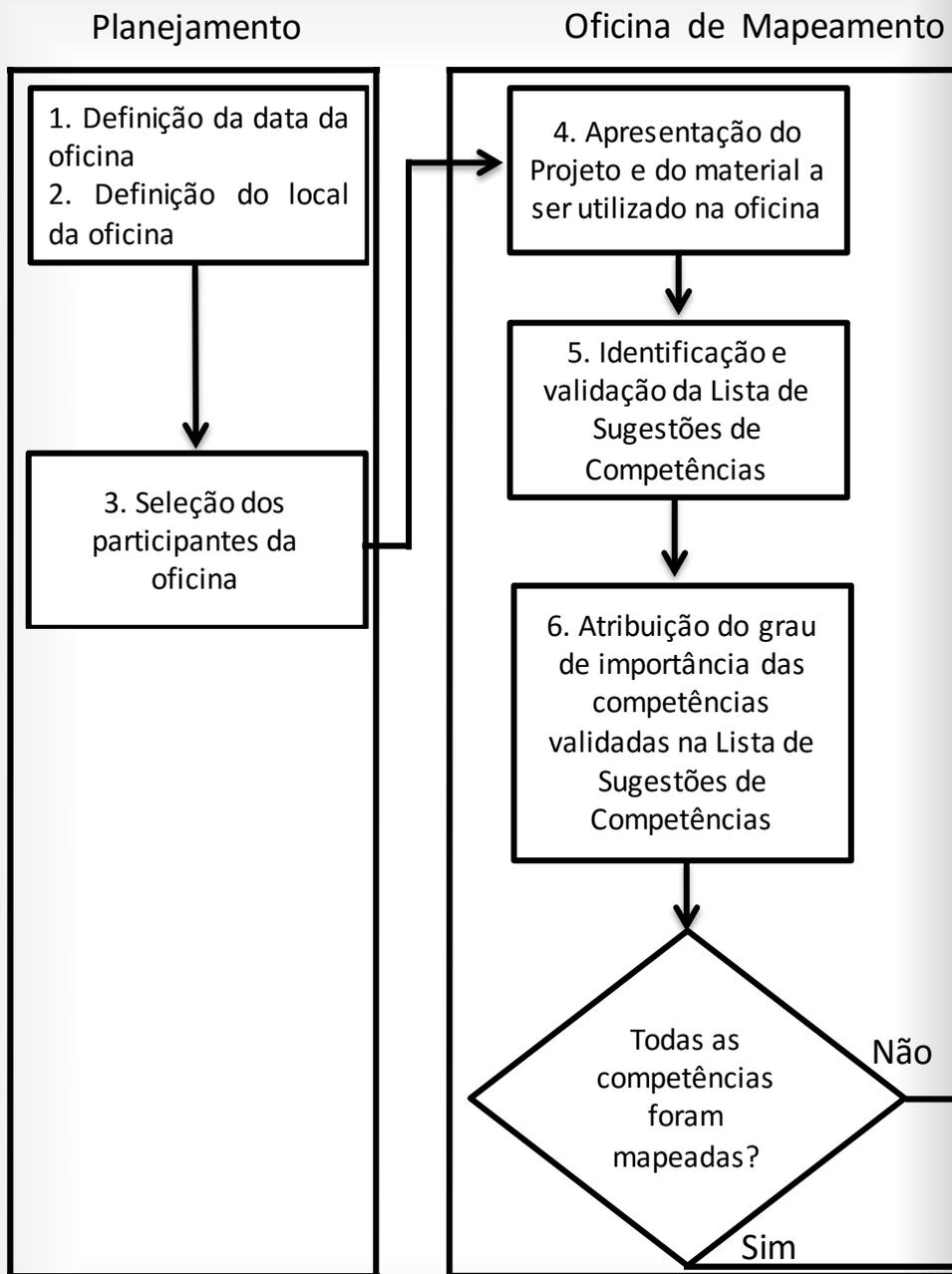
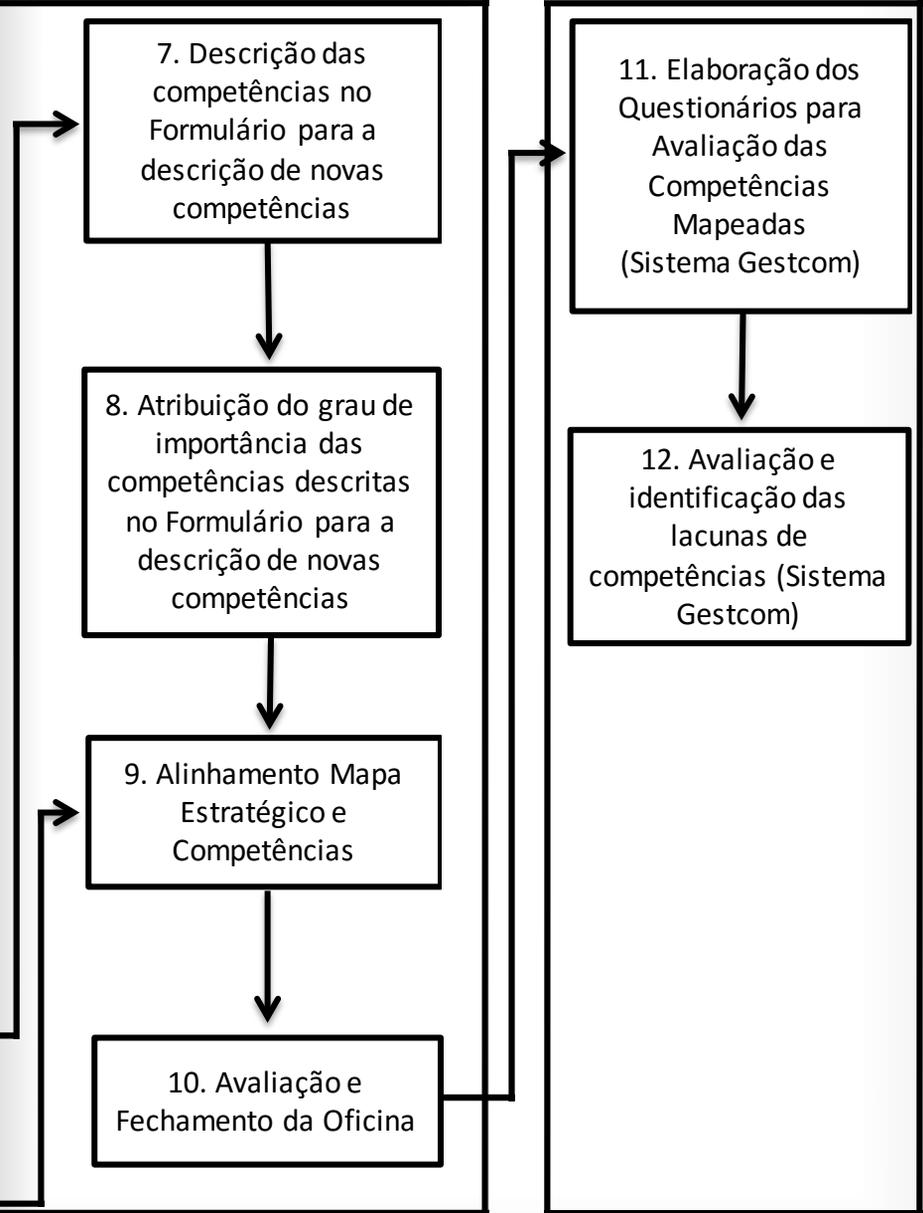


Figura 1: Fluxograma de planejamento e condições

de Competências

Avaliação



de oficinas de mapeamento de competências

Fase 1. Definição da Data da Oficina

A data da Oficina de Mapeamento de Competências deverá ser acordada entre a equipe que conduzirá o mapeamento e as unidades que participarão da oficina. Geralmente, são necessários dois dias para o alcance dos resultados da oficina. No entanto, esse prazo poderá ser estendido ou encurtado, dependendo do rendimento do trabalho das unidades.

Caso os dois dias planejados para a oficina não sejam suficientes para o mapeamento das competências das unidades participantes, sugere-se que os servidores finalizem o seu mapeamento em momento posterior e encaminhem, digitalmente ou impresso, o material finalizado.

Fase 2. Definição do Local da Oficina

Quanto ao local de realização da oficina de mapeamento de competências recomenda-se:

- Auditório/sala em tamanho e com quantidade de cadeiras suficientes para o número de participantes da oficina e, se possível, com acesso à internet;
- Ambientes adequados para a interação entre os participantes

e que possibilitem o preenchimento do material fornecidos na oficina (cadeiras móveis com suporte para escrita ou mesas);

- Ambiente que permita a projeção de apresentações, com a disponibilização de recursos audiovisuais.

Fase 3. Seleção dos Participantes da Oficina

Na etapa de seleção dos participantes da oficina recomenda-se que:

- Sejam selecionados participantes com amplo conhecimento das rotinas e atividades da unidade que estão representando;
- O número adequado de participantes por oficina não deverá exceder 60 servidores, com o número máximo de dois representantes por unidade;
- Para atender aos 60 participantes, sugere-se seis mapeadores, ou seja, cada mapeador ficará responsável pela orientação de cinco unidades (10 participantes).

O Gestcom fornecerá aos órgãos parceiros, materiais instrucionais que poderão ser disponibilizados às unidades previamente, para a elaboração de suas competências. Esses materiais conterão informações e orientações quanto ao projeto e a

descrição adequada de competências. De posse deste material instrucional, os servidores deverão descrever suas competências em equipe. As competências descritas devem ser encaminhadas à equipe responsável pelo mapeamento e levadas à oficina marcada para sua unidade.

A produção prévia de competências não substitui a participação dos servidores nas oficinas.

Com as oficinas agendadas e os participantes selecionados, você poderá conduzir as oficinas de mapeamento de competências de acordo com as etapas a seguir.

Fase 4. Apresentação do Projeto

A apresentação tem como objetivo orientar os participantes na descrição adequada de competências, especificando cada um dos seus componentes.

Durante toda a apresentação, você poderá esclarecer dúvidas dos participantes quanto à descrição das competências e/ou demais temas relacionados ao projeto, tais como: etapas e objetivos do projeto, benefícios para a instituição etc.

É preciso esclarecer para os participantes que cada um

deles foi selecionado para participar da oficina por ser considerado um servidor que conhece bem o trabalho desenvolvido na seção/unidade/departamento que está representando. O trabalho deles será mapear todas as competências que são necessárias para desenvolver as atividades daquela seção/unidade/departamento e não apenas das atividades desenvolvidas por ele próprio. Se alguém desenvolve uma determinada competência naquela unidade, essa competência será incluída. O servidor deve ficar à vontade, inclusive, para deixar o local onde está ocorrendo a oficina e se dirigir a sua seção/unidade/departamento para tirar dúvidas sobre essas atividades com os colegas.

Adicionalmente, ele deve ter clareza de que, se há representantes de subunidades da unidade por ele representada, as competências daquela subunidade serão descritas pelo colega que a representa. Da mesma forma, se ele estiver representando mais de uma unidade ou subunidade, deverá considerar todas as competências que ocorrem naquelas subunidades. Em outras palavras, ele deve ter clareza sobre a abrangência do seu enfoque.

Fase 5. Identificação e Validação da Lista de Sugestões de Competências

O primeiro material a ser disponibilizado aos participantes das oficinas deverá ser a *Lista de Sugestões de Competências*. Esse conjunto de competências tem sido encontrado, com frequência, em órgãos públicos brasileiros.

A *Lista de Sugestões de Competências* contém exemplos de competências administrativas, gerenciais e pessoais a serem analisadas e validadas pelas unidades. Esses grupos de competências são indicados por serem encontrados, com frequência, em instituições públicas com o mesmo perfil da que está sendo mapeada por você.

Vale lembrar os participantes da oficina que estas competências não poderão ter seus nomes ou descrições alteradas. Caso isso seja necessário, a competência deverá ser incluída no *Formulário para a Descrição de novas Competências* (Fase 7). Além disso, novas competências administrativas, gerenciais e pessoais poderão ser sugeridas, no entanto, também deverão compor o *Formulário para a Descrição de novas Competências*.

Para que você possa orientar melhor os participantes da sua oficina quanto às características desse grupo de competências, seguem algumas informações:

- **Lista de Competências Administrativas:** Diz respeito a competências gerais e administrativas que poderão ser comuns a diferentes unidades da instituição. São consideradas competências de suporte para as competências finalísticas da unidade.
- **Lista de Competências Gerenciais:** Esse grupo de competências está relacionado à atuação enquanto gestor da instituição, independente da sua unidade. Portanto, este conjunto de competências deverá ser comum às diferentes unidades da instituição. A unidade deverá traçar um perfil ideal para os gestores da sua instituição.
- **Lista de Competências Pessoais:** São competências de caráter atitudinal, que estabelecem posicionamento e habilidades sociais necessárias para a atuação enquanto servidor da instituição mapeada. Essa lista de competências, assim como as demais da *Lista de Sugestões de Competências*, poderão ser comuns às diferentes unidades da instituição.

Ao finalizar a identificação e validação do primeiro conjunto de competências, você deverá disponibilizar, aos participantes das oficinas, o *Formulário para a Descrição de Novas Competências*. Esse formulário deverá ser preenchido com as competências que não foram contempladas na primeira lista.

Fase 6: Atribuição do Grau de Importância das Competências Avaliadas na Lista de Sugestões de Competências

Para todas as competências validadas pelos participantes das oficinas (*Lista de Sugestões de Competências*), deverão ser atribuídos Graus de Importância (Fases 6 e 8) conforme quadro a seguir.

A competência tem pouca importância para as atividades e resultados da unidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	A competência é essencial para as atividades da unidade.
---	---------------------	--

Figura 2. Grau de importância das competências.

Nesse momento muitas dúvidas poderão surgir. Diante disso, seguem orientações importantes que poderão ser repassadas aos participantes da oficina.

1. O grau de importância deverá ser atribuído a todas as competências, tanto aquelas selecionadas pelo servidor na *Lista de Sugestões de Competências*, quanto as descritas no Formulário para a *Descrição de novas Competências*.

No entanto, caso você julgue que alguma das competências sugeridas não se relacione às atividades realizadas pela sua unidade, o seu grau de importância será “0”. Portanto, essa competência “não é necessária para as atividades da unidade”.

2. O grau de importância diz respeito a quanto a competência é essencial para os objetivos e resultados da unidade. Assim, o valor “10” - grau de importância máximo - deverá ser atribuído à competência (ou pequeno conjunto de competências) mais importante para as atividades da unidade, ou seja, o foco principal da unidade.

3. Os graus de importância das demais competências deverão ser atribuídos entre 1 e 9, tendo como base a(s) competência(s) com grau de importância maior. Ou seja, as competências que são menos importantes que a considerada “grau de importância 10”, deverão ter graus de importância menores.

4. O grau de importância não deverá ser atribuído com base na necessidade de capacitação da competência ou no grau de domínio dos servidores da unidade em relação àquela competência. Tampouco o grau de importância deve refletir a frequência com que a competência é realizada. O valor atribuído como grau de importância deve refletir o quanto aquela competência é central para o desenvolvimento das atividades daquela unidade, ou seja, o impacto da não realização desta competência para a unidade.

5. Os servidores poderão ter particular dificuldade de atribuir grau de importância às competências pessoais. É possível que se queira dar importância máxima a muitas competências. Pode ser útil esclarecer ao servidor que, embora se concorde que todas aquelas competências são importantes, ele deve julgar quais delas são mais exigidas no exercício das funções da unidade por ele representada na oficina. Para citar um exemplo, os servidores de uma unidade que prepara processos de licitação são mais exigidos com relação à competência “legislação” (“Agir de acordo com leis, normas e códigos profissionais da organização, inclusive o de Ética, identificando as implicações de suas

ações para a instituição como um todo”) do que com relação à competência “flexibilidade”. Alternativamente, o servidor que desenvolve suas funções no setor de gestão de pessoas poderá ser mais exigido em relação à competência “flexibilidade” (“Aceitar e assumir opiniões, ideias e pensamentos de outras pessoas, revendo posições e mostrando-se aberto a devolutivas [feedback]”) do que “legislação”. De forma alguma se está dizendo que as pessoas do setor de gestão de pessoas são menos observantes da lei. O grau de importância maior para flexibilidade no setor de gestão de pessoas apenas indica que os servidores ali lotados são mais exigidos quanto a essa competência.

Fase 7. Descrição das Competências no Formulário para a Descrição de Novas Competências

Caso as competências da *Lista de Sugestões de Competências* não sejam suficientes para descrever o que a unidade deve ser capaz de fazer para realizar suas atividades/atribuições, competências específicas deverão ser descritas com base nas orientações dadas durante a apresentação da oficina, utilizando o *Formulário para a Descrição de novas Competências*. Caso a

Lista de Sugestões de Competências, sozinha, descreva todas as competências da sua unidade, o Formulário para a Descrição de novas Competências não será necessário. Isso, entretanto, raramente acontece.

Para uma adequada descrição de competências, você deverá lembrar as seguintes regras:

Cada competência a ser mapeada deverá conter o “nome da competência + descrição da competência conforme as regras repassadas”.

Vamos lembrá-las:

1) Nome da Competência: Esse campo deve conter um título pelo qual a competência descrita será identificada.

2) Descrição da Competência: A descrição de uma competência deve representar um desempenho ou comportamento esperado, especificando o que o profissional deve ser capaz de fazer. A descrição de uma competência é composta por 3 elementos (Brandão, 2012):

- **Verbo + Objeto de Ação:** O verbo deve especificar uma ação

Brandão, H. P. (2012). Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Editora Atlas.

passível de observação e mensuração no ambiente de trabalho, ou seja, o gestor ou colega de trabalho deverão ser capazes de visualizar o que o servidor está fazendo.

- **Condição:** Indica a maneira esperada que o comportamento ocorra no ambiente de trabalho. Tradicionalmente, as condições estabelecem que *instrumentos, equipamentos, procedimentos, métodos, técnicas* devem ser empregados no desenvolvimento da competência.

- **Critério:** Identifica uma qualidade considerada satisfatória, em termos de *velocidade, qualidade, quantidade, prazo, periodicidade e exatidão* na qual competência precisa ser realizada.

Além de conter os 3 elementos descritos acima, as descrições das competências deverão evitar (Ramos, 2015):

- **o Expressões amplas:** Descrições de competências muito longas, com múltiplos verbos e/ou complementos. Exemplo: Identificar, analisar, tramitar e acompanhar o andamento dos processos da instituição. Ao invés disso podemos sugerir: Acompanhar o andamento dos processos da instituição, utilizando o sistema de

protocolo.

o Declarações de Intenção: Descrições de competências apresentadas por verbos e complementos, nas quais o verbo indica uma intenção, desejo, expectativa ou a pretensão de algo que deveria acontecer. Exemplo: Engajar diversas áreas em projetos e programas da instituição, garantindo seu pertencimento e responsabilização no mesmo. Ao invés disso podemos propor: Executar projetos, programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos do Órgão.

o Expressões vagas ou genéricas: Descrições de competências utilizando-se comportamentos definidos de maneira vaga, com a utilização de verbos que não exprimem ação concreta e não são passíveis de observação direta. Exemplo: Capacidade de compartilhar ideias, informações e opções para atingir um acordo aceitável para as partes envolvidas. Uma sugestão pode ser: Coletar, acompanhar e analisar dados, informações e matérias de interesse da instituição.

o Expressões Contendo Termos Técnicos: Descrições de competências contendo termos técnicos ou palavras estrangeiras que possam dificultar a compreensão das pessoas. Exemplo: Manu-

sear softwares e hardwares para a realização das atividades que competem ao setor. Ao invés disso podemos propor: Manusear sistemas e equipamentos de informática para a realização das atividades que competem ao setor.

o Expressões Designando Categorias Amplas de Comportamento: Proposição de competência que possua, em sua descrição, um verbo fazendo referência a um conjunto de comportamentos muito grande, com um complemento que também fazia referência a uma ou mais classes abrangentes (ou grandes). Verbos como “Assessorar”, “Apoiar” e “Subsidiar” deverão ser evitados já que não especificam, diretamente, o que o servidor deverá ser capaz de fazer. Além disso, não informa a área de capacitação do órgão, qual comportamento ou competência deverá ser desenvolvido. Diante desses verbos, nos perguntamos: Apoiar em quê? Dar suporte em quê? Assessorar em quê? Exemplo: Prestar informação, apoio, suporte e consultoria a setores da organização, atendendo às demandas internas. Ao reescrever temos: Prestar apoio na divulgação interna de informações e dados institucionais.

o Descrições de Atividades: Devemos evitar descrever competências como se fossem atividades ou rotinas. O conceito de competência é mais abrangente e complexo que o de atividade. No momento em que formos descrever competências, devemos especificar o que o servidor deve ser capaz de fazer para realizar diferentes atividades na sua unidade, ao invés de listar essas atividades.

Também é possível que você tenha que auxiliar o servidor a encontrar o nível adequado de detalhamento do mapeamento. Já vimos aqui que devemos evitar descrições de competências muito genéricas. Da mesma forma, excesso de detalhamento pode ser prejudicial, ex.: Com relação a competências que constituem uso de sistemas informatizados, é comum ter dúvida se a operação de cada sistema deve constituir uma competência separada (maior detalhamento) ou se essa competência deve ser descrita como uma única competência mais geral.

Pode ser útil adotar o seguinte critério: quando o sistema informatizado for o objeto da competência (operar [verbo] o sistema SIAF [objeto]...), é importante criar uma competência para cada sistema. Quando o sistema entra como condição (localizar

informações utilizando arquivo documental ou sistemas informatizados como SIAF, SIAPE, etc), pode se fazer uma referência genérica aos sistemas. Nesse caso, o foco principal é a localização de informação.

Há portanto, alternativas de sistemas em que se pode obter essa informação ou mesmo há uma grande rotatividade de sistemas (com a mesma complexidade), de forma que o servidor que opera um deles poderá facilmente operar os outros sem a necessidade de capacitação específica em cada sistema. Você terá mais clareza sobre isso quando investigar junto aos servidores e chefias, como aquela organização gerencia a adoção de sistemas: 1) se entende que deve haver capacitação para uso de cada sistema especificamente (o que aponta a direção de separar cada sistema em uma competência diferente); 2) se espera que o servidor generalize o repertório de operação de sistemas antigos para os novos, sem necessidade de capacitação em cada sistema ou se há muita rotatividade ou alternativas de sistemas (o que aponta para menção genérica aos sistemas).

Fase 8: Atribuição do Grau de Importância das Competências Descritas no Formulário para a Descrição de Novas Competências

Nesta etapa serão atribuídos graus de importância as novas competências criadas pelos servidores no *Formulário para a Descrição de Novas Competências*, os critérios para atribuir o grau de importância destas competências serão os mesmos que foram apresentados na fase 6.

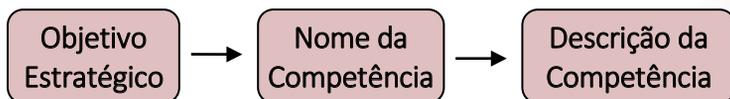
Fase 9: Alinhamento Mapa Estratégico e Competências

O Tribunal de Contas da União (TCU) estabeleceu através do acórdão 3023/2013, que: “A alta administração, em atenção aos princípios da transparência e da prestação de contas, estabelecer formalmente: (i) objetivos da gestão de pessoas alinhados às estratégias de negócio; (ii) indicadores benéficos para negócio” (item 9.1.1.1) e “fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livres provimento de natureza técnica ou gerencial, e assegurarem concorrência e transparência nos processos” (item 9.1.1.4). Diante disso, você

pode, enquanto mapeador, solicitar que as unidades, representadas pelos seus servidores-chave, relacionem as competências gerais e específicas das suas unidades aos objetivos definidos no Mapa Estratégico do órgão que está sendo mapeado.

Assim, teríamos o alinhamento entre o Mapa Estratégico ou Cadeia de Valores, que se refere à apresentação gráfica dos objetivos estratégicos definidos pela instituição e as competências das unidades.

Para tanto, na oficina de mapeamento, você deverá orientar os servidores a relacionarem as competências descritas por eles aos objetivos estratégicos do órgão. Portanto, teríamos:



Recapitulando

Em resumo, ao final da oficina, espera-se que você tenha conseguido orientar os participantes a:

1. Identificarem as competências administrativas, gerenciais e pessoais essenciais para a realização das atividades das unidades. Além da definição dos seus graus de importância.
2. Descreverem, conforme os critérios apresentados, as

competências específicas das unidades. São consideradas específicas, por serem essenciais para apenas uma unidade da instituição. Além da definição dos seus graus de importância.

3. Relacionarem as competências descritas no *Formulário para a Descrição de novas Competências* aos objetivos estratégicos do órgão.

Fase 10. Fechamento da Oficina – Esclarecimento de Dúvidas e das Demais Etapas do Projeto

Esperamos que os objetivos citados acima tenham sido alcançados na oficina que você ministrou. Sendo assim, você, junto com a sua equipe, poderá prosseguir para o fechamento da oficina.

Nessa fase, você poderá aplicar a avaliação da oficina, momento em que os participantes terão oportunidade de expressar suas opiniões a respeito da oficina. Também é importante um momento, para esclarecer possíveis dúvidas dos participantes e descrever as etapas que virão após o término do Mapeamento das Competências.

Fase 11. Elaboração dos Questionários para Avaliação das Competências Mapeadas (Sistema GESTCOM)

Com as competências mapeadas, você poderá passar para a etapa seguinte do processo de implantação do modelo de Gestão por Competências – Elaboração dos Questionários de Avaliação das Competências e consequente identificação das necessidades de capacitação dos servidores da instituição mapeada.

Os questionários poderão ser elaborados manualmente ou utilizando uma ferramenta específica para o Gerenciamento de Competências, como o Sistema de Gerenciamento de Competências desenvolvido pelo Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (Gestcom).

Os questionários elaborados serão compostos pelos nomes e pelas descrições das competências mapeadas durante as oficinas. Cada servidor, mesmo que não tenha participado da oficina, poderá avaliar suas necessidades de capacitação através do preenchimento do questionário. Assim como, cada gestor poderá avaliar as necessidades de capacitação dos seus servidores.

Fase 12. Avaliação e Identificação das Lacunas de Competências (Sistema GESTCOM)

Após a elaboração dos questionários para cada unidade mapeada, será iniciada a fase de avaliação das competências e consequente identificação das lacunas de competências, ou seja, das necessidades de capacitação dos servidores do órgão.

Cada servidor ou gestor terá a oportunidade de avaliar as suas necessidades de capacitação nas competências essenciais para o desenvolvimento de suas atividades. Por meio dessa informação, a instituição poderá elaborar o seu Plano Anual de Capacitação alinhado às reais necessidades dos seus servidores.

Munido dessas orientações, você “será capaz” de conduzir, adequadamente, oficinas de mapeamento de competências.



LABORATÓRIO DE
GESTÃO DO
COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL

UFPA - UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARÁ