



**DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO
BASEADO NO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS:
A CONSTRUÇÃO DE UMA METODOLOGIA
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
NO ESTADO DE PERNAMBUCO**

**ALESSANDRA DE MELO RODRIGUES
CAROLINE BORGES DO NASCIMENTO OLIVEIRA
HELIANE LÚCIA DE LIMA**



DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO BASEADO NO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: A CONSTRUÇÃO DE UMA METODOLOGIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO ESTADO DE PERNAMBUCO

Alessandra de Melo Rodrigues
Caroline Borges do Nascimento Oliveira
Heliane Lúcia de Lima

RESUMO

O Dimensionamento da Força de Trabalho e a Gestão por Competências constituem-se em duas importantes ferramentas para a Gestão de Pessoas. A união desses dois instrumentos tem por objetivo o aumento da qualidade na execução dos serviços prestados, em decorrência da alocação de pessoas, no quantitativo ideal, de acordo com as competências necessárias para o desempenho eficaz das atividades. O Governo de Pernambuco iniciou, no segundo semestre de 2014, através da Secretaria de Administração, a elaboração da metodologia para dimensionar o quantitativo de pessoal com base nas competências mapeadas a fim de subsidiar os processos de concurso público, planejamento da Força de Trabalho e futuramente a Avaliação de Desempenho. A metodologia utilizada possui três fases: aplicação de formulário, entrevistas e consolidação dos dados, gerando Matriz de Alocação com quantitativo de pessoal por função e Mapa de Competências requeridas por cargos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 OBJETIVOS.....	5
3 JUSTIFICATIVA	5
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
5 PREMISSAS.....	7
6 DIRETRIZES	9
7 PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO E MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS	11
8 PROJETO-PILOTO	17
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
10 ANEXOS	24
11 REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

Em consonância com o mapa da estratégia 2012-2015, em anexo, o qual apresenta como uma das premissas o modelo integrado de gestão, com foco em resultados, o Poder Executivo do Estado de Pernambuco vem apoiando iniciativas que contribuam para a profissionalização da Administração Pública, através da valorização do servidor, da modernização da gestão e do alcance das metas.

A Secretaria de Administração – SAD, como órgão deste Poder Executivo, possui como uma das atribuições coordenar, supervisionar e avaliar a execução das atividades relativas à política de cargos, carreiras, desenvolvimento e avaliação de desempenho dos servidores. Dessa forma, possui como uma de suas funções precípuas a gestão do provimento e desenvolvimento das carreiras dessa estrutura, o que lhe confere a incumbência pelo planejamento e orientação relativos à elaboração e avaliação da descrição, atribuições e requisitos dos cargos e carreiras, além de estudos de planejamento relativos à adequação qualitativa e quantitativa, e necessidades atuais e futuras de recursos humanos da referida estrutura.

Portanto, é do interesse da Secretaria de Administração - SAD, no papel de agente normatizador, a proposição e disseminação junto aos órgãos e entidades interessadas nas mudanças, promover a realização de pesquisas e análises, qualitativas e quantitativas, relacionadas aos perfis profissionais e competências necessárias aos cargos efetivos do Poder Executivo Estadual.

Destarte, dentro deste contexto, foi desenvolvida a metodologia para calcular o quantitativo ideal da força de trabalho, levando em consideração o mapeamento das Competências Técnicas e Comportamentais do órgão, dos blocos de atividades e dos cargos efetivos dos órgãos demandantes.

2 OBJETIVOS

O objetivo deste artigo é apresentar a metodologia desenvolvida no âmbito do Poder Executivo do Estado de Pernambuco para dimensionar a força de trabalho com base nas competências essenciais dos cargos efetivos, suas etapas, implicações, integração com outros subsistemas de gestão de pessoas e a perspectiva de evolução e disseminação deste modelo para os demais órgãos integrantes da Administração Pública Direta e Indireta, Autárquica e Fundacional do Estado de Pernambuco.

3 JUSTIFICATIVA

Em virtude da necessidade de promover uma melhor gestão das despesas com pessoal, de gerenciar o alcance das metas e realizar a prestação de seus serviços de forma eficaz, o Governo do Estado de Pernambuco, através da Secretaria de Administração – SAD, iniciou no segundo semestre de 2014 a elaboração da metodologia para dimensionar o quantitativo de pessoal com base nas competências mapeadas, a fim de subsidiar os processos de provimento de cargos efetivos através de concurso público; alocação/remanejamento de pessoal através do planejamento da força de trabalho; e, posteriormente, a Avaliação de Desempenho e Capacitação por Competências.

A união dessas duas ferramentas de gestão de pessoas propicia um maior controle dos gastos com pessoal, respeitando os limites impostos pela Lei Complementar Federal nº 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, a qual estabelece em seu artigo 20, inciso II, alínea C, o percentual de 49% da receita corrente líquida, sendo 46,55% o limite considerado prudencial, no âmbito estadual.

Nesse contexto, a iniciativa do planejamento da força de trabalho com base nas competências, no âmbito do Poder Executivo da Administração Pública Estadual, se constitui em estratégia para o desenvolvimento gerencial no tocante à tomada de decisão referente à movimentação na carreira, planos de capacitação e

provisão de vagas, para que o órgão/instituição tenha garantido seu pleno funcionamento, bem como a otimização do desempenho das funções desenvolvidas pelo quadro de pessoal.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Dimensionamento da Força de Trabalho

Dimensionar significa calcular e preestabelecer as dimensões/proporções para algo, constituindo-se em uma atividade complexa, quando se trata de força de trabalho na Administração Pública Estadual, tanto pelo tamanho de sua estrutura quanto pela complexidade de suas atividades.

A estrutura do Poder Executivo do Estado de Pernambuco possui aproximadamente noventa e quatro (94) mil servidores estatutários, distribuídos em vinte e seis (26) órgãos da Administração Direta e quarenta e sete (47) órgãos da Administração Indireta, o que demonstra a necessidade de modernizar as práticas e ferramentas de gestão de recursos humanos para que a Administração Pública tenha conhecimento da real força de trabalho, assim como a estimativa da necessidade futura de pessoal.

Nesse sentido, conforme Marconi (2002), o adequado dimensionamento da força de trabalho é um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades atuais e futuras de recursos humanos, no que diz respeito aos quantitativos e a composição e perfil dos servidores, devendo resultar no número correto de pessoas, com as habilidades, competências e aptidões adequadas, para desempenhar as atribuições corretas, com os recursos tecnológicos ideais, no local e momento oportuno.

4.2 Competências

De forma sucinta Rabaglio (2001) define Competência como sendo “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação”.

Carbone, et al, (2006) acrescenta que a competência não é somente o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também o desempenho expresso em comportamentos e realizações decorrentes da aplicação deste conjunto.

Conforme Rogério Leme (2011), as Competências Técnicas “são todos os conhecimentos específicos ou ferramentas que o servidor precisa conhecer e dominar para realizar as atribuições inerentes à sua função ou papel, tais como legislação, aplicativos de informática, software de gestão, metodologias, idiomas, etc.” Por sua vez as Competências Comportamentais, ainda e acordo com Rogério Leme (2011), “são as atitudes de um profissional que impactam nos seus resultados e desempenho. Elas constituem o diferencial competitivo de cada profissional”.

Em síntese, podemos afirmar que as competências são divididas em técnicas e comportamentais, sendo a primeira o conjunto de conhecimentos e habilidades, enquanto a segunda o comportamento e atitudes. Dessa forma, concluímos que todo e qualquer profissional possui um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes que o auxiliam a desempenhar suas atividades, podendo essas competências ser mensuradas e posteriormente aprimoradas e/ou desenvolvidas.

5 PREMISSAS

No contexto de construção da Metodologia apresentada neste documento foram identificados alguns aspectos basilares na realização do estudo para dimensionar a força de trabalho e identificar as competências necessárias em cada área de atuação da organização. Ressalta-se que as premissas abaixo se constituem em cenários que irão auxiliar a execução das etapas deste trabalho, não sendo limitadores da implantação da metodologia ora apresentada.

5.1 Preparação e envolvimento da área de Gestão de Pessoas

É ideal para o sucesso da implementação da metodologia que a área de Gestão de Pessoas receba as orientações que a torne preparada para exercer o papel de ferramenta estratégica de integração entre as áreas que serão

dimensionadas e mapeadas. Essa área deverá compreender a natureza do trabalho que irá ser realizado, os objetivos que se pretende alcançar, além do papel que irá desempenhar durante o processo.

De acordo com Dessler (2003), o fato das pessoas serem, atualmente, fundamentais na busca da vantagem competitiva, torna a área de Gestão de Pessoas importante no desenvolvimento e na implementação de estratégias que possibilitem o fortalecimento da competitividade institucional, através do seu capital humano.

5.2 Alinhamento ao Mapa Estratégico

É necessário que toda a atividade relacionada com o planejamento da força de trabalho e a identificação das competências técnicas e comportamentais estejam alinhadas às estratégias do Governo e da organização, a fim de alcançar os objetivos institucionais.

Sendo assim, o conjunto de ações propostas para a execução das atividades deverá estar respaldado na Missão, Valores e Objetivos da instituição, conforme previsto no Planejamento Estratégico Institucional.

5.3 Envolvimento dos gestores

Os gestores das áreas que compõem a organização deverão estar plenamente envolvidos nas etapas do processo, como forma de assegurar o fornecimento fidedigno das informações necessárias à execução do processo, assim como garantir o envolvimento das suas equipes nas etapas de aplicação do formulário, entrevista (focal e/ou individual) e validação.

5.4 Apoio e patrocínio da alta direção

É fundamental o apoio da alta direção para reforçar o caráter prioritário desta atividade como, também, garantir a sustentabilidade do processo e do alinhamento à estratégia da instituição.

6 DIRETRIZES

Com as premissas definidas, se faz necessário identificar as diretrizes que irão nortear todo o processo para dimensionar a força de trabalho e identificar as competências necessárias. Abaixo, a sequência de atividades e ferramentas que irão orientar a execução das etapas da Metodologia proposta neste trabalho.

6.1 Sensibilização

A primeira diretriz deverá contemplar um processo de sensibilização dos servidores da instituição, da alta direção até o nível operacional. Todos os servidores deverão ser orientados quanto aos conceitos de competência e dimensionamento, os objetivos do processo, assim como os benefícios que a implementação acarretará aos processos de trabalho e aos servidores que atuam no órgão.

A depender do quantitativo de servidores/empregados da instituição, a sensibilização poderá ser realizada em mais de um dia, utilizando os métodos e recursos como palestras, cartilhas explicativas, cursos e workshops, reuniões com grupos de servidores por área, dentre outros.

Esta etapa deverá assegurar o pleno entendimento do processo e da metodologia que será utilizada, assim como garantir que os servidores estejam envolvidos nas etapas do processo.

6.2 Identificação dos Processos de Trabalho

Deverão ser identificados os blocos de atividades e a interação entre as áreas, assim como devem ser mapeados os fluxos dos processos de trabalho da instituição, como forma de facilitar a identificação do volume de trabalho em cada setor.

6.3 Identificação e Descrição das Competências

As competências identificadas deverão ser descritas de forma padronizada, devendo representar um conhecimento ou comportamento esperado.

Quadro 1 – Exemplo de descrição de Competência

Competência	Comportamento (Verbo + Objeto da ação)	Critério	Condição
Administração de Prioridades	Planejar a execução das atividades	de acordo com o valor, o prazo e os critérios de urgência e importância	sem comprometer os objetivos e metas da instituição.

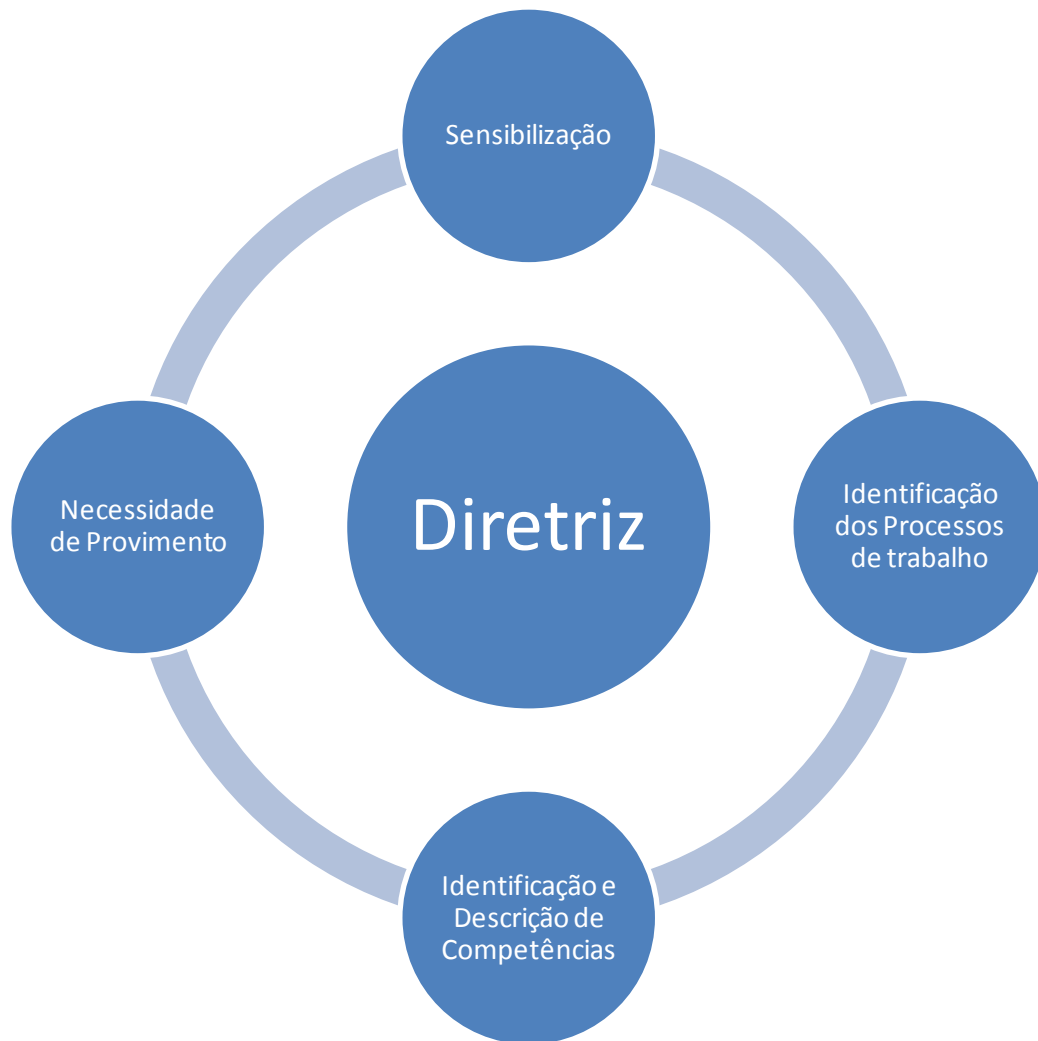
De acordo com Carbone Et al (2006), as competências devem ser descritas sob a forma de referenciais de desempenho, de forma que os comportamentos sejam objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. Quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a interpretar cada competência da forma que lhes convém.

6.4 Identificação das necessidades de Provimento

A identificação dos processos de trabalho, os blocos de atividades e as competências permite que sejam mais facilmente planejadas as necessidades de provimento da força de trabalho atual e futuras.

Dessa forma, a organização poderá identificar a melhor forma para prover o quadro de pessoal, adequadamente, através de remanejamento, seleção interna e/ou externa, ou mesmo capacitando e desenvolvendo as competências necessárias.

Figura 1 – Diretrizes para implementar a metodologia proposta



7 PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO E MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

A integração e consolidação das ações e sequência de atividades expostas no presente trabalho se constituem em uma metodologia para realizar o dimensionamento da força de trabalho aliado à identificação das competências técnicas e comportamentais dos blocos de atividades e dos cargos efetivos.

7.1 Definição do Público-alvo

Deverá ser definido, previamente, o público-alvo que será objeto do estudo de dimensionamento e mapeamento de competências, a saber: todos os servidores que compõem o quadro de pessoal do órgão ou apenas algum grupo ocupacional em específico, ou algum cargo, determinadas funções, uma área específica da instituição.

7.2 Análise Documental

Essa etapa consiste na análise de documentos que forneçam informações sobre a instituição como o Regimento Interno; Planejamento Estratégico; Regulamento Interno com a descrição das atribuições; dentre outros, possibilitando assim conhecer a estrutura do órgão, a missão, visão e valores e objetivos organizacionais.

As informações contidas nos documentos da instituição permitirão manter o alinhamento estratégico durante todo o processo metodológico.

7.3 Identificação dos processos de trabalho e dos blocos de Atividades

Esta etapa prevê a definição, de forma clara e precisa, das atribuições e fluxos das atividades desenvolvidas em cada setor da instituição; e a elaboração de forma gráfica dos processos de trabalho. É importante conhecer a rotina de trabalho para elaborar, de forma precisa, a proposta contendo o dimensionamento, alocação dos cargos e competências necessárias.

7.4 Aplicação de Questionário/Formulário

Antes da aplicação do questionário, deverá ser definido se o mesmo será aplicado a todos os servidores/empregados ou de forma amostral.

Os formulários para coleta das informações deverão ser aplicados aos servidores e gestores que compõem o público-alvo definido. Preferencialmente, serão disponibilizados em meio virtual para serem respondidos durante um prazo pré-estabelecido. O modelo desenvolvido para esta metodologia encontra-se em anexo.

7.5 Entrevista

Entrevista Individual

Após aplicação do questionário/formulário, é ideal a realização de entrevistas com os profissionais que possuem cargos de direção, coordenação e chefia para complementar as informações coletadas através dos questionários.

As entrevistas poderão ser realizadas de forma semi-estruturada, com utilização de um roteiro previamente elaborado, utilizando o recurso de anotação do desenvolvimento da entrevista ou gravação para posterior transcrição.

Entrevista com Grupo Focal

Essa modalidade de entrevista apresenta como característica principal a reunião com pequenos grupos de profissionais, em torno de 10 a 15 participantes, e um moderador, podendo o grupo ser formado por servidores/empregados da mesma área de atuação ou servidores/empregados que ocupem posições hierarquicamente semelhantes dentro da instituição, garantindo assim um fator de homogeneidade do grupo.

A duração desse tipo de entrevista não deve ser demasiada longa. Permite que seja realizado um debate de forma descontraído, com troca de informações, seguindo um roteiro pré-estabelecido.

7.6 Tabulação dos dados coletados

Após a aplicação dos questionários e realização das entrevistas, tanto individual quanto com grupo focal, provém à tabulação dos dados coletados, objetivando traçar um perfil qualitativo da atual força de trabalho, identificando a faixa-etária, grau de instrução, formação, situação da saúde ocupacional, tipos de vínculos com o serviço público e tempo de serviço.

Os dados coletados também deverão permitir traçar um perfil quantitativo do quadro de pessoal atual: quantificação dos servidores ativos, cedidos à outros órgãos e/ou outros poderes da Administração Pública, licenciados, afastados para mandato de cargo eletivo, em abandono de cargo, recebendo o abono permanência, entre outros fatores, conforme modelo de questionário no Anexo deste documento.

Como resultado das ações anteriormente descritas, a análise dos dados coletados irá identificar a real necessidade de ajuste da força de trabalho, remanejamentos internos ou aumento do quantitativo de servidores.

7.7 Descrição das Competências Identificadas

A realização de entrevista e aplicação de questionário permite identificar as competências técnicas e comportamentais para cada processo de trabalho, além das competências gerenciais de cada setor/área da instituição.

Essas informações serão organizadas de duas formas, um quadro com todas as competências identificadas (Quadro 2), sua descrição objetiva e os níveis de aprofundamento necessário; e uma matriz de competências (Tabela 1), onde constarão as competências identificadas e as áreas onde estas são necessárias para executar as atividades e processos. A Matriz permite uma visualização de forma mais abrangente das competências por setores da instituição.

7.8 Validação

Para assegurar que as competências identificadas e o perfil quantitativo e qualitativo da força de trabalho correspondam de forma fidedigna à realidade da instituição, é necessário proceder à validação dessas informações com as áreas/setores e seus representantes (diretores, coordenadores, chefes).

Caso seja necessário, far-se-ão as correções ajustes necessários antes de elaborar o produto final.

7.9 Produtos Finais

Como produto final resultante das etapas anteriores será elaborado uma Matriz de Alocação de Cargos, na qual serão identificados o cenário atual e a real necessidade do quantitativo de pessoal para cada setor, conforme o perfil necessário à realização das atividades e processos.

Também, deverá compor essa entrega o desdobramento de cada competência em conhecimentos, habilidade e atitudes, conhecido como CHA; a descrição das competências identificadas e uma Matriz de Competência, na qual se visualiza, de forma clara e abrangente, as competências por setor de atuação da instituição.

Quadro 2 – Exemplo de Descrição de Competências

ÁREA GESTÃO DE PESSOAS				
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS				
Competência	Descrição	Nível de Aprofundamento		
		1-Básico	2 - Intermediário	3-Avançado
Visão Sistêmica e Analítica	Possuir visão global e integrada dos processos de trabalho, avaliando os impactos das ações nas diversas dimensões.		X	
Tomada de Decisão (Processo Decisório)	Analisar e implementar decisões oportunas, dentre as alternativas/escolhas disponíveis, avaliando os riscos e os impactos futuros.			X
Flexibilidade	Ser capaz de aceitar mudanças, situações e comportamentos antagônicos	X		
Sigilo de Informações	Manter sob sigilo os dados e informações de natureza confidencial obtidas no exercício das atividades.	X		
Administração de Prioridades	Planejar a execução das atividades de acordo com o valor, o prazo e os critérios de urgência e importância, sem comprometer os objetivos e metas da instituição.			X

Tabela 1 – Exemplo de Matriz de Competências

		Áreas					
	Competências	ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3	ÁREA 4	ÁREA 5	ÁREA 6
	COMPETÊNCIA 1			x	x	x	
	COMPETÊNCIA 2		x				
	COMPETÊNCIA 3						
	COMPETÊNCIA 4					x	
	COMPETÊNCIA 5	x					
	COMPETÊNCIA 6	x					
	COMPETÊNCIA 7		x				
	COMPETÊNCIA 8	x					
	COMPETÊNCIA 9				x		
	COMPETÊNCIA 19			x		x	x

8 PROJETO-PILOTO

Para realizar a metodologia proposta, a Secretaria de Administração do Estado do Pernambuco – SAD, como órgão normatizador, recebe a demanda de outros órgãos que compõem o Poder Executivo Estadual.

8.1 Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco – CONDEPE/FIDEM

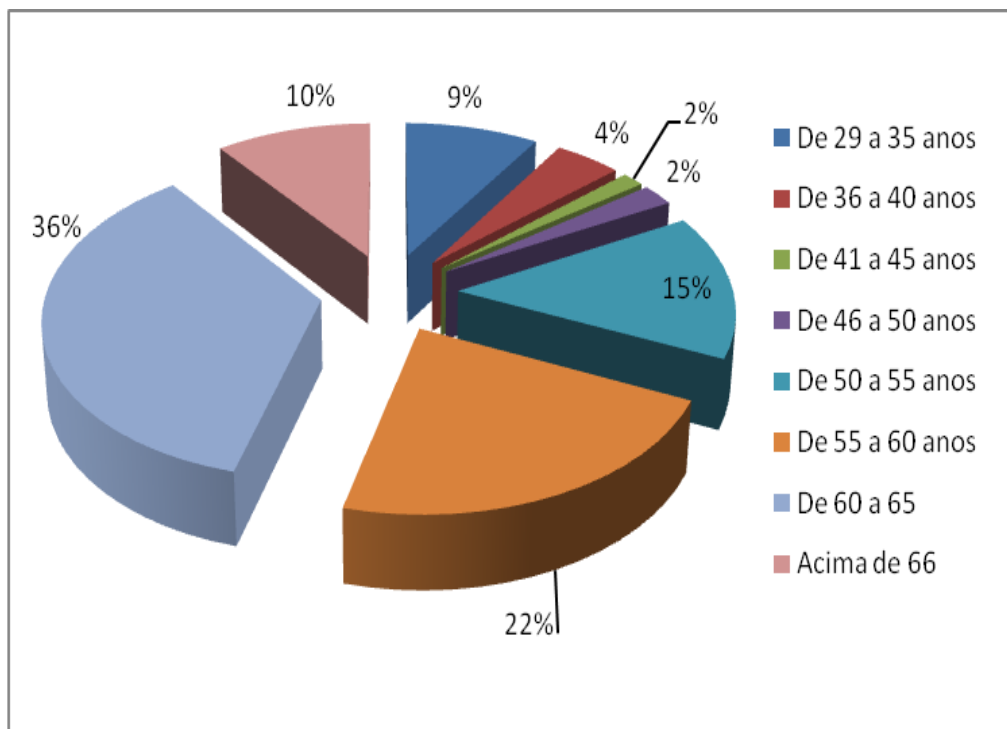
O primeiro órgão a ser atendido pela metodologia é a Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco – CONDEPE/FIDEM, Autarquia da Administração Indireta do Poder Executivo, vinculada institucionalmente à Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco – SEPLAG.

A primeira etapa foi a análise de documentações que permitem identificar as atribuições e estrutura do órgão. Concomitantemente foi criada uma comissão com servidores da instituição que em conjunto com a área de Gestão de Pessoas serão sensibilizados quanto à metodologia e farão a integração entre a equipe da SAD e os servidores e áreas do CONDEPE/FIDEM.

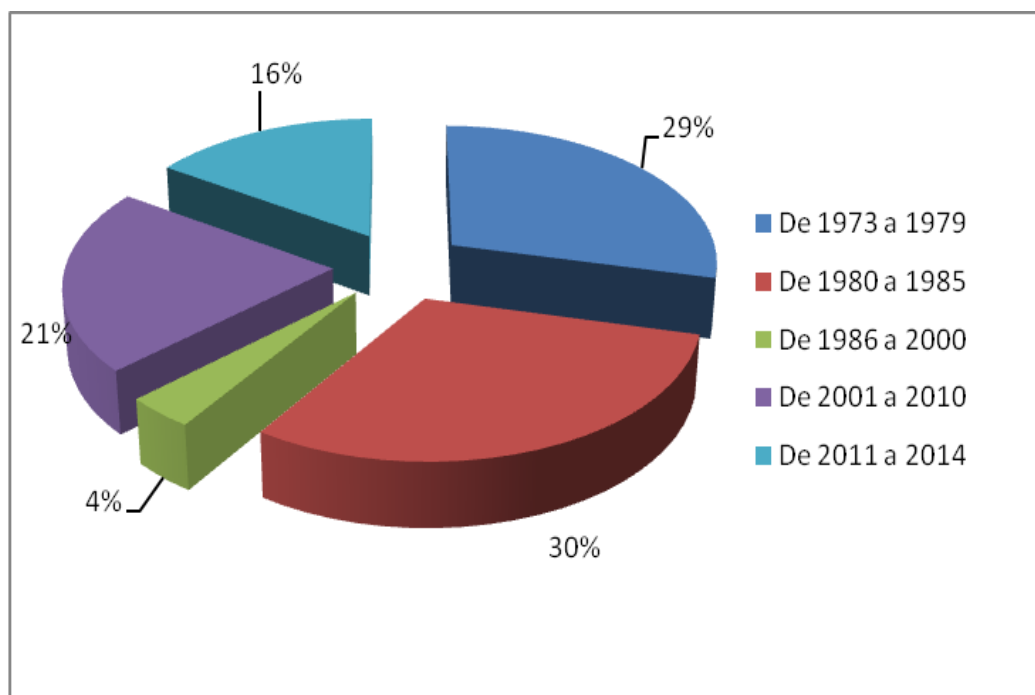
Essa Autarquia possui 146 servidores lotados no órgão, sendo 115 servidores efetivos, 24 servidores com vínculo de contrato temporário e 07 servidores apenas comissionados. Diante disso, será realizada uma sensibilização com todos os servidores, para que seja nivelado o nível de conhecimento referente à temática abordada na metodologia, com ênfase para os benefícios que este trabalho irá proporcionar, além dos objetivos a serem alcançados com o dimensionamento e identificação das competências.

Esse órgão possui a peculiaridade de seu corpo funcional ser composto, em sua maioria, de servidores com idade e tempo de serviço para requerer a aposentadoria nos próximos anos, conforme gráfico 1 e gráfico 2 a seguir.

Gráfico 1 – Faixa-etária do quadro de pessoal da Agência CONDEPE/FIDEM



1- Dados coletados através da ferramenta Clickview, em fevereiro de 2015.

Gráfico 2 – Período de admissão do quadro de pessoal da Agência CONDEPE/FIDEM²

2- Dados coletados através da ferramenta Clickview, em fevereiro de 2015

Diante dessa situação, justifica-se a urgência em dimensionar as necessidades da força de trabalho atual e futuras. Assim, após a sensibilização dos servidores da Autarquia, será aplicado um questionário, em anexo neste documento, através do qual serão coletadas as informações para diagnosticar o quadro de pessoal qualitativamente e quantitativamente, assim como os processos de trabalho existentes, as demandas de atividades por setores e ainda os recursos tecnológicos disponíveis, assim como a previsão de aumento de demanda.

A etapa seguinte é a realização de entrevistas. Conforme os dados coletados e, conseqüentemente, as informações que necessitem de complementação será definida se a entrevista será individualmente com os representantes das áreas, será entrevista com grupo focal ou os dois tipos.

Com todas as informações coletadas, proceder-se-á à tabulação dos dados, a fim de diagnosticar o perfil qualitativo atual da força de trabalho; as competências técnicas e comportamentais, e os níveis de aprofundamento do conhecimento, habilidades e atitudes, necessárias para cada processo de trabalho. Esta etapa é sucedida pela Validação das informações, por parte dos representantes das áreas e do dirigente máximo do órgão.

O cálculo do dimensionamento levará em consideração a demanda de atividades, o nível de complexidade dos processos de trabalho, o perfil qualitativo dos servidores, as necessidades futuras de expansão de atribuições e os recursos tecnológicos disponíveis.

Ressalva-se que como esse órgão não possui atividades na área de saúde não é necessário utilizar os parâmetros e fórmulas de cálculo dispostos na Portaria n.º 1101/GM Em 12 de junho de 2002, do Ministério da Saúde.

O produto final deste trabalho propõe-se a identificar a necessidade de quantitativo de pessoal e quais as competências que deverão deter para realizar as atividades. Sendo assim, ao elaborar a proposta do Mapa de Alocação e a Matriz de Competências, poderá ser sugerida a possibilidade de remanejamento de profissionais entre os setores, assim como a necessidade de provimento, através de seleção interna, concurso público ou seleção simplificada e os perfis das competências ideais para desenvolver as atividades do setor.

Caso o provimento seja através de concurso público, a SAD, através da Gerencia Geral de Gestão por Competências e Desenvolvimento de Carreiras do Estado - GGDEC, possui a competência para planejar e gerir esse processo, sendo as atividades de coordenação e monitoramento desenvolvidas pelo Núcleo de Gestão por Competências e Provimento - NGCOP.

8.2 Demais órgãos demandantes

Em paralelo à Agência CONDEPE/FIDEM, a SAD recebeu a demanda de outros órgão e entidades do Poder Executivo Estadual, como o Complexo Hospitalar da Universidade de Pernambuco – UPE e a Polícia Científica, subordinada à Secretaria de Defesa Social do Estado - SDS.

Entende-se por Complexo Hospitalar, o conjunto de três Hospitais com função de campo de estudo, pesquisa e extensão dos cursos e programas da Universidade de Pernambuco – UPE e como parte integrante do Sistema Único de Saúde – SUS. Essa instituição apresentou como objetivo a necessidade de realização de provimento através de concurso público. A metodologia a ser implementada no órgão será imprescindível para dimensionar com precisão a real necessidade atual e futura de profissionais para cada área, assim como as competências que cada setor e cargo efetivo necessitam. Nesta instituição será necessária a utilização dos parâmetros e fórmulas de cálculo dispostos na Portaria n.º 1101/GM Em 12 de junho de 2002, do Ministério da Saúde.

A Polícia Científica é um órgão de Direção Geral responsável pelas perícias forenses inerentes às atividades fins da Secretaria de Defesa Social – SDS, composta por Médicos Legistas, Peritos Criminais, Peritos Papiloscopistas, Auxiliares de Legistas e Auxiliares de Peritos. Também apresentou como objetivo a necessidade de incremento do quadro de pessoal através de concurso público. Sendo assim, a metodologia embasará a real necessidade da força de trabalho, com base no perfil de competências, para a instituição.

8.3 Integração com os subsistemas de Seleção e Movimentação Interna, Avaliação de Desempenho, Capacitação e Provimento de Pessoal.

De acordo com Rogério Leme (2011) “Cada instrumento gerado no processo de Gestão por Competências tem um destino correto para ser utilizado nos demais subsistemas e, portanto, é necessário haver uma conexão estratégica entre eles (...)”.

Portanto, ao final da execução das etapas que compõe a Metodologia para Dimensionar com base nas Competências, o produto final servirá como insumo para o processo de Seleção e Movimentação Interna, Avaliação de Desempenho, Capacitação através de Trilhas de Desenvolvimento e Provimento por Concurso Público.

As ações de integração desses subsistemas deverão ser direcionadas de acordo com o diagnóstico do mapeamento e dimensionamento, devendo as limitações legais e orçamentárias ser consideradas em todas as fases do processo.

8.3.1 Avaliação de Desempenho por Competências

Esse subsistema deverá implementar um conjunto de ações para avaliar e mensurar o desempenho, sistematicamente, de cada servidor/empregado da instituição, como forma de identificar eventuais desvios.

Cada servidor/empregado deve possuir um conjunto de competências (conhecimentos, habilidade e atitudes) para exercer as atividades sob sua responsabilidade de forma eficaz, contribuindo, assim, para o alcance das metas e objetivos propostos. A avaliação deverá ser elaborada de forma a permitir que o profissional conheça o seu potencial, além de seus pontos fracos que necessitem de melhoria. A Avaliação permite, ainda, a identificação dos talentos, por parte da instituição, possibilitando a adequação da pessoa ao cargo e a elaboração de treinamentos direcionados a desenvolver as competências adequadas a cada atividade.

8.3.2 Capacitação por Competências, através de Trilhas de Desenvolvimento

De acordo com Kalil Pires et al (2005), o desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir a lacuna entre os conhecimentos, habilidades e as atitudes requeridas pelo órgão público e os apresentados pelos servidores.

Sendo assim, as ações para a Capacitação por Competências devem ter como base as lacunas identificadas na Avaliação de Desempenho e permitir o aperfeiçoamento de competências existentes, como também o desenvolvimento de conhecimentos e comportamentos ainda latentes.

8.3.3 Provimento por Concurso Público

Um dimensionamento e mapeamento de competências eficaz constituem-se em ferramenta que irá permitir identificar a necessidade de provimento da força de trabalho atual e futura, de forma quantitativa e qualitativa, permitindo assim que a Administração Pública tenha um maior controle acerca do processo de provisão de pessoal, estimando impacto financeiro das novas contratações e controlando os limites de despesa com pessoal estipulados pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou a metodologia desenvolvida pela Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco – SAD que está sendo utilizada, de forma preliminar, nos órgãos e instituições do Poder Executivo Estadual. Dessa forma, assume-se o compromisso com a busca pelo aperfeiçoamento e modernização dos processos, através do planejamento dos recursos humanos, da alocação da força de trabalho através de um estudo prévio de dimensionamento e identificação das competências, permitindo assim um maior controle e otimização dos gastos de pessoal, como ponto de partida para o controle dos gastos de pessoal, obedecendo aos limites impostos pela LRF.

É notório que os órgãos e instituições do Poder Executivo Estadual precisam iniciar um planejamento adequado da sua força de trabalho, visto que, atualmente, esse estudo não é realizado para embasar as necessidades de provimento, seleção interna e remanejamento de servidores/empregados dentro de uma instituição. Permanece, portanto, o desafio de buscar os instrumentos mais apropriados para a aferição das reais necessidades de pessoal, como forma de corrigir deficiências em setores que possui excesso ou escassez de servidores, e falhas no planejamento de concursos públicos, em relação ao quantitativo e perfil dos candidatos necessários ao provimento dos cargos vagos.

Alguns poucos órgãos já iniciaram o processo de identificação e mapeamento de competências, a fim de subsidiar a área de Gestão de Pessoas na execução dos processos de Avaliação de Desempenho e Capacitação por Competências.

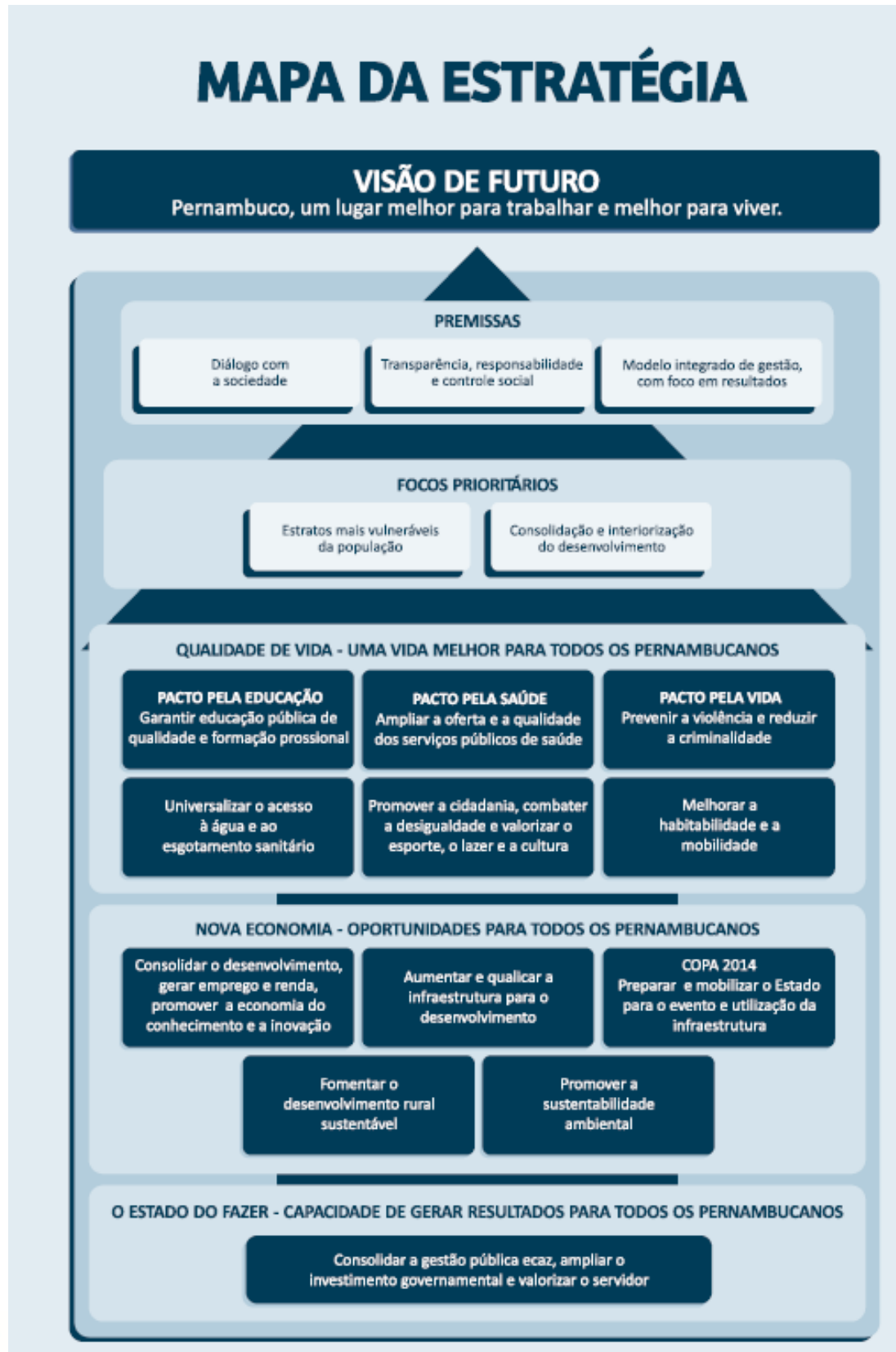
Dentre os desafios identificados, destaca-se a dificuldade em implementar novas práticas de gestão, pois sabemos que a inovação e mudanças no setor público é um processo longo e complexo, faltando, assim, um extenso caminho a ser percorrido para que essas ações sejam amplamente difundidas e estejam inseridas na cultura organizacional.

É importante ressaltar que o processo de dimensionar a força de trabalho e identificar as competências é um processo dinâmico, devendo ser uma prática contínua, devido ao fato de que as instituições se modificam, assim como seu quadro de pessoal, as necessidades organizacionais e pessoais, as metas e objetivos.

A Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco - SAD está continuamente trabalhando no sentido de promover uma mudança de paradigma com relação à gestão de pessoas. A valorização do servidor e a adequação de suas competências ao ambiente de trabalho são temas fundamentais para essa mudança.

10 ANEXOS

Anexo 1 – Mapa da Estratégia do Governo de Pernambuco 2012-2015



Anexo 2 – Formulário para Coleta de Dados

Secretaria de
Administração

PERNAMBUCO
GOVERNO DO ESTADO

Secretaria de Pessoal e Relações Institucionais - SEPRI
Gerência Geral de Administração e Desenvolvimento de Pessoal - GGADP
Gerência de Gestão do Desempenho - GEDES

DADOS DO SETOR

2. Selecione o Órgão/Secretaria de lotação

[Escolher Secretarias e Vinculadas do Poder Executivo a partir de uma lista suspensa]

3. Selecione a área de atuação (Diretoria, Gerência, Unidade, Núcleo, etc...)

[Área para escrever a lotação atual]

4. Horário de Funcionamento

[Marcar entre as opções listadas: Manhã / Tarde / Noite. Pode escolher mais de uma opção]

DIMENSIONAMENTO E COMPETÊNCIAS

5. Descreva as atividades desenvolvidas atualmente **[servidor]**

[Descreva de forma sucinta e objetiva as atividades desempenhadas atualmente]

5.1 Descreva as atividades que deveriam ser desempenhadas **[servidor]**

[Descreva de forma sucinta e objetiva as atividades que não são exercidas, porém seriam ideais estar sendo realizadas para um bom desempenho do setor]

6. Descreva as atribuições do setor **[Apenas para gestores]**

[Descrever as atribuições e atividades desempenhadas no setor]

6.1 Descreva as atividades que deveriam ser desempenhadas

[Descreva de forma sucinta e objetiva as atividades que não são exercidas, porém seriam ideais estar sendo realizadas para um bom desempenho do setor]

6.2 Quais setores internos e órgãos externos demandam para o setor?

[Cite quais setores do órgão/instituição e órgãos externos o setor recebe demanda]

6.3 Para quais setores internos e órgãos externos fornece demanda?

[Cite para quais setores do órgão/instituição e órgãos externos o setor fornece demanda]

7. Quantidade atual de servidores no setor: _____

7.1 Dos servidores que trabalham no setor atualmente:

Quantos são CTD: _____ Quantos são Efetivos: _____

Quantos são apenas comissionados: _____

Quantos são Terceirizados: _____

Quantos são Estagiários: _____

Quantos são cedidos de outros órgãos/poderes: _____

7.2 Dos servidores que trabalham no setor atualmente:

Quantos possuem apenas nível fundamental: _____

Quantos possuem até o nível médio: _____

Quantos possuem nível superior: _____

7.3 Existem planos de expansão de atividades?

[Há previsão de aumento de demanda futura para o setor?]

7.4 Atualmente, para realizar as atividades faz-se uso de algum recurso tecnológico?

Se sim, quais? Se não usa, existe a necessidade de fazer uso de algum recurso e porque?

[Citar quais os recursos tecnológicos utilizados para auxiliar nas atividades desenvolvidas no setor. Ex: Computador, Scanner, outros]

7.5 Qual a quantidade ideal de servidores para o setor? _____

[Levando em consideração os itens anteriores como carga horária dos servidores do setor, nível de escolaridade, recursos tecnológicos e planos de expansão, qual a quantidade ideal de servidores para o setor, para que funcione de forma plena, isto é, sem sobrecarga de trabalho e sem ociosidade.]

8. Comentários e Sugestões

11 REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da gestão da capacitação por Competências**. 3º Encontro Nacional do desenvolvimento de Pessoas. 2012.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza e outros. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo. P; LEITE, João B.D; VILHENA, Rosa M.P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 2 edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Manual para a Elaboração do Planejamento da Força de Trabalho**, Belo Horizonte, 2006.

KOMATSU, Suely. **Desenvolvimento de Metodologia para Planejamento da Força de Trabalho em Entidades e Organizações da Administração Pública Federal**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG / Editora IABS, Brasília-DF, Brasil - 2013.

LEME, Rogério (Org.). **Gestão por Competências no Setor Público**. 1 edição. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2011.

MARCONI, Nelson. **Planejamento da Força de Trabalho no Governo Federal**, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 4 edição. São Paulo: Educator, 2001.

AUTORIA

Alessandra de Melo Rodrigues – Graduada em Bacharelado em Turismo pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (2005), pós-graduada em Gestão Pública pela Universidade Dom Bosco (2013). Atua como Chefe do Núcleo de Gestão por Competências e Provimento da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco, coordenando ações e projetos relacionados a planejamento da força de trabalho, concursos públicos, mapeamento de competências de cargos efetivos e outras demandas relacionadas ao tema. Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco - SAD.

Endereço eletrônico: alessandra.rodrigues@sad.pe.gov.br

Caroline Borges do Nascimento Oliveira – Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (2009), pós-graduada em Gestão Pública pela Universidade Dom Bosco (2013). Desenvolve suas atividades no Núcleo de Gestão por Competências e Provimento da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco, na Unidade de Gestão por Competências. Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco – SAD.

Endereço eletrônico: caroline.borges@sad.pe.gov.br

Heliane Lúcia de Lima – Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG (2007), pós-graduada em Gestão Pública pela Universidade Dom Bosco (2013). Atua como Gerente Geral de Gestão por Competências e Desenvolvimento de Carreiras do Estado, da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco, planejando e gerindo ações relacionadas ao mapeamento de competências de cargos efetivos, avaliação de desempenho, estágio, qualidade de vida para o servidor, desenvolvimento na carreira de servidores efetivos e outras demandas relacionadas ao tema. Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco - SAD.

Endereço eletrônico: heliane.lima@sad.pe.gov.br