



COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA A ÁREA ADMINISTRATIVA DOS *CAMPI* E REITORIA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ (IFPA)

ALTIERE SOUZA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA)
altisouza@gmail.com

DANIELE HERONDINA OLIVEIRA PINHEIRO NOGUEIRA

Universidade Federal do Pará (UFPA)
dani@ufpa.br

RESUMO

A identificação de competências relevantes para a realização do diagnóstico de necessidades de capacitação de servidores públicos é fundamental para melhoria dos serviços prestados ao cidadão. O governo brasileiro estabeleceu políticas e legislações para o estabelecimento de formas de desenvolvimento do servidor por meio de ações de capacitação. Este trabalho mostra resultados de uma pesquisa que identificou competências profissionais relevantes para os servidores técnico-administrativos e gestores que atuam nas unidades das Diretorias de Administração e Planejamento do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA). A pesquisa realizada caracterizou-se como uma pesquisa aplicada, descritiva e exploratória. Com a realização desta pesquisa buscou-se mensurar o grau de necessidade de capacitação por meio da aplicação de questionários estruturados a 91 servidores técnico-administrativos de 12 *campi* e Reitoria do IFPA. Foram destacadas as competências mais relevantes para a área administrativa. Conclui-se que existem competências relevantes para a área administrativa da instituição e os resultados mostraram quais as maiores necessidades de capacitação na percepção dos servidores pesquisados.

Palavras-chave: Competências. Diagnóstico de Necessidades de Capacitação. Capacitação.

1. INTRODUÇÃO

A importância da capacitação dos servidores que atuam no serviço público é fundamental para o aumento do nível da eficiência dos serviços prestados à população. Este artigo trata da percepção que os servidores administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Pará (IFPA) têm sobre algumas competências consideradas importantes para a execução de serviços administrativos.

A Política de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da Administração Pública Federal foi instituída pelo decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, como forma de regulamentar alguns artigos da Lei 8.112/90 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Através desse decreto percebe-se a necessidade de oferecer aos servidores públicos a oportunidade de participação em eventos de capacitação com fins voltados para o aumento da eficiência e eficácia de serviços prestados, bem como o desenvolvimento do servidor e a adequação das competências individuais aos objetivos institucionais.

Na opinião de Brandão (2012) o indivíduo no seu ambiente de trabalho necessita ter competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para lidar adequadamente com os desafios do contexto organizacional. No caso dos servidores públicos o desenvolvimento das suas habilidades é relevante, pois por muito tempo permeou na sociedade brasileira a ideia concebida sobre a prestação do serviço público, como ineficiente, demorada e sem qualidade.

Com o desenvolvimento de novas exigências sociais e com o avanço de novas tecnologias houve a necessidade dos servidores públicos se adequarem às novas demandas e novas formas de trabalho, surgiu então a gestão por competência e a gestão do conhecimento como modelo de gerenciamento, como afirmam Carbone et al. (2005). Esse modelo visa orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar nos níveis individual, grupal e organizacional as competências necessárias à consecução dos objetivos da instituição.

O problema de pesquisa tem como foco apontar através de aplicação de questionário que competências profissionais são consideradas relevantes para os gestores e servidores técnico-administrativos que atuam nas Diretorias de Administração e Planejamento (DAP) dos *campi* e Reitoria do IFPA.

As questões norteadoras basearam-se em duas situações a serem avaliadas na pesquisa, uma refere-se a que competências profissionais os gestores e servidores técnico-administrativos que atuam nas DAP dos *campi* e Reitoria do IFPA precisam ser desenvolvidas por meio de ações de capacitação, a outra se refere às divergências sobre as competências profissionais mais importantes entre esses gestores e servidores técnico-administrativos.

O objetivo geral consiste em identificar as competências profissionais relevantes para os servidores técnico-administrativos e gestores que atuam nas unidades das Diretorias de Administração e Planejamento do IFPA. As propostas dos objetivos específicos são: a) propor competências profissionais preliminares para a atuação dos servidores técnico-administrativos e gestores da área administrativa do IFPA; b) avaliar as competências profissionais dos servidores técnico-administrativos e gestores da área administrativa; e, c) estabelecer as prioridades de capacitação da área administrativa do IFPA.

Existem várias pesquisas sobre esse assunto, pois além de extenso, ele pode ser analisado de várias formas e este estudo contribuirá como auxílio das ações de gestão de pessoas através da identificação de competências mais relevantes para a área administrativa do IFPA.

As atividades administrativas representam a base para a realização das atividades fins da instituição e por meio delas os planejamentos e projetos são colocados em prática, ou seja, são executados. Para o alcance dos objetivos propostos por uma instituição é necessário

avaliar as competências individuais dos servidores envolvidos em cada ação administrativa de forma que suas habilidades pessoais e profissionais possam ser mais bem aproveitadas e o seu desempenho na execução das tarefas seja satisfatório.

A busca por serviços públicos com qualidade e excelência é um dos princípios norteadores da atual gestão pública, e a eficiência na execução das rotinas de trabalho depende das competências profissionais dos servidores técnico-administrativos e gestores. Através deste estudo, buscam-se adequar essas competências com as necessidades institucionais.

A escolha da instituição ocorreu pela facilidade de acesso aos servidores públicos que participaram da pesquisa e por conta da falta de estudos sobre competências profissionais no âmbito do IFPA, que é uma instituição que vem ao longo do tempo passando por mudanças e está em fase de crescimento, sendo, portanto, este estudo importante para os gestores públicos do órgão pesquisado e de outros, já que pode servir como fonte de informação sobre a utilização do modelo de gestão por competências na gestão de pessoas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

O modelo de gestão por competência na Administração Pública surgiu da necessidade de adequação das organizações públicas com as novas demandas da sociedade e suas tecnologias, das transformações econômicas, políticas e culturais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Tal fato torna-se mais evidente na medida em que os cidadãos cobram por serviços mais eficientes e de melhor qualidade, assim como os diversos setores sociais, tais como a mídia que retrata de forma mais próxima a realidade vivida por quem utiliza os serviços públicos.

Segundo Brandão e Freitas (2005) a gestão por competências tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais.

Por meio do Decreto nº 5.707/2006, a PNDP foi instituída, com o propósito de apresentar a gestão por competências na Administração Pública Federal. A necessidade de aprimorar as competências profissionais dos servidores surgiu em decorrência das mudanças no perfil dos postos de trabalho tanto no setor privado quanto no público, conforme exemplifica Carvalho et al., (2009, p. 18) sobre as mudanças ocorridas na área de gestão pública:

As tecnologias da informação e comunicação trouxeram consigo uma nova organização administrativa e formas de relacionamento com os cidadãos que até então não existiam. Tarefas que antes eram executadas rotineiramente por pessoas foram automatizadas, abrindo espaço para outras atividades e serviços públicos que passaram a ser oferecidos pela internet, assim como informações que permitem o acompanhamento das ações e dos gastos, gerando aumento da transparência do governo e diminuindo a distância entre o Estado e os Cidadãos.

As demandas atuais demonstram um aumento de exigências por habilidades e conhecimentos que antes não eram requisitados ou que foram aprimorados, surgindo assim a necessidade por qualificação permanente do servidor, tal como é previsto no inciso II do art. 1 do Decreto nº 5.707/2006, cuja redação é a seguinte:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público; (grifo do autor)

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006, não paginado).

Para Amaral (2006), os setores de recursos humanos dos órgãos têm um papel importante para a efetivação da PNDP, considerando que a moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação. Conforme Carvalho et al. (2009), a gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

2.1.1. Conceitos de Competências

O termo competência inicialmente foi associado à linguagem jurídica, cujo sentido era atribuído a alguém que possuía condições de apreciar e julgar questões. Na opinião de Pires et al.(2005), o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, com o advento da Administração Científica, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

As competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). No atual modelo de gestão pública, que é voltado para a excelência na prestação de serviços públicos, a questão das competências profissionais dos servidores é considerada relevante.

O desenvolvimento das competências profissionais no ambiente de trabalho ocorre através de um processo, onde os conhecimentos do servidor são aperfeiçoados e direcionados para que atue na prestação de serviços em um dos diversos ramos de atividades públicas. Um dos aspectos essenciais da competência é que ela não pode ser compreendida de forma separada da ação (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2003), dessa forma é necessário que os conhecimentos, habilidades e atitudes sejam colocados em prática dentro do contexto organizacional para que gere resultados esperados.

De acordo com Pires et al. (2005), ao longo do tempo o conceito de competência foi transformado, pois estava relacionado a um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função, mas em decorrência das mudanças sociais e do mundo do trabalho foram incluídos os aspectos sociais e atitudinais como forma de avaliar a competência do trabalhador.

Dessa forma as organizações públicas tiveram que ajustar o planejamento de pessoal conforme as demandas atuais. Pires et al. (2005) relata a competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Evidencia-se a importância para essas organizações do levantamento sobre as competências dos servidores que atuam no órgão.

Brandão e Freitas (2005) afirmam que as competências agregam valor econômico e valor social aos indivíduos e às organizações, na medida em que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa. A Figura 1 ilustra os atributos de recursos e desempenho para se atingir os valores informados pelos autores:

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.



Fonte: Brandão e Freitas (2005, p. 2).

Para a PNDP, no que tange a adoção do modelo de gestão por competências pelas organizações públicas federais, vem se adotando como conceito de competências o seguinte: “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2012, p. 11).

Observa-se na literatura que é possível classificar as competências de diversas maneiras, mas atualmente utiliza-se com mais frequência às competências organizacionais, que são competências estratégicas da organização e as competências profissionais (ou individuais) que são relacionadas ao servidor ou a sua equipe de trabalho (BRASIL, 2012).

2.1.2. A Importância do Mapeamento de Competências na Capacitação

As ações de capacitação passaram a ser regulamentadas por meio do decreto nº 5.707/2006, no âmbito da administração pública federal, segundo este decreto (BRASIL, 2006, não paginado):

- I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e
- III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Na PNPD a capacitação é considerada um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. Esse conceito também se aplica ao aprendizado das equipes, das unidades organizacionais e dos órgãos coletivamente, quando é denominado “capacitação institucional” (BRASIL, 2013).

O modelo de gestão do processo de capacitação deve adotar algumas etapas, conforme Gil (2010) exemplifica: a) Diagnóstico, que possui a finalidade de identificar as ações de capacitação necessárias para suprir as lacunas de competências; b) Planejamento, que visa elaborar um plano de capacitação adequado às necessidades; c) Execução, que é a etapa de operacionalização do plano; e, d) Avaliação, que tende a medir se os objetivos estabelecidos para as ações de capacitação foram alcançados.

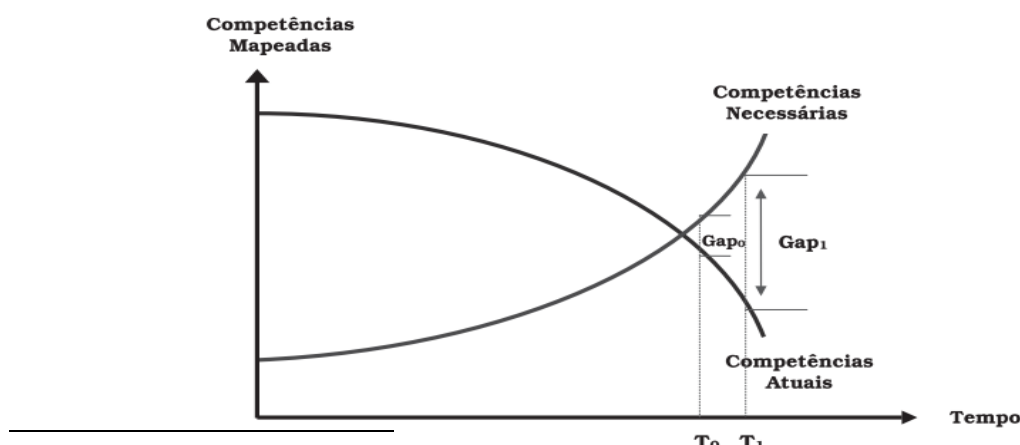
O mapeamento de competências, que visa identificar as competências organizacionais, setoriais e individuais, é fundamental para o processo de diagnóstico das necessidades de capacitação (BRANDÃO, 2012).

Segundo Brandão (2012), as competências individuais são geralmente utilizadas para qualificar a ação ou atuação do indivíduo em determinado contexto de trabalho, mas sugere-se a descrição dessas competências em termos de padrão de desempenho, ou seja, expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados. Dessa maneira, é possível utilizar adequadamente as competências nas ações de capacitação e demais processos da gestão de pessoas.

Os principais métodos empregados para realizar o mapeamento de competências são: análise documental, entrevista, grupo focal, questionário e observação. Para que o mapeamento seja realizado de forma adequada é necessário utilizar métodos e técnicas de pesquisa social (BRANDÃO, 2012). Para fins desta pesquisa utilizou-se o questionário estruturado com escala tipo Likert¹, onde cada ponto recebe um rótulo específico.

Brandão (2012) esclarece que a relação do mapeamento de competências com a capacitação deve-se ao utilizar as competências identificadas no diagnóstico de necessidades de capacitação (DNC). Além disso, os estudos de Brandão (2012) relatam que as necessidades de capacitação possuem relação com as lacunas de competências existentes nos indivíduos e grupos que se estabelecem como fundamentais para o cumprimento dos objetivos organizacionais. A Figura 2 apresenta o conceito de lacunas de competências.

Figura 2 - Identificação do gap (lacunas) de competências.



¹ A escala *Likert* ou escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Esta escala tem seu nome devido à publicação de um relatório explicando seu uso por (RENSIS LIKERT, 2015. Não paginado).

Fonte: Brandão (2012, p. 11).

Com base em Magalhães e Borges-Andrade (2001), o processo de identificação de necessidades de capacitação ou DNC prevê a análise das competências do profissional através da avaliação do domínio e importância dessas competências. Brandão (2012) ao realizar o DNC também avalia a importância e domínio das competências profissionais mapeadas, e, além disso, aponta que para identificar as necessidades de capacitação é necessário utilizar a seguinte fórmula GNC (grau de necessidade de capacitação) = $I \cdot (5 - D)$, onde o “D” significa o domínio que o profissional deve possuir da competência e o “I” é o grau de importância da competência para a unidade que o profissional desempenha suas atividades.

3. METODOLOGIA

A seguir serão descritos alguns aspectos relacionados ao tipo de pesquisa, caracterização do local da pesquisa, a população e amostra, assim como os instrumentos e procedimentos utilizados na pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa é classificada como aplicada, pois se estabeleceram competências profissionais dos servidores técnico-administrativos das Diretorias de Administração e Planejamento dos *campi* e Reitoria do IFPA. E também, realizou-se uma proposta prática de intervenção, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisão da área de gestão de pessoas da instituição.

Quanto aos procedimentos, utilizou-se a pesquisa documental, bibliográfica e pesquisa de campo com a aplicação de questionários estruturados com escalas tipo *Likert* (todos os pontos recebem rótulos específicos). Sobre a abordagem do problema trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, tendo em vista a utilização de questionários, análises documentais, pesquisas de legislações e demais referenciais teóricos.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa ocorreu no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Pará, IFPA, pessoa jurídica de direito público interno do tipo Autarquia do governo federal, originada pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, de acordo com Costa (2009) esta instituição teve origem na Escola de Aprendizes e Artífices, com início das atividades no ano de 1909, no governo do Presidente da República Nilo Peçanha.

Em 1930, a Escola de Aprendizes transforma-se em Liceu Industrial do Pará e, em 1942, em Escola Industrial de Belém, e na década de 1960 é transformado em Autarquia Federal com autonomia didática, financeira, administrativa e técnica, neste período, passa a atuar com o Ensino Profissional em nível de 2º grau com os cursos técnicos de Edificações e Estradas, passando a ser chamado de Escola Industrial Federal do Pará, quando foram criados os cursos de Agrimensura e Eletromecânica (COSTA, 2009).

De Escola Técnica, tornou-se Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica (CEFET), essa denominação de CEFET perdurou até o ano de 2008, quando foi publicada a Lei de criação dos Institutos Federais de Ensino, cuja atividade fim é promover educação

pública de nível médio técnico profissional e superior nas áreas de Licenciatura e Tecnologia, por meio do ensino, pesquisa e extensão.

O IFPA é uma instituição que faz parte da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, composta por Institutos Federais de Educação Tecnológica, Centros Federais de Educação Tecnológica e Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais (BRASIL, 2016). Atualmente é composta por 18 unidades de ensino (campus) localizadas em diversos municípios do Estado do Pará e a Reitoria com sede em Belém, responsável pela organização administrativa, coordenação e supervisão do órgão.

A pesquisa foi realizada nas Diretorias de Administração e Planejamento de 12 *campi* e Reitoria do IFPA. A atuação das Diretorias de Administração e Planejamento é regulamentada pelo Art. 64 do regimento interno do IFPA (BRASIL, 2014, não paginado):

Art. 64. A Diretoria de Administração e Planejamento do Campus será dirigida por um servidor do quadro permanente, nomeado pelo Diretor Geral, e é o órgão responsável por planejar, coordenar, supervisionar e:

I - Executar as atividades relacionadas aos sistemas federais de administração;

II - Realizar os registros funcionais dos servidores e os programas de qualificação e capacitação de recursos humanos;

III - Realizar o planejamento, orçamento, contabilidade e administração financeira;

IV - Avaliar o andamento de todos os programas, auferindo as metas estabelecidas;

V - Realizar o relatório anual de prestação de contas;

VI - Executar programas e outras atividades afins, definidas na legislação vigente e/ou atribuídas pelo superior hierárquico.

O total de servidores de todas as Diretorias de Administração e Planejamento do IFPA é de 302. A pesquisa foi realizada com os servidores técnico-administrativos (com ou sem função gerencial). Sobre os servidores com atuação gerencial, destacam-se as seguintes funções: Diretor Administrativo; Coordenador da Gestão de Pessoas; Coordenador de Merenda Escolar; Coordenador de Compras; Coordenador Financeiro; Coordenador de Infraestrutura; Coordenador de Almoxarifado; Coordenador de Patrimônio e Coordenador de Planejamento.

3.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A presente pesquisa possui como população os servidores técnico-administrativos com ou sem função da Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) dos *campi* universitários do IFPA. Para realização da pesquisa optou-se pela amostra não probabilística por acessibilidade ou conveniência, assim o pesquisador seleciona os participantes a que tem acesso.

Os participantes da pesquisa foram 91 servidores técnico-administrativos da unidade Diretoria de Administração e Planejamento, de 12 *campi* (Altamira, Abaetetuba, Ananindeua, Belém, Bragança, Breves, Castanhal, Conceição do Araguaia, Marabá Industrial, Paragominas, Santarém e Tucuruí) e Reitoria do IFPA, de um total de 19 *campi*, participaram 13 gestores (Diretores), 44 servidores técnico-administrativos com função gratificada e 34 sem função gerencial.

3.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Na etapa de coleta de dados utilizaram-se os seguintes instrumentos e fontes de pesquisas:

- a) **Pesquisa Bibliográfica:** Referências de livros, *site*, artigos, dissertações sobre gestão de pessoas, gestão por competência, mapeamento de competências, capacitação e diagnóstico de necessidades de capacitação.
- b) **Pesquisa Documental:** Regimento interno do IFPA.
- c) **Questionário com Escalas:** para a avaliação do grau de importância e domínio das competências.

Para elaboração do questionário com escalas, estabeleceram-se 32 competências profissionais, considerando as atribuições previstas no regimento interno da unidade “Diretoria de Administração e Planejamento” do IFPA, conforme consta no Apêndice A.

O questionário era composto por escalas do tipo *Likert* de graus de importância e domínio, os quais variam de 1 (um) a 5 (cinco). Na escala de importância, 1 corresponde a sem importância; 2 corresponde a pouco importante; 3 corresponde a medianamente importante; 4 corresponde a muito importante e 5 corresponde a extremamente importante. Na escala de domínio, o valor 1 corresponde a não domino a competência; 2 corresponde a domino pouco a competência; 3 corresponde a domino medianamente a competência; 4 corresponde a domino muito a competência e 5 corresponde a domino plenamente a competência.

Após a aplicação dos questionários, iniciou-se a análise de dados a partir da elaboração do perfil dos participantes. Depois se realizaram as análises descritivas das respostas sobre importância e domínio utilizando-se a média aritmética (medida de tendência central) e desvio padrão (medida de dispersão).

Com a avaliação da importância e domínio das competências dos servidores técnico-administrativos do IFPA, aplicou-se a fórmula do GNC = I (5 - D). Na escala de GNC os valores mínimos e máximos variam de 0 a 20.

A partir das análises realizadas estabeleceram-se as competências consideradas relevantes para o desempenho das atividades dos profissionais das Diretorias de Administração e Planejamento do IFPA. Além disso, com o DNC, as prioridades de capacitação dos profissionais foram identificadas.

4. RESULTADOS

Apresenta-se a seguir os resultados da análise do perfil dos participantes e da aplicação dos questionários.

4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES

Para realização da descrição do perfil dos participantes utilizou-se a análise das seguintes variáveis: a) gênero; b) tempo de serviço; c) cargo; d) campus; e) função gerencial; f) escolaridade; e, g) titulação.

A Tabela 1 apresenta os resultados que compõem o perfil dos participantes da aplicação dos questionários.

Tabela 1 - Perfil demográfico dos participantes da pesquisa.

Variável	Frequência Absoluta	%
Gênero		
Masculino	57	62,64
Feminino	34	37,36

Tempo de Serviço		
Até 5 anos	50	54,94
6 a 10 anos	23	25,27
11 a 20 anos	2	2,2
Acima de 21 anos	16	17,59
Cargo		
Administrador	6	6,6
Analista de Tecnologia da Informação	3	3,3
Assistente em Administração	43	47,2
Assistente de Alunos	1	1,1
Assistente Social	1	1,1
Auxiliar em Administração	5	5,5
Bibliotecário - Documentalista	1	1,1
Contador	7	7,7
Cozinheiro	1	1,1
Desenhista de Artes Gráficas	1	1,1
Economista	1	1,1
Engenheiro - Área	3	3,3
Motorista	1	1,1
Pedagogo - Área	1	1,1
Técnico de Tecnologia da Informação	4	4,4
Técnico de Laboratório/ Área	1	1,1
Técnico em Artes Gráficas	2	2,2
Técnico em Contabilidade	6	6,6
Vigilante	3	3,3
Campus		
Abaetetuba	8	8,8
Altamira	5	5,5
Ananindeua	9	9,9
Belém	31	34
Bragança	3	3,3
Breves	2	2,2
Castanhal	6	6,6
Conceição do Araguaia	1	1,1
Marabá Industrial	1	1,1
Paragominas	1	1,1
Reitoria	13	14,3
Santarém	9	9,9
Tucuruí	2	2,2
Função gerencial		
Com função gerencial	57	62,64
Sem função gerencial	34	37,36
Escolaridade		
Ensino Médio	11	12,09
Ensino Superior	80	87,91
Titulação		
Especialização/MBA	44	48,35
Mestrado	5	5,5
Sem titulação	42	46,15

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

4.2 ANÁLISE DO GNC DAS COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DO IFPA

A Tabela 2 demonstra os resultados das médias referentes ao grau de necessidade de capacitação das 32 competências pesquisadas junto aos servidores da área administrativa das DAP's do IFPA. Para o cálculo do Grau de Necessidade de Capacitação (GNC), aplicou-se a fórmula sugerida por Brandão (2012) que é GNC: I (5 - D).

Tabela 2 - Média dos graus de necessidade de capacitação (GNC) por competências.

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
C32: Engenharia	1	12,81
C19: Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador	2	12,56
C20: Gestão Acadêmica	3	12,15
C16: Gerenciar Bibliotecas	4	11,73
C25: Serviços de Merenda Escolar	5	11,65
C6: Desenvolver Sistemas de Computador	6	11,31
C13: Coordenar Cursos	7	11,12
C14: Coordenação de Infraestrutura	8	10,89
C26: Ministras cursos e palestras	9	10,43
C15: Gerenciar Projetos	10	10,36
C17: Fiscalização e Controle	11	10,06
C18: Gerenciar Concursos e Processos Seletivos	12	10,05
C30: Gestão de Almoxarifado	13	10,02
C21: Divulgação de Eventos e Notícias	14	9,75
C27: Gestão de Pessoas	15	9,53
C29: Gestão de Protocolo	16	9,43
C10: Gestão de Recursos Financeiros	17	9,42
C28: Gestão de Contratos	18	9,24
C22: Segurança Patrimonial	19	9,21
C24: Realizar Compras	20	8,64
C31: Assessoria	21	7,95
C12: Planejamento Organizacional	22	7,45
C7: Recursos Materiais	23	7,34
C23: Dirigir Veículos Automotores	24	7,28
C9: Sistemas e Softwares	25	7,2
C8: Gestão de Processos	26	7,18
C3: Elaborar Documentos	27	5,41
C5: Prestar Serviços ao Servidor	28	5,2
C1: Atendimento ao Público	29	5,17
C4: Arquivar Documentos	30	5,09
C11: Apoio Administrativo	31	5,03
C2: Tramitar Documentos	32	4,36

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Os resultados apresentados na Tabela 2 mostram que:

a) As médias do GNC variaram de 4,36 a 12,81. As cinco competências com maior GNC foram: Engenharia (C32); Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador (C19); Gestão Acadêmica (C20); Gerenciar Bibliotecas (C16) e Serviços de Merenda Escolar (C25).

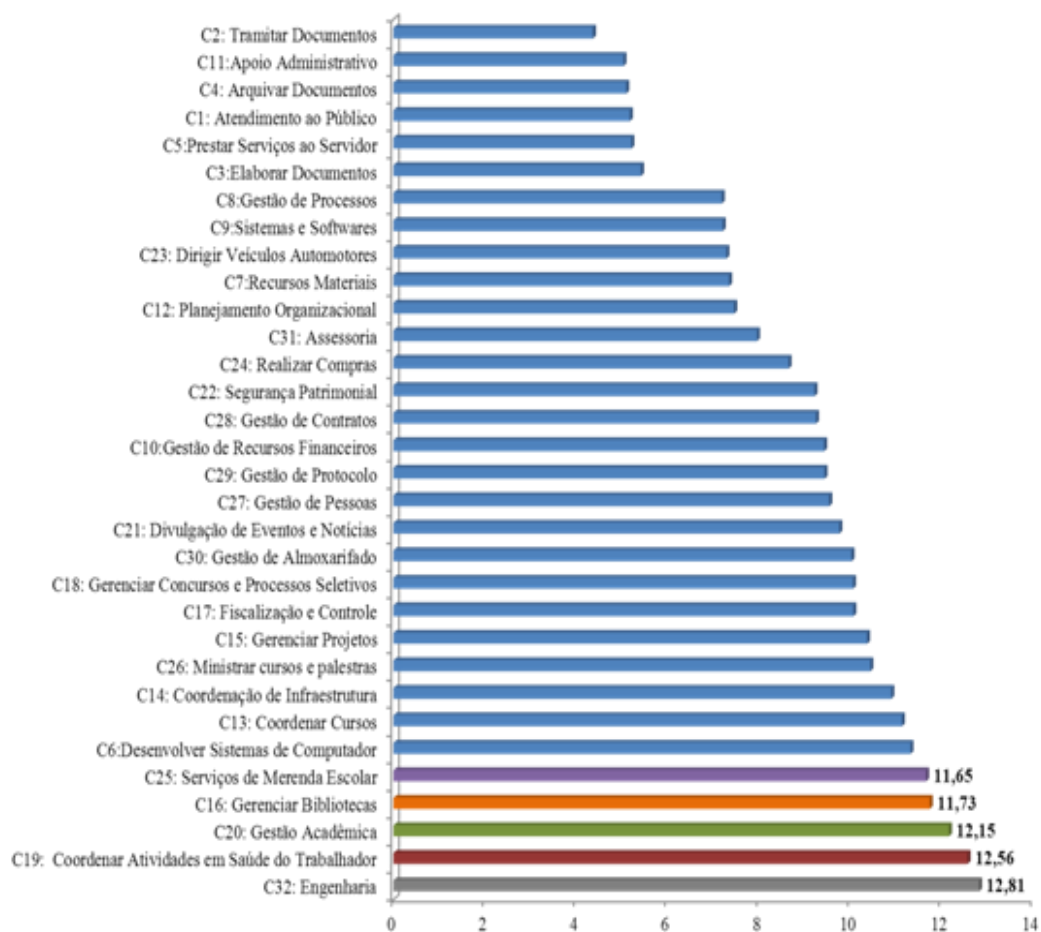
b) As cinco competências com menor GNC foram: Prestar Serviços ao Servidor (C5); Atendimento ao Público (C1); Arquivar Documentos (C4); Apoio Administrativo (C11) e Tramitar Documentos (C2).

É importante observar os resultados apresentados na Tabela 2, pois demonstram a ordem de prioridade das necessidades de capacitação, e que devem ser analisadas para fins de investimentos na promoção do desenvolvimento do servidor na instituição. Com a finalidade de auxiliar a análise da área da capacitação, podem-se agrupar algumas competências por áreas, como: Atendimento de Alunos (Competências: C20, C16, C25); Manutenção e Obras (C32, C14, C15); Gestão de Pessoas (C19, C13, C26, C18, C27); Comunicação (C21); Administração Geral (C22, C28, C10, C29, C30, C17) e Tecnologia da Informação (C6).

Em relação aos 5 maiores GNC, a competência “Engenharia (C32)”, é a mais prioritária, conforme avaliação dos servidores pesquisados, esse resultado pode ser explicado pelo reduzido número de servidores que atuam nesta competência e considerando que o IFPA está em processo de expansão nos municípios do Estado do Pará, pois são cinco *campi* em implantação (Ananindeua, Cametá, Paragominas, Óbidos e Vigia) e com as obras de reformas e ampliações dos *campi* já existentes, resulta em sobrecarga da equipe atual.

O resultado do GNC é decorrente das médias da importância (I) e do domínio (D), como o domínio da competência C32 foi o mais baixo (1,87) o resultado do GNC é inversamente proporcional, ou seja, resultou em um alto valor (12,81) conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Percepção sobre necessidades de capacitação por competência.



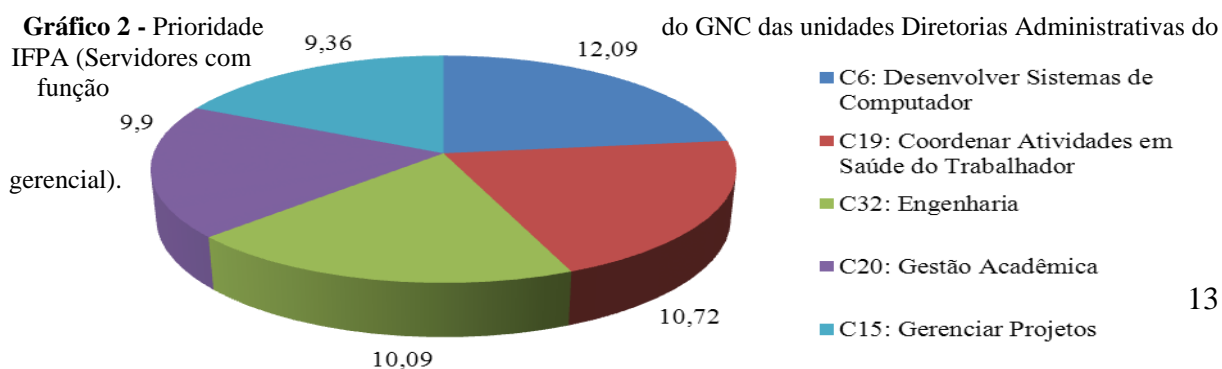
Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Na análise da percepção dos servidores com funções gerenciais (Diretores) os resultados foram os seguintes:

a) As cinco competências com maior GNC foram: Desenvolver Sistemas de Computador (C6); Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador (C19); Engenharia (C32); Gestão Acadêmica (C20); Gerenciar Projetos (C15). Esses resultados estão representados no Gráfico 3.

b) As cinco competências com menor GNC foram: Apoio Administrativo (C11); Realizar Compras (C24); Assessoria (C31); Dirigir Veículos Automotores (C23); Tramitar Documentos (C2).

Em relação às divergências dos resultados gerais e os resultados dos gestores (servidores com função gerencial) sobre as cinco competências de maior GNC, houve concordância em três competências (C32, C19 e C20) e sobre as divergências os resultados gerais apontam para competências da área de atendimento aos alunos (C16 e C25) e na percepção dos gestores referem-se à Gerência de Projetos (C15) e Desenvolver Sistemas de Computador (C6), conforme Tabela 3.



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Tabela 3 - Concordâncias e divergências das competências por GNC na percepção dos gestores.

Resultados Gerais	Percepção de Gestores
Engenharia (C32)	Engenharia (C32)
Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador (C19)	Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador (C19)
Gestão Acadêmica (C20)	Gestão Acadêmica (C20)
Gerenciar Bibliotecas (C16)	Desenvolver Sistemas de Computador (C6)
Serviços de Merenda Escolar (C25)	Gerenciar Projetos (C15)

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

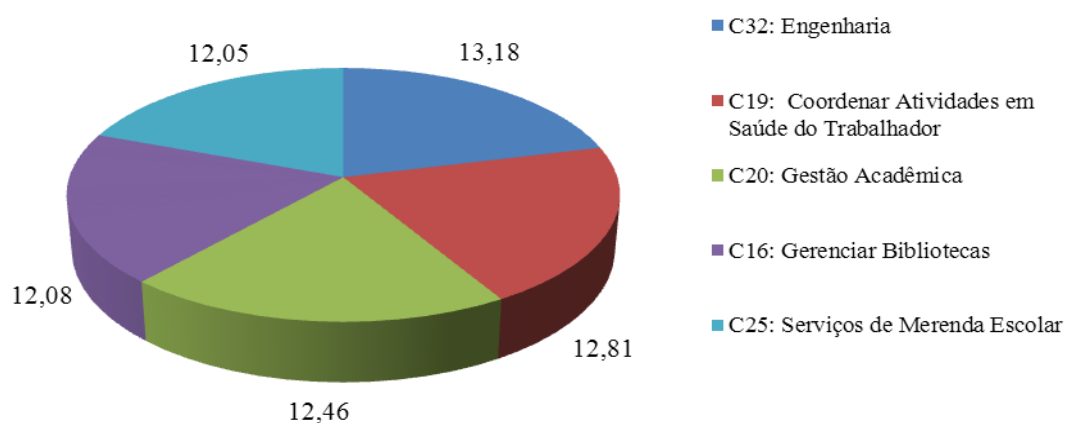
Esses resultados contribuem para um melhor planejamento das áreas que devem receber investimentos para realização de ações de capacitação, e considerando o PDI 2014-2018 do IFPA, o item 8.2.2 sobre o plano de carreira e regime de trabalho vislumbra as atribuições específicas observando os requisitos de qualificação e competências para cada cargo (BRASIL, 2015, não paginado, grifo do autor):

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino.

Gráfico 3 - Prioridade do GNC das unidades Diretorias Administrativas do IFPA (Servidores sem função gerencial).



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Considerando a percepção dos servidores que não possuem função gerencial os resultados foram os seguintes:

a) As cinco competências com maior grau de necessidade de capacitação foram: Engenharia (C32); Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador (C19); Gestão Acadêmica (C20); Gerenciar Bibliotecas (C16); Serviços de Merenda Escolar (C25). Esses resultados estão representados no Gráfico 3.

b) As cinco competências com menor grau de necessidade de capacitação foram: Atendimento ao Público (C1); Apoio Administrativo (C11); Arquivar Documentos (C4); Prestar Serviços ao Servidor (C5); Tramitar Documentos (C2).

Esses resultados mostram que não houve divergências entre os resultados gerais dos maiores GNC por competência e os resultados da percepção dos servidores que não possuem função gerencial. Apenas houve divergência no valor da média, que no caso dos resultados gerais foram menores, conforme informado na Tabela 4.

Tabela 5 - Concordâncias e divergências das competências por GNC na percepção dos servidores sem função gerencial.

Resultados Gerais	Servidores sem função gerencial
Engenharia (C32) - Média: 12,81	Engenharia (C32) - Média: 13,18
Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador (C19) - Média: 12,56	Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador (C19) - Média: 12,81
Gestão Acadêmica (C20) - Média: 12,15	Gestão Acadêmica (C20) - Média: 12,46
Gerenciar Bibliotecas (C16) - Média: 11,73	Gerenciar Bibliotecas (C16) - Média: 12,08
Serviços de Merenda Escolar (C25) - Média: 11,65	Serviços de Merenda Escolar (C25) - Média: 12,05

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

5. CONCLUSÃO

A partir do estudo realizado verifica-se a importância da capacitação para promover o desenvolvimento dos servidores e o alcance dos objetivos institucionais dos órgãos públicos, e é um assunto que necessita constantemente de avaliações e adequado planejamento. Os investimentos em capacitação atualmente são cada vez mais crescentes, conforme as necessidades que surgem e as melhorias almejadas para o serviço público. As escolas de capacitação do governo (ENAP, ESAF, etc.) dispõem de várias oportunidades de eventos de capacitação, tanto presencial e a distância, mas mesmo assim, observa-se que ainda existem muitos problemas na prestação de serviços públicos. Assim sendo, sugere-se para as organizações públicas a promoção permanente de ações de desenvolvimento profissional dos seus servidores.

Com a realização deste estudo identificaram-se competências profissionais relevantes para a área administrativa do IFPA, e esses resultados servirão de diagnóstico para o planejamento da capacitação dos servidores técnico-administrativos (com ou sem função gerencial) das Diretorias de Administração e Planejamento dos *campi* da instituição, mas sempre preservando as particularidades e demandas de cada unidade.

Percebem-se a partir da literatura sobre gestão por competência e por meio da análise dos resultados da pesquisa que o uso do mapeamento de competências no diagnóstico de necessidades de capacitação é fator fundamental para a etapa de planejamento das ações de capacitação. Os resultados apontaram que existe prioritária necessidade de capacitação nas competências relativas à área de engenharia, desenvolvimento de sistemas informatizados e gestão de projetos.

Dessa maneira, sugere-se que outros estudos possam ser realizados com foco em outras áreas do órgão pesquisado, como a área acadêmica. Na área acadêmica são realizadas as atividades finalísticas do IFPA, assim seria importante a realização desta pesquisa para identificar competências profissionais e também prioridades de capacitação.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 57, n. 4, p.549-563, 2006. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1422>> Acesso em: 25 jan. 2016.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6415/5000>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Setor Público**, Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; FREITAS, Isa Aparecida de. **Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências**. 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA316.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2016.

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, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 28 jan. 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília, DF: MPOG, 2012.

_____. _____. **Guia de mapeamento e avaliação de competências para a administração pública - Poder Executivo**. Brasília, DF: MPOG, 2013. Disponível em <http://sectordialogues.org/sites/default/files/acoes/documentos/sl_guia_de_referencia_pratico_14.08.13.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2016.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a03>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília, DF: ENAP, 2009. 109p. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

COSTA, Lairson. **Instituto Federal do Pará 100 anos de educação profissional**. Belém: GTR Gráfica, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ. **Regimento Interno do IFPA**. Belém, [2014].

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

REDEFEDERAL. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/#>>. Acesso em: 23 de jan. 2016.

RENSIS LIKERT. Disponível em: <: https://pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert>. Acesso em: 25 jan. 2016.