

**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

“GESTÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: APLICAÇÃO DE PROPOSTA TEÓRICA E PRÁTICA DA METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO (DNC) POR COMPETÊNCIAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ.”**DANIELE HERONDINA OLIVEIRA PINHEIRO NOGUEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

danielehnogueira@gmail.com**CLEIDE RAIOL NASCIMENTO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

nascimentoraiolcleide@gmail.com**THIAGO DIAS COSTA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

thiagodiascosta@gmail.com**JOÃO CAUBY DE ALMEIDA JÚNIOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

jcaubyj@ufpa.br**RESUMO**

Atualmente a Administração Pública Federal está em fase de mudanças para uma estrutura orientada para melhorias nos serviços prestados ao cidadão. A área de gestão de pessoas tem papel fundamental nesse processo de mudanças, pois contribui para que a organização realize seus objetivos estratégicos. Com o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), as organizações públicas federais devem adotar o modelo de gestão por competências para a capacitação. Por conta disso, a Universidade Federal do Pará (UFPA) iniciou o processo de implantação do modelo de gestão por competências em 2011, com o mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos. A partir dos resultados do mapeamento de competências, desenvolveu-se a metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação por competências através da elaboração de um questionário de autoavaliação e heteroavaliação. Através desse instrumento avaliou-se o grau de importância e domínio das competências identificadas para as unidades (Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura) dos campi do interior. A metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação por competências tem a finalidade de implantar a gestão da capacitação por competências.



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão por Competência. Mapeamento de Competências. Diagnóstico de Necessidades de Capacitação.

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto das organizações públicas, a Administração Pública Federal do Brasil está em fase de mudanças para uma estrutura mais estratégica, orientada para resultados e melhorias nos serviços prestados. A área de gestão de pessoas tem papel fundamental nesse processo de mudanças, pois contribui para que a organização realize seus objetivos estratégicos.

Com o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), as organizações públicas federais devem adotar o modelo de gestão por competências para a gestão da capacitação.

A capacitação proporciona para as organizações públicas o desenvolvimento e a aquisição de competências pelos servidores, apresentando como resultados a melhoria do desempenho organizacional. Por conta disso, a Universidade Federal do Pará (UFPA) iniciou o processo de implantação do modelo de gestão por competências em 2011, com o mapeamento de competências através da realização de entrevistas com 832 servidores técnico-administrativos.

A partir dos resultados do mapeamento de competências, desenvolveu-se uma metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação com base em competências. A metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação por competências foi aplicada nos campi do interior da UFPA, com a finalidade de implantar a gestão da capacitação por competências.

O objetivo geral da pesquisa foi propor uma metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação com base na análise das competências para os *campi* do interior da Universidade Federal do Pará (UFPA). E os específicos são: a) Elaborar proposta de metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação (DNC) a partir do mapeamento de competências; b) Validar proposta de metodologia de DNC por competências a partir da aplicação piloto nos campi do interior da UFPA.

A metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação por competências visa identificar as necessidades de capacitação, e para isso inicialmente aplicaram-se questionários de autoavaliação e heteroavaliação (avaliação realizada pelo gestor) nos *campi* do interior da UFPA.

A proposta de DNC por competências contou com a participação dos servidores técnico-administrativos, colaboradores (terceirizados, servidores cedidos de outros órgãos e estagiários) e coordenadores, tendo como finalidade contribuir para que a área de capacitação da instituição possa implantar a gestão da capacitação com base em competências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

É destaque para o atual contexto da gestão de pessoas, a criação de novos instrumentos e metodologias de gestão de pessoas, tais como a implantação da gestão por competências, a gestão de desempenho, a capacitação baseada em competências e o aprimoramento de processos e sistemas (SCHIKMANN, 2010).

Outro instrumento que merece destaque é o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), tendo como objetivo a proposição da gestão por competências como modelo para a gestão pública.

A melhoria da gestão organizacional é um dos objetivos previstos para o modelo de gestão de pessoas por competências, conforme cita Carvalho *et al.*, (2009). A gestão por competências é um tema atual para as organizações públicas. Por conta disso, a gestão da capacitação precisa se adequar a este novo modelo de gestão, ou seja, é necessário redefinir os seus processos e práticas.

É necessário que a área de capacitação esteja alinhada ao contexto das organizações, sempre disposta a se atualizar e observar as novas tendências do futuro. Com isso, ressalta-se a importância de disseminar o referencial de competências para a capacitação e suas vantagens, sendo trabalhado com todos os atores, como: servidores, chefes e a área de gestão de pessoas (CARVALHO *et al.*, 2009).

A primeira justificativa para a dificuldade em implantar o modelo, ocorreu-se pelo fato da abordagem da “gestão por competências” ser bastante diversa. Outro motivo seria a existência de poucos estudos que tratem do tema aplicado à capacitação, principalmente para o setor público (AMARAL, 2006). Com base nisso, o presente estudo se justifica, considerando a necessidade de viabilizar novos estudos e métodos que favoreçam a gestão da capacitação baseada em competências.

As ações de capacitação devem ser planejadas e executadas considerando o diagnóstico de necessidades de capacitação definido a partir das lacunas de competências. No Plano Anual de Capacitação (PAC) estão presentes as ações de capacitação que visam ao desenvolvimento de novas competências ou aprimoramento das existentes. Atualmente o PAC é exigido para todos os órgãos da Administração Pública Federal e deve estar alinhado ao modelo de gestão por competências (BRASIL, 2012).

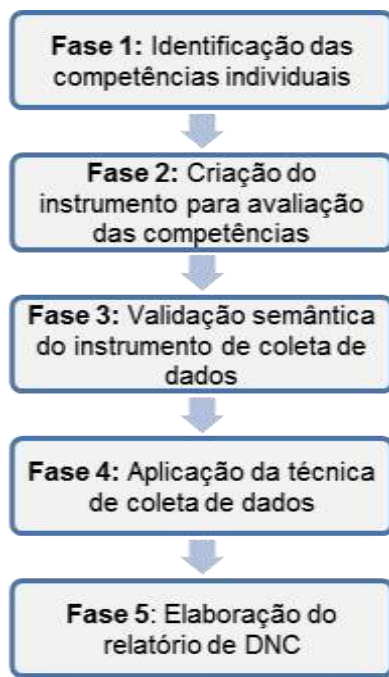
3 MÉTODO

A pesquisa foi desenvolvida na UFPA, especificamente nas Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA's) e Coordenadoria de Infraestrutura dos *campi* do interior da UFPA.

Além do Campus de Belém, a UFPA possui mais 11 *campi* do interior. Os *campi* ficam instalados nos seguintes municípios: Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Bragança, Breves, Cametá, Castanhal, Salinas, Soure, Capanema e Tucuruí. As unidades de Ananindeua e Salinas ainda estão em processo de implantação.

A metodologia de DNC por competências é composta por cinco fases, conforme descrito na Figura 1.

Figura 1 - Proposta de competências.



Metodologia de DNC por

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Fase 1: Identificação das competências necessárias para o desempenho das funções/atividades dos servidores técnico-administrativos e colaboradores dos *campi* do interior.

Na fase 1 de identificação das competências setoriais e individuais das Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA) e Coordenadoria de Infraestrutura dos *campi* do interior da UFPA realizou-se a análise documental. Os documentos que foram analisados são os regimentos e planos de desenvolvimento das unidades (PDU's).

Fase 2: Criação do instrumento para avaliação das competências.

Para identificação das necessidades de capacitação, optou-se pelo questionário de autoavaliação e de heteroavaliação. Os autores Magalhães e Borges-Andrade (2001) denominam a autoavaliação e heteroavaliação, como: a autoavaliação consiste na avaliação realizada pelo próprio participante e a heteroavaliação é a avaliação realizada pelo coordenador do participante.

Os itens do questionário estão associados a 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*.

Fase 3: Validação semântica dos questionários de DNC por competências.

Depois de elaborada a versão preliminar do instrumento, selecionou-se uma amostra de servidores e estagiário para realizar a validação semântica dos questionários. A validação semântica se propõe a analisar o formato, a escala e os itens do questionário, com o intuito de confirmar se os respondentes serão capazes de compreender o instrumento.

Participaram da validação semântica quatro servidores técnico-administrativos e uma estagiária das unidades Instituto de Geociências, Instituto de Tecnologia e Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal.

Fase 4: Aplicação dos questionários nos *campi* do interior da UFPA.

A aplicação dos questionários tratou-se de uma pesquisa censitária, pois os questionários foram entregues para todos os 103 (cento e três) participantes da pesquisa, que

são os servidores técnico-administrativos, colaboradores (terceirizados, estagiários e servidores cedidos de outros órgãos) e coordenadores, ou seja, a população da pesquisa. O índice de retorno do questionário de autoavaliação foi de 95,7% e do questionário de heteroavaliação foi de 100%.

Após a coleta de dados, realizaram-se as análises descritivas das respostas sobre importância, domínio e grau de necessidade de capacitação dos *campi* do interior. Essas análises consistiram no cálculo da média aritmética (medida de tendência central) e desvio padrão (medida de dispersão), tendo em vista a possibilidade de comparar diretamente os seus resultados e analisar os diferentes graus de dispersão dos resultados.

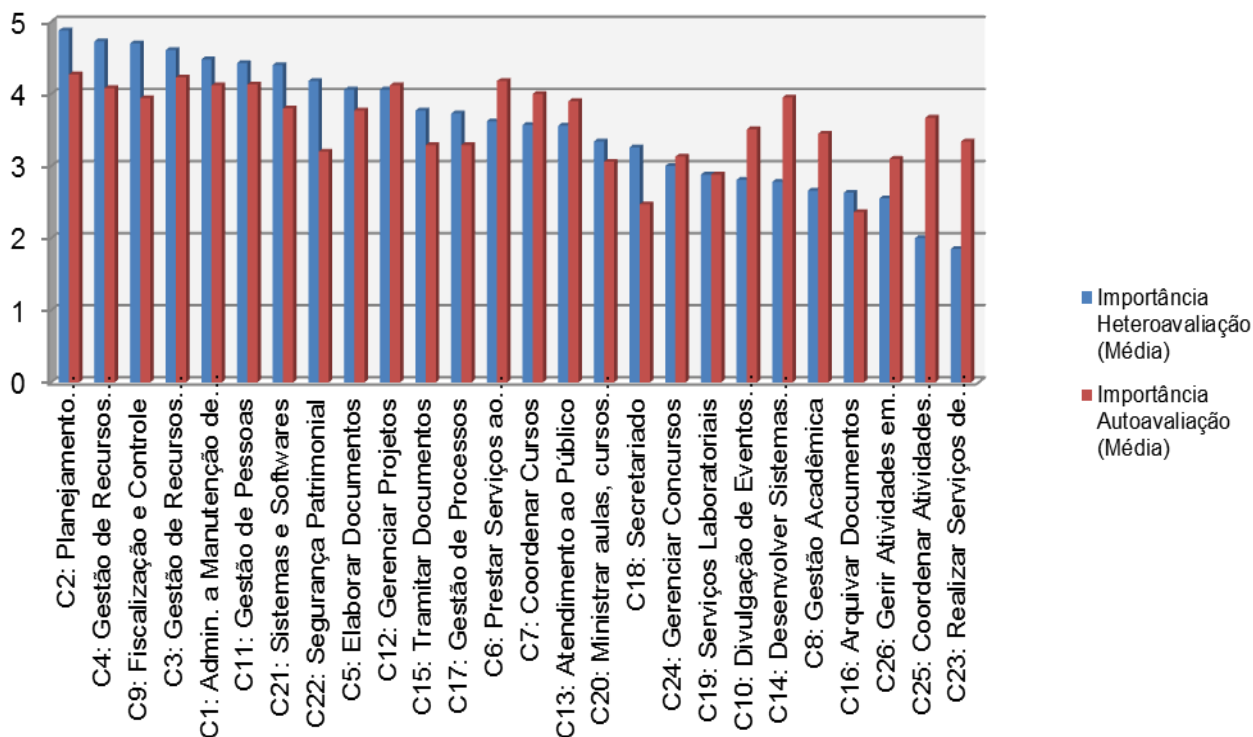
Fase 5: Elaboração do relatório com as necessidades de capacitação dos *campi* do interior da UFPA.

O relatório de DNC é composto pelas prioridades de capacitação que foram avaliadas pelos gestores, servidores técnico-administrativos e colaboradores das unidades participantes da pesquisa (Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura) dos *campi* do interior da UFPA.

4 RESULTADOS

O Gráfico 1, abaixo, demonstra maior similaridade de opiniões entre as autoavaliações e heteroavaliações nas competências “Gestão de Recursos Materiais”; “Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”, “Gestão de e Pessoas”, “Elaborar Documentos”, “Gerenciar Projetos”, “Gerenciar Concursos”, “Serviços Laboratoriais” e “Arquivar Documentos” quanto à importância para o desempenho de suas atividades.

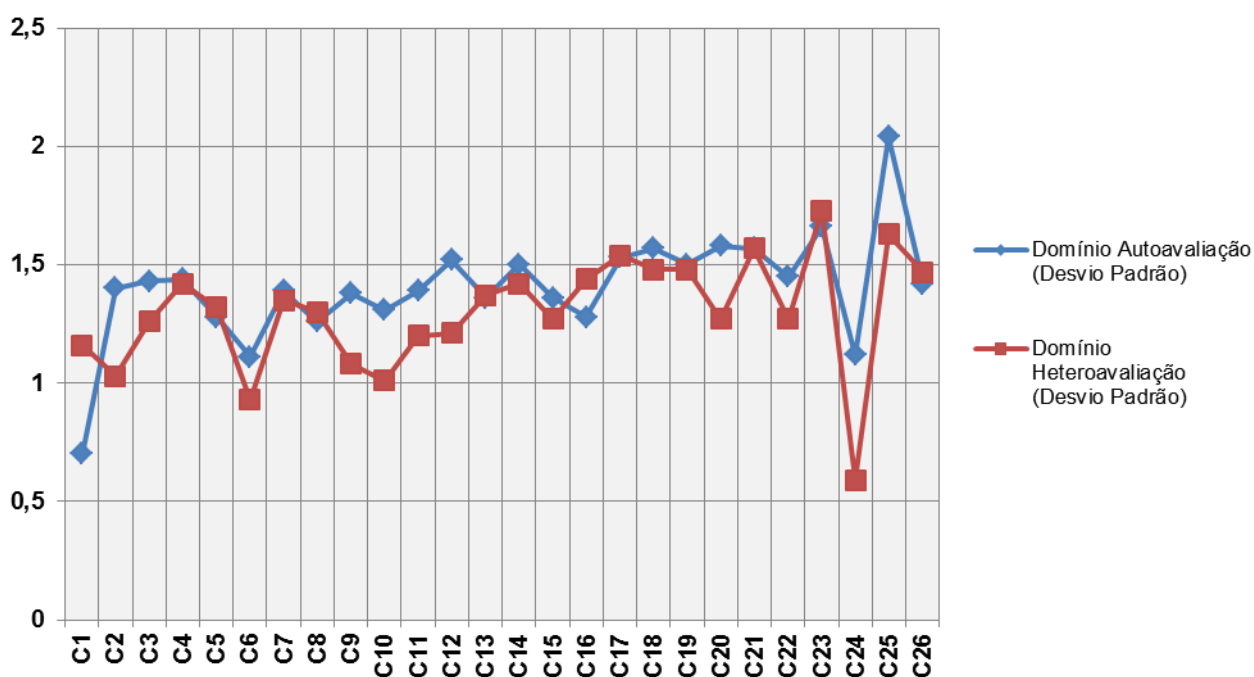
Gráfico 1 - Percepção sobre a importância das competências na auto e heteroavaliação (média).



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Demonstra-se no Gráfico 2 a análise das autoavaliações e heteroavaliações quanto ao domínio utilizando o cálculo do desvio padrão. Os valores do desvio padrão variaram de 0,59 a 2,04. Constatou-se que as competências 4 “Gestão de Recursos Financeiros”, 5 “Elaborar Documentos”, 7 “Coordenar Cursos”, 8 “Gestão Acadêmica”, 13 “Atendimento ao Público”, 14 “Desenvolver Sistemas de Computador”, 15 “Tramitar Documentos”, 17 “Gestão de Processos”, 19 “Serviços Laboratoriais”, 21 “Sistemas e Softwares”, 23 “Realizar Serviços de Copa” e 26 “Gerir Atividades em Transporte” apresentaram certa relação quanto aos valores do desvio padrão das respostas das autoavaliações e heteroavaliações.

Gráfico 2 - Percepção sobre o domínio das competências na auto e heteroavaliação (desvio padrão).



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com a análise do Gráfico 2, verificou-se que as opiniões dos participantes nas auto e heteroavaliações estão muito próximas, ou seja, as médias da escala de domínio variam entre 2 a 3. Isso significa que os participantes consideram ter pouco a mediano domínio das competências no seu trabalho, assim não havendo ocorrências de participantes que dominam plenamente a competência.

O Quadro 1 demonstra as competências com prioridades gerais (médias a partir de 8,9) e as competências sem prioridade de capacitação (médias inferiores a 8,9) dos campi do interior da instituição.

Quadro 1 - Lista de Competências com ou sem prioridade das unidades dos campi do interior.

Competências com prioridade (Necessidades A)	Competências sem prioridade (Necessidades B)
C1: Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos.	C8: Gestão Acadêmica.
C2: Planejamento Organizacional.	C10: Divulgação de Eventos e Notícias.
C3: Gestão de Recursos Materiais.	C15: Tramitar Documentos.
C4: Gestão de Recursos Financeiros.	C16: Arquivar Documentos.
C6: Prestar Serviços ao Servidor	C18: Secretariado.
C11: Gestão de Pessoas.	C19: Serviços Laboratoriais.
C12: Gerenciar Projetos.	C20: Ministras aulas, cursos e palestras.
C21: Sistemas e Softwares.	C22: Segurança Patrimonial.
	C23: Realizar Serviços de Copa.
	C24: Gerenciar Concursos.
	C25: Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador.
	C26: Gerir Atividades em Transporte.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A partir das necessidades de capacitação apontadas com prioridades gerais pode-se organizar e planejar as ações de capacitação para as unidades participantes da pesquisa (Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa desenvolveu uma proposta de metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação (DNC) por competências com o objetivo de testar nas unidades dos campi do interior da UFPA.

Para isso, utilizaram-se os pressupostos teóricos de Brandão (2012) e Borges-Andrade e Magalhães (2001) para elaboração da proposta de DNC por competências. Assim como outras literaturas sobre capacitação, competências e gestão por competências foram utilizadas para sistematização do DNC.

Os resultados da pesquisa possibilitaram a identificação das unidades que necessitam de ações de capacitação; o que precisa ser desenvolvido em termos de competências e quem deve ser capacitado prioritariamente.

Para que a UFPA tenha uma gestão da capacitação com base em competências é necessário inicialmente que se estabeleça uma metodologia que identifique as necessidades de

capacitação a partir das competências individuais, assim é possível avaliar a importância e domínio dessas competências. E depois disso, calcula-se o grau de necessidades de capacitação e as devidas prioridades.

Como principais contribuições desta pesquisa ressaltam-se a possibilidade de identificar necessidades de capacitação avaliando a opinião dos servidores e colaboradores em conjunto com os gestores das unidades (autoavaliações e heteroavaliações). E a pesquisa também contribuiu para a confirmação de que os resultados do mapeamento de competências dispostos em questionários (autoavaliação e heteroavaliação) podem ser aplicados e resultam em instrumentos eficazes para a gestão da capacitação com base em competências.

Por conta disso, as contribuições da pesquisa sugerem que a instituição analise a metodologia proposta de DNC por competências e faça as adequações possíveis, com o intuito de aplicar em todas as unidades acadêmicas e administrativas da UFPA.

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.

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

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: 10 nov. 2013.

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

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

MAGALHÃES, Mônica Lemes. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 33-50, 2001.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.p. 11-28.