



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

**DANIELE HERONDINA OLIVEIRA PINHEIRO NOGUEIRA**

**GESTÃO DA CAPACITAÇÃO COM BASE EM COMPETÊNCIAS:** proposta de metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação por competências para os *campi* do interior da UFPA

**Belém  
2014**

**DANIELE HERONDINA OLIVEIRA PINHEIRO NOGUEIRA**

**GESTÃO DA CAPACITAÇÃO COM BASE EM COMPETÊNCIAS:** proposta de metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação por competências para os *campi* do interior da UFPA

Dissertação final para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará.

**Orientador:** Prof. Dr. Thiago Dias Costa.

**Linha de pesquisa:** Gestão das Organizações Públicas.

**Belém  
2014**

Dados Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)  
(Biblioteca do NAEA/UFPA)

---

Nogueira, Daniele Herondina Oliveira Pinheiro.

Gestão da capacitação com base em competências: proposta de metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação por competências para os campi do interior da UFPA / Daniele Herondina Oliveira Pinheiro Nogueira; Orientador, Thiago Dias Costa. - 2014.

154 f.: il. ;29 cm.  
Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Belém, 2014.

1. Gestão de pessoas. 2. Administração pública. 3. Gestão por Competência. 4. Capacitação. I. Costa, Thiago Dias, orientador. II. Título.

**DANIELE HERONDINA OLIVEIRA PINHEIRO NOGUEIRA**

**GESTÃO DA CAPACITAÇÃO COM BASE EM COMPETÊNCIAS:** proposta de metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação por competências para os *campi* do interior da UFPA

Dissertação final para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará.

**Orientador:** Prof. Dr. Thiago Dias Costa.

**Linha de pesquisa:** Gestão das Organizações Públicas.

Aprovação em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Banca Examinadora:

Prof. Dr. THIAGO DIAS COSTA / UFPA  
Orientador - NAEA/UFPA

Prof. Dr. AÉCIO DE BORBA VASCONCELOS NETO/ UFPA  
Examinador Externo - IFCH/UFPA

Prof. Dr. CARLOS ANDRÉ CORRÊA DE MATTOS/ UFPA  
Examinador Interno - NAEA /UFPA

**A Deus, pois meu deu sabedoria para enfrentar as dificuldades da vida.**

**Em seguida a minha família e amigos, principalmente pela paciência, pois em muitos momentos estive ausente por conta do mestrado.**

## AGRADECIMENTOS

O momento de agradecimento é a oportunidade de reflexão, considerando todos os obstáculos e desafios enfrentados para conclusão do mestrado.

Por conta disso, é importante agradecer as pessoas que colaboraram para a realização deste desafio.

Primeiramente agradeço a Deus, pois me ajudou nos momentos de dificuldades em todas as etapas da pesquisa. Sem os seus ensinamentos, não teria conseguido alcançar os meus objetivos pessoais e profissionais.

Agradeço ao meu orientador, Professor Thiago Dias Costa, pela paciência e orientações valiosas para a elaboração da dissertação.

Aos professores, Aécio Neto e Carlos André, membros da banca, pelas importantes sugestões utilizadas para esta pesquisa.

Aos professores do mestrado em gestão pública, pois nos ensinaram conceitos essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa. Em especial, ao professor Josep Vidal e Marina Yassuko, pelos ensinamentos em metodologia de pesquisa e estatística.

Aos coordenadores, servidores técnico-administrativos e colaboradores das unidades participantes da pesquisa dos *campi* do interior, pois sem a sua colaboração não seria possível finalizar esta pesquisa.

A minha família pelo incentivo e apoio em todos os momentos, em especial ao meu esposo Carlos Nogueira, pois me ajudou nas fases mais difíceis como as viagens aos interiores.

Aos meus amigos e gestores, João Cauby e Cleide Raiol, pelo apoio incondicional e incentivo desde o início do projeto de pesquisa. Sem a liberação para o mestrado não seria possível terminar esta dissertação.

A todos os colegas de sala de aula do mestrado pela troca de conhecimentos e incentivos para o término da pesquisa. Em especial, aos amigos Jorge Nogueira, Vilma, Aline Teixeira, Adriana, Brenda, Clíssia e Emilce pelos ensinamentos e troca de experiências.

Aos alunos Lilian Arnaud e Vitor, pois foram os meus apoiadores na coleta e análise de dados. Muitos foram os desafios, e sem eles não teria conseguido concluir esta pesquisa.

Agradeço também a todos os servidores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), que sempre me incentivaram a concluir o mestrado e se mostraram dispostos a fornecer informações em todos os momentos que precisei. Em especial agradeço a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento por ter sido a minha inspiração para a proposição de mudanças e pelas informações fornecidas.

Na vida, não vale tanto o que temos, nem tanto importa o que somos. Vale o que realizamos com aquilo que possuíamos e, acima de tudo, importa o que fazemos de nós!

**Chico Xavier**

## RESUMO

Atualmente 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. 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 presente pesquisa desenvolveu uma proposta de diagnóstico de necessidades de capacitação com base em competências por meio da elaboração de um questionário de autoavaliação e heteroavaliação (é quando o gestor avalia o sujeito). 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. Com as avaliações de importância e domínio, calculou-se o grau de necessidades de capacitação, conforme proposto por Brandão (2012). A pesquisa teve caráter descritivo e exploratório, considerando a realização da análise documental e entrevistas individuais, com a finalidade de descrever o atual levantamento de necessidades de capacitação (LNC) da UFPA. Os resultados da pesquisa oriundos da aplicação dos questionários foram descritos como médias e desvio padrão, assim analisou-se haver similaridade de percepção nas autoavaliações e heteroavaliações. Observaram-se também como resultados da pesquisa que o nível de alinhamento do LNC da UFPA com os objetivos estratégicos foi baixo (6,8%) e do Diagnóstico de Necessidades de Capacitação (DNC) por competências o alinhamento apresentado é de 93,16%.

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

## ABSTRACT

Currently the Federal Public Administration of Brazil is in phase change to a more strategic framework, results-oriented and improvements in the services provided. The people management area has a fundamental role in this process of change. With Decree No. 5,707 / 2006 establishing the National Policy Staff Development (PNDP), federal public organizations should adopt the model of management competency for the management of training. The training provides for public organizations the development and acquisition of skills by servers, with results as the improvement of organizational performance. Because of this, the Federal University of Pará (UFPA) began the process of implementation of the management model of competencies in 2011 with the mapping skills by conducting interviews with 832 technical and administrative staff. This research developed a proposal for diagnosis of training needs based on skills through the development of a self-assessment questionnaire and observer (is when the manager evaluates the subject). This instrument evaluated the degree of importance and mastery of competencies identified for the units (Coordination Planning, Management and Infrastructure Assessment and Coordination) of the interior campuses. With ratings of importance and control, we calculated the degree of training needs, as proposed by Brandão (2012). The research was exploratory and descriptive, considering the performance of document analysis and individual interviews, in order to describe the current survey of training needs (LNC) UFPA. The results of the research arising from the questionnaires were described as means and standard deviations, so be analyzed perception of similarity in self-assessments and heteroavaliações. We studied as search results that the level of alignment of the LNC UFPA with the strategic objectives was low (6.8%) and the Training Needs Analysis (DNC) presented the competency alignment is 93.16%.

**Keywords:** Personnel Management. Competence Management. Competency mapping. Diagnosis of Need for Training.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Modelo de Gestão da Capacitação por Competências.....	34
Figura 2-	Apresentação das etapas da pesquisa.....	42
Figura 3-	Estrutura organizacional das CPGA's dos <i>campi</i> do interior....	44
Esquema 1-	Proposta de Metodologia de DNC por competências.....	50
Figura 4-	Frequência de Competências individuais por unidade.....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Conceitos de competências utilizados por vários autores.....	29
Quadro 2 -	Exemplo de competência por dimensões.....	31
Quadro 3 -	Modalidades e tipos de ações de TD&E.....	36
Quadro 4 -	Principais números das unidades multicampi da UFPA (2014).....	45
Quadro 5	Números de servidores e colaboradores por unidade (2014).....	45
Quadro 6 -	Exemplo de planilha utilizada para análise documental.....	51
Quadro 7 -	Competências Individuais da UFPA.....	51
Quadro 8 -	Cronograma de visitas e reuniões técnicas.....	55
Quadro 9-	Descrição das fases da terceira etapa da pesquisa.....	61
Quadro 10-	Marco legal da Capacitação da UFPA.....	64
Quadro 11-	Principais conceitos utilizados pela capacitação da UFPA.....	65
Quadro 12-	Publicações internas utilizadas na análise documental.....	67
Quadro 13-	Competências Setoriais por frequência das unidades dos <i>campi</i> do interior da UFPA.....	70
Quadro 14-	Lista de Competências com ou sem prioridade das unidades dos <i>campi</i> do interior.....	101
Quadro 15-	Objetivos Estratégicos da UFPA do PDI 2011-2015.....	113
Quadro 16-	Programas/Projetos e ações dos <i>campi</i> do interior para atendimento dos objetivos estratégicos da UFPA.....	114
Quadro 17 -	Necessidades de capacitação do LNC de 2014 da UFPA.....	120
Quadro 18-	Necessidades de capacitação do DNC proposto.....	120
Quadro 19-	Demandas apontadas pelo LNC e DNC alinhados aos objetivos estratégicos da UFPA e dos <i>campi</i> do interior.....	122
Quadro 20-	Nível de alinhamento (%) dos objetivos estratégicos com o LNC.....	123
Quadro 21-	Nível de alinhamento (%) dos objetivos estratégicos com o DNC.....	124

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Participantes distribuídos por <i>campi</i> universitários do interior.....	75
Gráfico 2 -	Participantes distribuídos por gênero.....	76
Gráfico 3 -	Participantes dos <i>campi</i> do interior por cargo.....	77
Gráfico 4 -	Participantes dos <i>campi</i> do interior com ou sem função gerencial.....	78
Gráfico 5 -	Participantes dos <i>campi</i> do interior por tipo de função gerencial.	78
Gráfico 6-	Participantes dos <i>campi</i> do interior por tipo de vínculo com a UFPA.....	79
Gráfico 7-	Participantes dos <i>campi</i> do interior por escolaridade.....	80
Gráfico 8-	Participantes dos <i>campi</i> do interior por tempo de serviço.....	81
Gráfico 9-	Percepção sobre a importância das competências na auto e heteroavaliação (média).....	85
Gráfico 10-	Percepção sobre a importância das competências na auto e heteroavaliação (desvio padrão).....	86
Gráfico 11 -	Percepção sobre o domínio das competências na auto e heteroavaliação (média).....	90
Gráfico 12-	Percepção sobre o domínio das competências na auto e heteroavaliação (desvio padrão).....	91

## LISTA DE TABELA

Tabela 1-	Exemplo de tratamento quantitativo planilha utilizada para análise documental.....	53
Tabela 2-	Análise descritiva da auto e heteroavaliação da importância das competências.....	82
Tabela 3-	Análise descritiva da auto e heteroavaliação do domínio das competências.....	87
Tabela 4-	Teste de Mann-Whitney U para comparação das notas entre a auto e heteroavaliação (importância e domínio) das competências.....	92
Tabela 5-	Correlação de Spearman entre as notas de auto e heteroavaliação (importância) das competências.....	94
Tabela 6 -	Correlação de Spearman entre as notas de auto e heteroavaliação (domínio) das competências.....	95
Tabela 7 -	Análise descritiva do grau de necessidade de capacitação das competências.....	97
Tabela 8 -	Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Abaetetuba.....	102
Tabela 9 -	Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Altamira.....	103
Tabela 10-	Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Bragança.....	104
Tabela 11-	Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Breves.....	105
Tabela 12 -	Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Cametá.....	106
Tabela 13 -	Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Capanema.....	107
Tabela 14 -	Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Castanhal.....	108
Tabela 15 -	Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Soure.....	110
Tabela 16 -	Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Tucuruí.....	111

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHAs	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CPGA	Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação
DNC	Diagnóstico de Necessidades de Capacitação
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GNC	Grau de Necessidade de Capacitação
IFE	Instituições Federais de Ensino
LNC	Levantamento de Necessidades de Capacitação
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NAP	Nova Administração Pública
NSP	Novo Serviço Público
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDU's	Plano de Desenvolvimento das Unidades
PIDT	Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROGEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1</b>	<b>O Novo Contexto da Administração Pública Brasileira</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal</b> .....	<b>26</b>
2.2.1	Conceitos e Modelos de Descrição de Competências.....	29
2.2.1.1	<i>Classificação das Competências</i> .....	31
2.2.2	O Modelo de Gestão por Competências Para a Administração Pública Federal.....	32
<b>2.3</b>	<b>Gestão da Capacitação Com Base em Competências</b> .....	<b>33</b>
2.3.1	A Capacitação Profissional como Treinamento, Desenvolvimento e Educação nas Organizações.....	34
2.3.2	Diagnóstico de Necessidades de Capacitação por Competências: breves definições e modelos.....	37
2.3.2.1	<i>A relação do DNC com o Mapeamento de Competências</i> .....	38
2.3.2.2	<i>A relação do DNC com os Objetivos Instrucionais</i> .....	40
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>42</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b> .....	<b>42</b>
<b>3.2</b>	<b>Descrição do Contexto da Pesquisa</b> .....	<b>43</b>
3.2.1	Características da Organização.....	43
<b>3.3</b>	<b>Descrição das Etapas da Pesquisa</b> .....	<b>46</b>
3.3.1	Primeira etapa: Descrição da atual metodologia de levantamento de necessidades de capacitação da (LNC) UFPA.....	46
3.3.1.1	<i>Análise documental</i> .....	46
3.3.1.2	<i>Entrevistas individuais</i> .....	47
3.3.1.2.1	<i>Participantes das entrevistas</i> .....	47
3.3.1.2.2	<i>Instrumento de apoio às entrevistas</i> .....	48
3.3.1.2.3	<i>Procedimentos de coleta de dados nas entrevistas</i> .....	48
3.3.1.2.4	Procedimentos de análise de dados nas entrevistas.....	49
3.3.2	Segunda etapa: Elaboração e aplicação da proposta metodológica de diagnóstico de necessidades de capacitação (DNC) por competências.....	49
3.3.2.1	<i>Fase 1: Identificação das competências necessárias para o desempenho das funções/atividades dos servidores técnico-administrativos e colaboradores dos campi do interior</i> .....	51
3.3.2.2	<i>Fase 2: Criação do instrumento para avaliação das competências</i> .....	53
3.3.2.3	<i>Fase 3: Validação semântica dos questionários de DNC por competências</i> .....	54
3.3.2.4	<i>Fase 4: Aplicação dos questionários nos campi do interior da UFPA</i> .....	55
3.3.2.4.1	<i>Participantes da aplicação dos questionários</i> .....	56
3.3.2.4.2	<i>Procedimentos de coleta de dados</i> .....	57
3.3.2.4.3	<i>Procedimentos de análise de dados</i> .....	57
3.3.2.5	<i>Fase 5: Elaboração do relatório com as necessidades de capacitação dos campi do interior da UFPA</i> .....	60
3.3.3	Terceira etapa: Análise do nível de alinhamento entre os objetivos estratégicos e os resultados do levantamento de necessidades de capacitação (LNC) da UFPA e da proposta de DNC por competências.....	60
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>62</b>
<b>4.1</b>	<b>Etapa 1: Descrição da Atual Metodologia de Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) da UFPA</b> .....	<b>62</b>

4.1.1	Breve apresentação do Processo de Capacitação dos Servidores da UFPA.....	62
4.1.2	Análise documental.....	65
4.1.3	Entrevistas individuais.....	68
4.2	Etapa 2: Elaboração e Aplicação da Proposta Metodológica de Diagnóstico de necessidades de capacitação (DNC) por Competências..	69
4.2.1	Fase 1: Identificação das competências dos <i>campi</i> do interior da UFPA...	70
4.2.2	Fase 3: Validação semântica dos questionários.....	74
4.2.3	Fase 4 e 5: Aplicação dos questionários e identificação das necessidades de capacitação dos <i>campi</i> do interior da UFPA.....	75
4.2.3.1	<i>Descrição do perfil dos participantes.....</i>	75
4.2.3.2	<i>Análise descritiva da Importância das Competências dos campi do interior da UFPA.....</i>	81
4.2.3.3	<i>Análise descritiva do Domínio das Competências dos campi do interior da UFPA.....</i>	87
4.2.3.4	<i>Análises estatísticas das médias autoavaliações e heteroavaliações da importância e domínio das competências dos campi do interior da UFPA..</i>	92
4.2.3.5	<i>Análise descritiva do Grau de Necessidade de Capacitação (GNC) das Competências dos campi do interior da UFPA.....</i>	96
4.2.3.6	<i>Grau de necessidades de capacitação em ordem de prioridade por unidade de pesquisa.....</i>	101
4.3	<b>Etapa 3: Análise do Nível do Alinhamento Entre os Objetivos Estratégico e os Resultados do LNC da UFPA e do DNC por Competências.....</b>	<b>113</b>
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>126</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>135</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>149</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a Administração Pública Federal está em fase de mudanças para uma estrutura mais estratégica, orientada para resultados e melhorias nos serviços prestados. O que antes era um ambiente extremamente burocrático passa a se reestruturar e promover amplos investimentos no desenvolvimento dos servidores públicos. A área de gestão de pessoas tem papel fundamental nesse processo de mudanças, tendo como principais objetivos: ser um agente facilitador capaz de ajudar a organização a realizar a sua missão; promover o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor; criar políticas de capacitação; desenvolver a qualidade de vida no ambiente de trabalho (SCHIKMANN, 2010).

Por conta dessas mudanças exigidas para as organizações públicas federais, o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), propõe a gestão por competências como modelo para gestão pública. Como principais objetivos da Política de Desenvolvimento de Pessoal destacam-se: contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão e capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública (BRASIL, 2006).

Com a criação do Decreto nº 5.707/2006 estabeleceu-se algumas estratégias para consecução dos objetivos previstos neste instrumento, que foram: o aperfeiçoamento da destinação dos recursos em prol das ações realizadas de capacitação; a consolidação dos processos de planejamento e avaliação de ações de desenvolvimento dos servidores dos ministérios; o estabelecimento na agenda dos dirigentes da gestão por competências; novas tecnologias de desenvolvimento; o fortalecimento da gestão de pessoas; o desenvolvimento do sistema de gestão por competências e dos servidores nas organizações públicas (CAMÕES, 2013).

A capacitação proporciona para as organizações públicas o desenvolvimento e a aquisição de competências pelos servidores, apresentando como resultados a melhoria do desempenho de toda a organização. O processo de mobilização e a integração de competências profissionais estão presentes nos objetivos estratégicos da organização, com a finalidade de desenvolver as competências organizacionais (CARVALHO et al., 2009).

Muitos são os desafios da gestão da capacitação com base em competências, mas um dos principais é o alinhamento das estratégias

organizacionais com a finalidade de mapear e desenvolver competências, com vistas à maximização dos resultados esperados. Ressalta-se que a definição do Plano Anual de Capacitação deve garantir a sustentação das diretrizes estratégicas e do desenvolvimento de competências (PACHECO et al., 2009).

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).

Em 2011, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) iniciou o processo de identificação das competências organizacionais, setoriais e individuais dos servidores técnico-administrativos do Campus de Belém da UFPA. Realizaram-se até o fim de 2013, 832 entrevistas com os servidores técnico-administrativos a fim de mapear as competências. Os resultados da pesquisa de “Mapeamento de Competências” apontaram 31 competências individuais da UFPA (COSTA; ALMEIDA JÚNIOR, 2013).

No caso da Universidade Federal do Pará (UFPA), com a PNDP é necessário a implantação da gestão da capacitação com base em competências. Nesse contexto, identificou-se o seguinte **problema de pesquisa**: A metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação (DNC) por competências é mais eficaz para a capacitação que o atual levantamento de necessidades de capacitação (LNC) utilizado pela UFPA?

O **objetivo geral** desta pesquisa consiste em comparar a metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação (DNC) por competências com o atual levantamento de necessidades de capacitação (LNC) que é realizado pelo setor de capacitação da UFPA, tendo como finalidade analisar que metodologia está mais alinhada aos objetivos estratégicos da instituição e dos *campi* do interior.

E como **objetivos específicos** estabeleceram-se os seguintes:

- a) Descrever a atual metodologia para levantamento de necessidades de capacitação (LNC) da UFPA.
- b) Desenvolver proposta de metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação (DNC) por competências.

A construção dos argumentos da pesquisa esteve pautada nas seguintes **questões norteadoras**:

1) Qual o nível de alinhamento do levantamento de necessidades de capacitação (LNC) realizado pela UFPA com os objetivos estratégicos da instituição?

2) A metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação com base na gestão por competências identifica as necessidades de capacitação de forma precisa e alinhada aos interesses institucionais quando comparado a metodologia de LNC da UFPA?

Esta pesquisa desenvolveu uma proposta de diagnóstico de necessidades de capacitação (DNC) com base na análise das competências. 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.

A presente dissertação está organizada em cinco seções. Após esta explanação introdutória, apresenta-se a segunda seção que trata do referencial teórico, que contempla os seguintes assuntos: o novo contexto da administração pública brasileira, a gestão de pessoas na esfera pública federal, os conceitos e modelos de descrição de competências, o modelo de gestão por competências e da capacitação, a capacitação profissional como treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações, definições e metodologias de diagnóstico de necessidades de capacitação e as suas relações com o mapeamento de competências e com os objetivos instrucionais. Já na terceira seção é apresentado o método onde estão relacionadas às estratégias de pesquisas e os procedimentos para coleta, tratamento e análise dos dados. Enquanto na quarta seção são apresentados e discutidos os resultados. E por fim, constam as considerações finais, contendo o resumo dos principais resultados, contribuições e sugestões de agenda para futuras investigações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção tem por objetivo apresentar conceitos e modelos importantes para a compreensão da pesquisa. O novo contexto para a administração pública brasileira é tratado nesta seção, assim como são apresentadas as novas tendências da gestão de pessoas na esfera pública federal. Conceitos e modelos de competências também são descritos no referencial teórico.

O modelo de gestão por competências e da gestão da capacitação é um tema discutido nesta seção. Outros assuntos como capacitação profissional, diagnóstico de necessidades de capacitação e sua relação com o mapeamento de competências e os objetivos instrucionais de ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) são apresentados, pois se caracterizam como o foco desta pesquisa.

### **2.1 O Novo Contexto da Administração Pública Brasileira**

No início dos anos 80 surgiu o debate sobre o Estado contemporâneo ter novas funções, que atendam as exigências frente às crises de preponderância financeira - a crise dos anos 70. A questão da crise coloca em questionamento o modelo de organização pública tradicional, e exige um olhar mais atencioso ao modelo burocrático de administração pública (MARINI, 2002).

De acordo com Bresser Pereira (2005), a burocracia é a instituição administrativa que se utiliza dos princípios do serviço público profissional, impessoal e racional para tentar combater traços ainda comuns no setor público, como os atos de corrupção e favoritismo. Esses traços são provenientes da administração patrimonialista.

Com a crise do Estado, as organizações públicas burocráticas precisavam aumentar a eficiência governamental, o que foi determinante e provocadora do modelo weberiano. Esse modelo não atendia as exigências das situações ocorridas com as crises, pois se caracterizava como uma instituição morosa e exageradamente normalista (ABRUCIO, 2005).

Nesse contexto, a administração burocrática demonstrou-se não ser condizente com as mudanças necessárias ao momento histórico do Brasil. Exigiram-se instituições mais flexíveis e que obtivessem resultados que atendessem as expectativas da sociedade (MATTOS, 1995).

Dessa maneira, destaca-se que algumas características da administração burocrática como a questão do controle, a inflexibilidade e a centralização de autoridade foram determinantes para o fortalecimento do sentimento de não responsabilidade, considerando a obtenção de resultados pelos servidores públicos (PACHECO, 2002).

Assim, analisou-se ser necessária a promoção de mudanças ao Estado no que tange a questão da governança e dos modelos de gestão. A criação de mecanismos inovadores para melhoria dos serviços prestados a sociedade é também exigido para o novo contexto da administração pública brasileira (MARINI, 2002).

É crescente a preocupação com a excelência na prestação dos serviços públicos. Considera-se um dos atuais desafios do governo a tão almejada busca pela eficiência, transparência e celeridade nos serviços promovidos. Mas os governos devem se preparar frente à nova dinâmica social, que impõe mudanças na gestão das organizações públicas (GIUDICE, 2012).

Na visão de Schikmann (2010), para as organizações públicas todas essas transformações são mudanças que devem ocorrer tanto nas suas estruturas e modo de funcionamento, como na ressignificação do papel do serviço público. Devem-se rever suas estruturas e objetivos para o alcance do desempenho esperado.

Em atendimento a tantas exigências, surgiu a Nova Administração Pública (NAP) ou administração gerencial, que visava ser um novo modelo de gestão orientado para a promoção de serviços públicos mais qualificados e com custos reduzidos para os cidadãos (ABREU; HELOU; FIALHO, 2013).

Na década de 1990, a questão central da administração pública brasileira foi a reforma do Estado, e essencialmente, a reforma administrativa. O destaque seria a redefinição do Estado, considerando a globalização (BRESSER PEREIRA, 2005). De acordo com Cardoso (2005) é preciso que o setor administrativo faça parte ativamente desta transformação na administração pública. Para isso, é necessário que os próprios servidores não se utilizem do patrimonialismo, das trocas de vantagens, do clientelismo, o que muitas vezes acontece em determinadas áreas da administração pública.

Os aspectos contrários à busca por resultados na administração pública são fenômenos que ainda ocorrem, mas que precisam ser evitados. Schikmann (2010) cita que a intensidade dos traços históricos como o reconhecimento de servidores

pelo tempo de serviço público em detrimento das competências, o privilégio que alguns cargos e funções possuem, entre outras situações, acabam não enfatizando o desempenho e o incentivo pela busca de aprimoramento profissional e desenvolvimento de competências.

Para promover a reforma do Estado, foi necessário desenvolver mecanismos que atuassem sobre o perfil da força de trabalho da Administração Pública Federal. Com a necessidade de novas funções, exigia-se um quadro qualificado e comprometido com os resultados organizacionais. Dessa maneira, não deveria haver espaço para servidores preocupados apenas com a sua estabilidade e cumprimento de tarefas de rotina (PACHECO, 2002). O novo perfil de servidor comprometido com os resultados seria essencial para a nova gestão pública no Brasil.

Destacam-se algumas características básicas da administração pública gerencial: 1) Possui como objetivo o cidadão e os resultados; 2) É uma gestão descentralizada; 3) Estimula a criatividade e a inovação; e, 4) Se utiliza do contrato de gestão como mecanismo de acompanhamento dos administradores públicos (BRESSER PEREIRA, 2005).

Com base nos Cadernos do MARE (1997, p. 8):

A administração gerencial procura sem se afastar do estado de direito, adequar as organizações públicas às contingências específicas de lugar e momento, emprestando-lhes, sobretudo maior agilidade e eficiência; prioriza, portanto, os resultados. Tenta igualmente recuperar a identificação dos cidadãos com o Estado, voltando-o a eles. Faz da transparência e do controle cidadão alavancas da eficácia dessas organizações. Introduce também mecanismos de quase mercado ou concorrência administrada com vistas a aprofundar os ganhos de eficiência (BRASIL, 1997).

Os estudos do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) já apontavam que a implantação da nova administração pública seria viabilizada apenas se ocorresse à reestruturação na carreira do servidor público, ou seja, os planos de carreira precisavam ser renovados. As ações também deveriam culminar com o fortalecimento da área de capacitação dos servidores públicos em prol de uma administração pública mais eficiente e capaz de atender com agilidade as demandas da sociedade.

A perspectiva da Nova Administração Pública (NAP) teve como objetivo a melhoria do desempenho do Estado na condução dos serviços prestados aos cidadãos. Outro foco das mudanças ocorridas com a reforma administrativa era o desenvolvimento de novos meios de comunicação entre Estado e sociedade. Mas,

atualmente a administração pública brasileira é convidada a rever seu modelo de gestão, e é assim que surge a proposta do Novo Serviço Público (ANDION, 2012).

Os autores Denhardt e Denhardt (2011), trabalham com o conceito de “Novo Serviço Público (NSP)” como alternativa à “antiga” administração pública. Para os autores, o NSP é um modelo de gestão baseado nas teorias democráticas e da cidadania e apresenta a seguir sete princípios para o Novo Serviço Público:

**1) Servir cidadãos, não consumidores:** A administração pública deve responder as necessidades dos cidadãos e não apenas consumidores. É necessário incentivar a responsabilidade dos cidadãos perante os problemas das comunidades. O governo deve trabalhar de maneira atuante com os cidadãos.

**2) Perseguir o interesse público:** Os administradores públicos devem se basear na construção de coletiva do interesse público. É responsabilidade do governo a promoção da cidadania e do interesse público.

**3) Valorização da cidadania e do serviço público e não do empreendedorismo:** A visão que se tem do gestor empreendedor é a sua forma de atuação, pois valoriza apenas os seus interesses e não a valorização da cidadania e do papel do serviço público. Surge-se a necessidade do espírito democrático que promove benefícios para a sociedade.

**4) Pensar nas estratégias e agir com foco na democracia:** Devem-se envolver os cidadãos na aplicação das políticas públicas, ou seja, na governança. Este conceito identifica que tanto os cidadãos e os servidores públicos são responsáveis pela identificação dos problemas e na implementação de soluções.

**5) A *accountability* não é simples:** Para o novo serviço público, a questão da *accountability* é complexa, pois envolve muitas normas e responsabilidades de controles externos, direito público e preferência dos cidadãos. É desafiante para os servidores públicos envolver *accountability* a terceiros. Os autores Akutsu e Pinho (2002) dizem que a *accountability* é entendido como a obrigação dos órgãos de prestar contas as instâncias controladoras e a seus representados. Na *accountability* os gestores públicos são responsáveis pela prestação de contas de suas atividades, com toda publicidade aos cidadãos.

**6) Servir em vez de dirigir:** O atual modelo de administração pública prevê uma liderança baseada em valores e para ajudar os cidadãos. Em vez de controlar a sociedade, os administradores públicos devem atuar engajando os cidadãos no processo.

**7) Valorizar as pessoas, não apenas a produtividade:** As organizações públicas e os demais atores sociais serão bem sucedidos se trabalharem por meio de processos de colaboração e liderança que respeite todas as pessoas. Servir os outros e fazer a democracia funcionar devem ser manifestados pelos cidadãos a serviço da comunidade.

Observa-se que alguns conceitos precisam ser bem diferenciados no Novo Serviço Público, o conceito de cidadãos atuando como consumidores e os cidadãos como verdadeiros cidadãos. O primeiro conceito é oriundo do setor público, tendo o foco apenas os seus objetivos e como realizá-los. Enquanto o segundo desenvolve-se com o propósito de atender as necessidades do bem comum, na satisfação dos interesses da comunidade (DENHARDT, 2011).

De acordo com Denhardt (2011), o novo serviço público foi construído a partir da ideia do interesse público e de que as organizações públicas devem atuar a serviço dos cidadãos. Diante disso, o conceito de novo serviço público deve ser desenvolvido considerando uma administração democrática, que se propõe inovadora e deve ser aplicada atualmente pelos servidores públicos.

Com o objetivo de atender as necessidades de melhoria da gestão pública brasileira, foi necessário repensar o sistema de gestão de pessoas. A adequação dos recursos humanos constituiu-se de peça fundamental em todo processo de mudança. Novas metodologias e técnicas precisaram ser revistas, assim visando melhorar processos de seleção, admissão, avaliação de desempenho, capacitação e desenvolvimento, remuneração e estratégias de incentivo ao desempenho (PACHECO, 2002).

O papel da gestão de pessoas é de grande importância em todo processo de mudança nas organizações públicas. Sendo assim, considerando a necessidade de promoção da qualificação do quadro de servidores da administração pública brasileira, criou-se a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). A ENAP é uma das instituições atualmente promotora do fortalecimento da formação e capacitação dos servidores. É notório que a criação da ENAP e de marcos legais ganhou destaque no setor público, tendo como objetivo a transformação das organizações públicas (BRASIL, 1997).

O modelo sugerido à Administração Pública Federal no Brasil, Gestão por Competências, foi introduzido pelo Decreto nº 5.707/2006. O Decreto é norteador da atual Política de Gestão de Pessoas dos servidores públicos federais. Os temas

Gestão de Pessoas, Gestão por Competências e Capacitação serão abordados detalhadamente nas próximas seções.

## **2.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal**

É frequente ainda na gestão de pessoas das organizações públicas brasileiras às atividades de administração de pagamento, aposentadoria, legislação, não priorizando questões estratégicas da organização, como o planejamento e a definição de políticas, que acabam ficando em segundo plano (SCHIKMANN, 2010).

Para Bergue (2005), seja qual for o porte dos órgãos públicos, é esperado que as boas práticas de gestão de pessoas possam ser realizadas. Assim é possível ter um desempenho adequado e alinhado aos interesses da sociedade.

A área de gestão de pessoas que trabalha como “departamento de pessoal” realizando apenas a administração de pessoal (folha de pagamento, férias e outros benefícios) ainda são presentes nas organizações públicas brasileiras. Para isso, é necessário promover mudanças nessa área de gestão de pessoas, com vista ao aprimoramento dos seus processos. Então, hoje nas organizações fala-se da gestão estratégica de pessoas (SCHIKMANN, 2010).

O conceito de gestão estratégica de pessoas surge no início da década de 1980, tendo surgido a partir das pressões sofridas pelo modelo de gestão burocrático. Antes com o modelo burocrático, o modelo de gestão de pessoas era voltado para o controle, e hoje evoluiu para um modelo que enfoca a estratégia de comprometimento (ALBUQUERQUE, 2002).

Segundo Bergue (2014) a gestão estratégica de pessoas deve ser definida considerando alguns elementos, mas destaca-se a necessidade do alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia da organização. Com isso os profissionais da gestão de pessoas da organização devem ser entendidos como estratégicos.

A estratégia de comprometimento considera as pessoas (servidores) parceiros na consecução de objetivos estratégicos. O desempenho dos servidores visa melhoria dos resultados organizacionais, mas sempre com ênfase em uma gestão de pessoas mais humana e que valoriza as pessoas (ALBUQUERQUE, 2002).

O processo de gestão estratégica envolve a elaboração, a implementação e a avaliação de resultados, mas para isso é necessário haver o trabalho em parceria

com o capital humano da organização. O desenvolvimento desse modelo envolve muitas questões: Como encontrar as pessoas certas para o alcance dos objetivos organizacionais? Como desenvolver as competências necessárias para a organização? Dessa maneira, avalia-se que várias questões surgem em meio à implementação desse novo modelo (ALBUQUERQUE, 2002).

No entendimento de Bergue (2014), a gestão estratégica de pessoas é vista como um processo que frequentemente precisa ser aperfeiçoado, sendo diferente das práticas convencionais de gestão de pessoas focada no operacional.

Quando a organização adota a gestão estratégica, é necessário acompanhar não só o desempenho organizacional, mas também o individual. Por isso, avalia-se como de grande relevância o modelo de gestão de pessoas com foco na estratégia das organizações (SCHIKMANN, 2010).

Consideram-se as atividades da gestão estratégica de pessoas: o recrutamento e seleção de pessoas, o desenvolvimento pessoal e profissional, realocação, avaliação de desempenho, gestão de carreira, entre outras (SCHIKMANN, 2010).

Na atual política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal, destacam-se os seguintes mecanismos e instrumentos: a) Planejamento de recursos humanos; b) Gestão por Competências; c) Capacitação com base em competências; d) Gestão do Desempenho e de Competências (SCHIKMANN, 2010).

Atualmente ainda ganha destaque o marco normativo, o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), considerada a política que aponta as diretrizes de desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. O Decreto nº 5.707/2006 propõe para a área de gestão de pessoas o modelo de gestão por competências, que visa gerir as competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos.

O Decreto 5.707/2006 mostra-se inovador ao adotar o modelo de gestão da capacitação baseado em competências. A capacitação, na PNDP, é considerada um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências organizacionais e individuais.

Com a institucionalização da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) a partir do Decreto 5.707/2006, é possível observar os principais benefícios para a área de gestão de pessoas: a) A elaboração do Plano de

desenvolvimento dos servidores a partir das necessidades de capacitação; b) A promoção da capacitação gerencial para o exercício das atividades; c) A possibilidade de criação do banco de talentos; d) A divulgação do Plano Anual de Capacitação; e) A criação de novos modelos de ações de capacitação e desenvolvimento; e entre outros (BRASIL, 2012).

Outros instrumentos também foram instituídos a partir da Portaria nº 208/MP, de 25 de julho de 2006, com o objetivo de subsidiar a atual política de desenvolvimento de pessoas da Administração Pública Federal, que são: a) Plano Anual de Capacitação; b) Relatório de execução do Plano Anual de Capacitação; e, c) Sistema de Gestão por Competência.

Em 2011, a gestão de pessoas da Administração Pública Federal foi impulsionada com a criação da Rede de Desenvolvimento de Pessoas, tendo sido instituída pela Portaria nº 1547, de 08.06.2011, com a finalidade de desenvolver estratégias de apoio a implementação da PNDP, de compartilhar conhecimentos sobre capacitação e gestão por competências (BRASIL, 2012).

As atuais mudanças na estrutura organizacional das Instituições Federais de Ensino (IFE) foram necessárias, especificamente nas Universidades, pois antes havia unidades que atuavam como departamento de pessoal, mas hoje com a abordagem do modelo de gestão estratégica de pessoas as unidades (gerências) transformaram-se em Pró-Reitorias. São exemplos dessas mudanças, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Universidade Federal do Paraná (UFPR), a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Universidade Federal do Pará (UFPA) e entre outras instituições (MAGALHÃES et al., 2010).

Com a criação das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas nas Universidades e demais instituições de ensino e por conta da necessidade de implantar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), tornou-se fundamental que essas organizações públicas se adequassem ao modelo de gestão por competências. Inicialmente realizou-se apenas o foco no desenvolvimento de competências através das ações de capacitação, mas hoje outros processos estão sendo priorizados para a melhoria dos resultados institucionais (MAGALHÃES et al., 2010).

Enfim, todas as estratégias ora citadas tem como objetivo principal o desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas que viabilize o atendimento dos objetivos estratégicos previstos para as organizações públicas, que nesse caso deve utilizar a gestão por competências. No caso das organizações públicas

federais, tendo como foco da pesquisa as Universidades, pretende-se analisar um dos mecanismos da PNDP para disseminação do modelo de gestão por competências, que é a capacitação com base em competências.

A capacitação com base em competências visa desenvolver ações de treinamentos, desenvolvimento e educação formal para os servidores em função da prestação de serviços públicos mais eficientes, eficazes e efetivos e que visem atender as necessidades dos cidadãos brasileiros.

### 2.2.1 Conceitos e Modelos de Descrição de Competências

Em 2006, a Política de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) começa a ser implementada tendo como base o modelo de gestão por competências. O modelo de gestão por competências tem como objetivo subsidiar o processo de capacitação dos servidores da Administração Pública Federal.

Muitos conceitos são apresentados sobre competências, mas de forma geral, é a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, ao enfrentar situações presentes no trabalho (DELUIZ, 1996).

Alguns conceitos utilizados por autores sobre a noção de competência serão apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1** - Conceitos de Competências utilizados por vários autores.

<b>Conceitos</b>	<b>Autores</b>
Características individuais observáveis - conhecimentos, habilidades, objetivos, valores - capazes de predizer ou causar desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outra situação de vida.	McClelland (1970 apud RESENDE, 2000).
Colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recurso.	<i>Le Bortef</i> (1995 apud DUTRA et al., 2000).
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam a maior parte de alguma tarefa que se reporta ao desempenho da função assumida, e que podem ser medidos por padrões estabelecidos e melhorados por meio de treinamento e desenvolvimento.	Parry (1996 apud DUTRA et al., 2000).
Assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre o trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.	Zarifian (1996).

Capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.	Prahalad e Hamel (1990 apud FLEURY; FLEURY, 2004).
Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.	Magalhães et al. (1997 apud BRANDÃO, 1999).
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito no trabalho.	Durand (1999 apud BRANDÃO, 1999).
Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.	Dutra et al. (2000).

**Fonte:** Dias (2001 apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006), com adaptações.

Os conceitos constantes no Quadro 1 são apresentados de maneira distinta na literatura, mas foram fundamentais na formulação do conceito de competência utilizado pela PNDP. As abordagens dos autores franceses e americanos influenciaram a literatura brasileira sobre Gestão por Competências, através disso estabeleceu-se o seguinte conceito: “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).

Um termo já apresentado pelos autores de competências é o “desempenho”, que deve ser considerado para a PNDP. Na visão de Carbone et al. (2009) a competência é a manifestação do desempenho em certo contexto, de modo a expressar comportamentos mediante a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Na visão de Carbone et al. (2009) as competências são descritas como referenciais de desempenho, dessa maneira o profissional deve expressar ter determinada competência através de comportamentos observáveis no trabalho. Carbone et al. (2009, p. 57) apresentam a seguinte sugestão para a descrição do comportamento:

É necessário que o comportamento seja descrito utilizando-se um verbo, objeto de ação, condição ou critério. A condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Já o critério indica um padrão de qualidade satisfatório. Exemplo de comportamento com critério e condição: Editar textos, sem erro de digitação, utilizando o aplicativo Word.

Outra proposta de descrição de competências é apresentada pelos autores Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), que utilizam as competências descritas considerando os recursos ou as suas dimensões (conhecimentos,

habilidades e atitudes) necessárias para o desempenho no trabalho. No Quadro 2, apresenta-se um exemplo de descrição de competências por dimensão.

**Quadro 2** - Exemplo de competência por dimensões.

<b>Competência:</b>	<b>Inovação</b>	
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura organizacional</li> <li>- Ferramentas de pesquisa</li> <li>- Planejamento</li> <li>- Administração Pública</li> <li>- Tecnologia da Informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de situações</li> <li>- Aprendizagem rápida</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Solução de problemas</li> <li>- Visão sistêmica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser aberto a críticas</li> <li>- Ser empreendedor</li> <li>- Ser proativo</li> <li>- Ser questionador</li> </ul>

**Fonte:** Faro (2010).

Na literatura sobre gestão por competências é comum adotar as competências como referenciais de desempenho para subsidiar os processos de avaliação de desempenho e capacitação. Na avaliação de desempenho, os referenciais de desempenho são utilizados para a mensuração do desempenho no trabalho. Na capacitação, utiliza-se para a formulação de objetivos instrucionais. O modelo de descrição de competências por dimensões também é utilizado pela área de capacitação, principalmente para o detalhamento dos conteúdos educacionais que serão ministrados nos eventos de capacitação (PIRES et al., 2005).

### *2.2.1.1 Classificação das Competências*

É possível classificar as competências de várias maneiras, mas nesta pesquisa será utilizado o que mais se destaca na literatura sobre competências, que são as competências individuais (ou profissionais) e organizacionais (BRASIL, 2012).

Para Carbone et al. (2009), as competências individuais são aquelas relacionadas ao servidor ou as equipes de trabalho. E de acordo com Pires et al. (2005), as competências individuais (ou profissionais) favorecem a manutenção das competências organizacionais, que estejam alinhadas a organização ou unidades de trabalho.

A classificação das competências utilizada pela administração pública federal consta no Guia de Referência do Mapeamento e Avaliação de Competências. As competências adotadas são: Competências essenciais dos servidores do SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal), Competências

Organizacionais, Competências da Unidade Organizacional, Competências da equipe e Competências individuais (BRASIL, 2013).

Para efeito desta pesquisa, pretende-se adotar as competências organizacionais, competências setoriais e competências individuais.

### 2.2.2 O Modelo de Gestão por Competências para a Administração Pública Federal

Segundo Brandão e Guimarães (2001) a gestão por competências visa mobilizar esforços para diagnosticar, selecionar, desenvolver e avaliar as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais, observando-se os diferentes níveis da organização (individual, de equipe e organizacional).

O modelo de gestão por competências é constituído pelas seguintes etapas: 1) Estabelecimento da estratégia organizacional; 2) Mapeamento de competências; 3) Captação de competências; 4) Desenvolvimento de competências; 5) Acompanhamento e Avaliação; e, 6) Retribuição (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Na primeira etapa deve-se definir a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da organização. Em seguida, como segunda etapa do processo, propõe-se a realização do mapeamento de competências. O mapeamento de competências tem como finalidade a identificação das competências necessárias e existentes, e das lacunas de competências. A etapa de mapeamento é de fundamental importância para as demais etapas do modelo de gestão por competências (BRANDÃO, 2012).

Como próxima etapa, a captação refere-se ao processo de seleção de competências externas aliada ao contexto da organização. Uma forma de se captar competências é o recrutamento e seleção de pessoas. Existem outras maneiras de captar competências, que podem ser através das parcerias, alianças estratégicas, e entre outras (BRANDÃO, 2012).

A etapa de desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem tanto no nível formal quanto no informal. As ações de capacitação compõem o processo de desenvolvimento de competências. Ainda como parte do modelo de gestão por competências, a quinta etapa, trata do acompanhamento e avaliação, que aponta os resultados alcançados e monitora a execução dos trabalhos previstos pela organização (BRANDÃO, 2012).

Por último, o modelo sugere a etapa de retribuição que prevê o reconhecimento, premiação e de incentivo por meio de remuneração, considerando a execução dos resultados previstos no planejamento estratégico da organização (BRANDÃO, 2012).

O modelo de gestão por competências se propõe a gerenciar as lacunas de competências ou *gaps*, assim possibilitando a redução da discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as competências já existentes na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

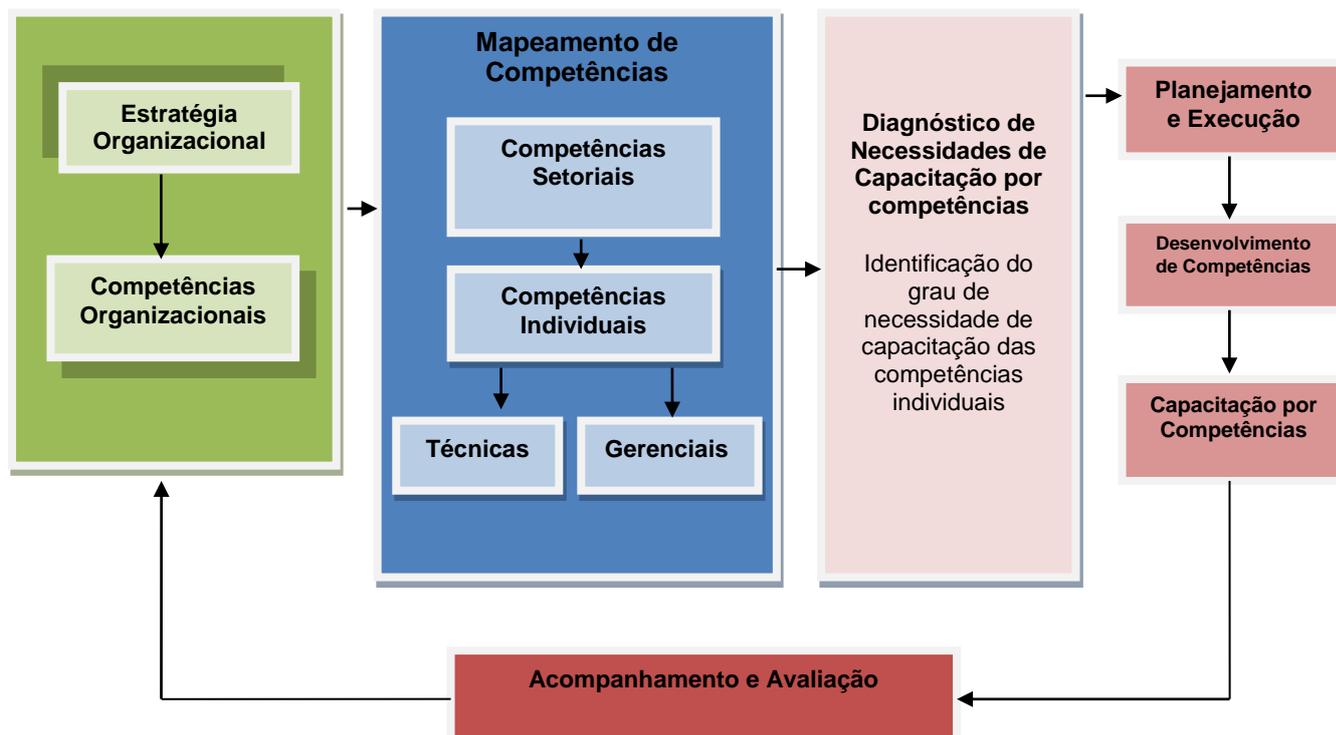
Com o Decreto nº 5.707/2006, a noção de competências tornou-se importante referencial para a gestão da capacitação dos servidores públicos da Administração Pública Federal. Percebe-se que o desenvolvimento de competências é um grande recurso de apoio ao enfrentamento dos problemas das organizações públicas, desde que esses problemas, devidamente diagnosticados, possam ser solucionados com formação e capacitação (CARVALHO et al., 2009).

Na próxima seção serão detalhados os conceitos de capacitação, algumas definições de diagnóstico de necessidades de capacitação, as suas relações com o mapeamento de competências e objetivos instrucionais. O modelo de gestão da capacitação com base em competências também será apresentado, conforme está previsto no Decreto nº 5.707/2006 e no Guia da Gestão da Capacitação por Competências.

### **2.3 Gestão da Capacitação Com Base em Competências**

A PNDP estabelece para a Administração Pública Federal a necessidade de implantar o modelo de gestão por competências para a área de capacitação, então por conta disso elaborou-se o Guia da Gestão da Capacitação por Competências em 2012. Esse guia é um instrumento norteador para a área de capacitação nos órgãos públicos federais (BRASIL, 2012). A Figura 1 apresenta o modelo e as suas fases sugeridas pela PNDP, com algumas adaptações, considerando o objetivo da presente pesquisa.

**Figura 1 - Modelo de Gestão da Capacitação por Competências.**



Fonte: BRASIL (2012) com adaptações.

As fases contempladas no modelo de gestão da capacitação com base em competências serão detalhadas nas próximas seções do referencial teórico da pesquisa.

### 2.3.1 A Capacitação Profissional como Treinamento, Desenvolvimento e Educação nas Organizações

As constantes mudanças que ocorrem nas organizações públicas e nas demais organizações requerem o constante aperfeiçoamento das pessoas. Para isso fala-se de capacitação, com a finalidade de desenvolver ou treinar servidores para as suas funções e atividades (GIL, 2010).

De acordo com Pacheco et al. (2009) o conceito de capacitação teve origem com a exigência do aprimoramento e desenvolvimento de competências dos profissionais, ou seja, sentiu-se necessidade por parte das organizações de profissionalizar os seus serviços através da aquisição de novos conhecimentos, técnicas e novas atitudes, assim demonstradas nas mudanças de comportamento no trabalho.

Hoje a capacitação se realiza não apenas por meio do treinamento, mas também do desenvolvimento e da promoção da educação para o trabalho. Para isso alguns conceitos precisam ser esclarecidos. Treinamento é entendido como um meio que viabiliza o desenvolvimento de competências, com o objetivo de atender as necessidades das organizações. Já o desenvolvimento de pessoas é uma forma de proporcionar novos conhecimentos, habilidades e atitudes não apenas para o desempenho de suas atividades, mas também para o seu desenvolvimento pessoal. O conceito de educação para o trabalho é muito mais complexo, sendo mais comum na literatura sobre capacitação como um conjunto de aprendizagem vivenciada pelo profissional, resultando na sua formação frente aos desafios de longo prazo presentes no seu contexto de trabalho (GIL, 2010).

Em consonância as novas tendências das organizações, o modelo que vem sendo adotado para a capacitação é o conceito de aprendizagem no trabalho, que não é apenas um método de transmissão de informações operacionais, mas como uma visão mais profunda e que promova o desenvolvimento das pessoas (PACHECO et al., 2009).

Para entender o conceito de aprendizagem, os autores Freitas e Brandão (2005) citam que é o recurso necessário para aquisição de competência, sendo expressa por meio do desempenho no trabalho. De acordo com Antonello e Pantoja (2010) a aprendizagem é responsável pelo processo que o indivíduo se apropria de novos conhecimentos e desenvolve novas competências, assim representados pelas modificações nos seus comportamentos.

As ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) desenvolvem as competências e contribuem para o processo de aprendizagem organizacional e individual, com o objetivo de promover a capacitação profissional dos indivíduos nas organizações. O Quadro 3 apresenta exemplos de ações utilizadas nas organizações públicas e das demais organizações.

**Quadro 3** - Modalidades e tipos de ações de TD&E.

<b>Modalidades</b>	<b>Tipos de Ações</b>
<b>Treinamento</b>	Ações educacionais de curta e média duração, como cursos, oficinas, workshops, congressos, e entre outros.
<b>Desenvolvimento</b>	Ações educacionais de apoio a programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, autogestão de carreira e outras.
<b>Educação</b>	Programas de média e longa duração (cursos técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, mestrados profissional e acadêmico, doutorado).

**Fonte:** Vargas e Abbad (2006) com adaptações.

A capacitação profissional é um processo que abrange as seguintes etapas:

a) Diagnóstico, que possui a finalidade de identificar as ações de TD&E necessárias para tentar suprir as lacunas de competências; b) Planejamento, que visa elaborar um plano eficaz de capacitação; c) Execução, que é a etapa de operacionalização do plano; e, d) Avaliação, que tende a medir se os objetivos estabelecidos para os TD&E foram alcançados (GIL, 2010).

A avaliação de necessidades é definida como a etapa que identifica as necessidades de capacitação existentes nos níveis organizacional, das tarefas e individual. Enquanto que o planejamento e execução é o momento de analisar as necessidades apontadas para o desenvolvimento de competências. Já a etapa de avaliação de TD&E visa obter informações sobre como ocorreu essas ações e os seus resultados (BORGES-ANDRADE, 1996).

A Capacitação na Administração Pública Federal é considerada um processo permanente que visa à aprendizagem com o intuito de desenvolver competências organizacionais e individuais. O Decreto nº 5.707/2006 foca a capacitação como meio para se promover a eficiência e da eficácia do serviço público da seguinte forma:

- II) desenvolvimento permanente do servidor público;
- 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.

A nova política de desenvolvimento de pessoal, a então conhecida PNDP, prioriza a adoção de novos métodos de ensino, que se destina a introdução de modernas maneiras de se promover a capacitação. Atualmente, a área de

capacitação volta-se para a implantação de ações de TD&E que incluem a educação à distância, visitas técnicas, intercâmbios, grupos formais de ensino e outros meios de aprendizagem (AMARAL, 2006).

Muitos são os desafios da PDNP, principalmente, o de implantar em todas as organizações públicas o modelo de gestão por competências como base para a gestão de pessoas. O desafio inicial proposto pelo Decreto nº 5.707/2006 foi à utilização da gestão por competências para a capacitação. Mas, mesmo com a instituição do modelo em 2006, percebem-se poucos avanços no que tange a capacitação da Administração Pública Federal.

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.

### 2.3.2 Diagnóstico de Necessidades de Capacitação por Competências: breves definições e metodologias

Gil (2010) destaca que o diagnóstico de necessidades de capacitação (DNC) é responsável pela identificação das lacunas de competências existentes nos indivíduos e grupos para a consecução das tarefas que favorecem o cumprimento dos objetivos da organização.

Para Pilati (2006) o diagnóstico de necessidades de capacitação é uma avaliação de necessidades de TD&E que visa identificar as competências relacionadas aos objetivos organizacionais e das pessoas que precisam ser capacitadas. A avaliação de necessidades é uma etapa importante nas organizações, pois é a análise inicial que subsidia as demais etapas do processo final, que é a capacitação.

Com base em Brandão (2012), as necessidades de capacitação possuem relação com as lacunas de competências que se estabelecem como fundamentais para o contexto do trabalho. Ao realizar o DNC pretende-se obter informações para o planejamento das ações que objetivam o desenvolvimento de competências.

Analisa-se que a avaliação de necessidades visa fornecer informações para a concepção eficaz de ações de TD&E. A partir dessa definição e considerando que o diagnóstico de necessidades analisa as competências, inicia-se com a descrição das competências individuais. Em seguida, avalia-se o que o indivíduo domina da competência além do nível de importância das competências mapeadas (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

Na visão de Magalhães e Borges-Andrade (2001), o processo de avaliação de necessidade de capacitação deve incluir a análise das competências e a mensuração do que o profissional domina dessas competências e também a sua importância.

É importante também destacar nos estudos de Magalhães e Borges-Andrade (2001) a utilização da autoavaliação e heteroavaliação, sendo que: a autoavaliação é a avaliação realizada do sujeito por ele mesmo. E já a heteroavaliação é quando o gestor avalia o sujeito (subordinado).

Brandão (2012) utiliza no diagnóstico de necessidades de capacitação os resultados do mapeamento de competências. Depois disso, é necessário avaliar o grau de importância e domínio dessas competências para se efetivar o cálculo das necessidades de capacitação.

De acordo com Brandão (2012) é utilizada a fórmula  $GNC = I (5 - D)$  para identificação do grau de necessidades de capacitação, onde “GNC” representa o grau de necessidade de capacitação, o “I” o grau de importância e o “D” o domínio que o servidor possui da competência.

Em suma, a metodologia de DNC a ser utilizada durante a presente pesquisa deverá utilizar a autoavaliação e heteroavaliação das competências com vista à identificação das necessidades de capacitação e de suas prioridades.

#### *2.3.2.1 A relação do DNC com o Mapeamento de Competências*

Quando as organizações definem os seus objetivos estratégicos, metas, ou seja, o planejamento estratégico organizacional avalia-se ser o momento de identificar as competências da organização. O mapeamento de competências é o meio para se identificar as competências organizacionais, setoriais e individuais. A diferença entre as competências necessárias e existentes são denominadas lacunas de competências (BRASIL, 2012).

Existem vários métodos, técnicas e instrumentos para mapeamento de competências, mas apresentam-se a seguir os mais utilizados no contexto das organizações públicas: a) Análise documental; b) Entrevistas; c) Questionários; e d) Grupo Focal (BRASIL, 2012).

A análise documental visa “buscar informações preliminares sobre a organização em documentos institucionais, a exemplo: regimento interno, mapas estratégicos, documentos internos e outros relacionados à estratégia organizacional” (BRASIL, 2012, p. 25).

Enquanto que a entrevista é “uma técnica de comunicação bilateral na qual o entrevistado busca obter informações ou conhecer a percepção do entrevistado acerca do objeto de investigação, mediante a formulação de perguntas” (BRASIL, 2012, p. 33).

Já o grupo focal é “uma técnica de pesquisa qualitativa que envolve o trabalho de entrevista com pequenos grupos de pessoas com o objetivo de identificar a percepção dos participantes com relação a determinado assunto, conceito ou problema” (BRASIL, 2012, p. 27).

Para Brandão (2012), os questionários utilizados no mapeamento podem ser autopreenchidos, sendo instrumentos de coleta de dados que são lidos e respondidos pelos participantes. Os questionários podem ter questões abertas e fechadas com escalas tipo Likert e de diferencial semântico (tipo *Osgood*). Na escala tipo Likert todos os pontos recebem rótulos específicos e quanto à escala *Osgood* apenas os pontos extremos recebem rótulos.

Por meio dos resultados do mapeamento de competências é possível construir instrumentos que realizem o diagnóstico de necessidades de capacitação. Esse diagnóstico é realizado a partir da identificação das competências individuais, com isso identificam-se as lacunas de competências (BRANDÃO, 2012).

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).

### 2.3.2.2 A relação do DNC com os Objetivos Instrucionais

Para se elaborar programas de capacitação é necessário inicialmente estabelecer os objetivos da ação (curso, seminário, oficina, etc.) que se pretende realizar ao público alvo da capacitação. Os objetivos são classificados, geralmente, em gerais e específicos (GIL, 2010).

Denomina-se objetivo geral aquilo que se espera que o participante seja capaz de fazer após a participação na ação de TD&E. Como exemplo disso, temos: o objetivo geral de um curso de Redação Técnica será “capacitar os participantes para redigir com clareza e concisão os textos de correspondência e os documentos internos da empresa” (GIL, 2010, p. 133).

Os objetivos específicos são utilizados na identificação dos comportamentos desejados ao participante da capacitação. Eles são também denominados de objetivos instrucionais, operacionais ou de aprendizagem (GIL, 2010).

Os objetivos instrucionais são definidos como as competências e os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que se pretende desenvolver por meio do TD&E. É preciso que o diagnóstico de necessidades de capacitação aponte as competências que precisam ser desenvolvidos pelos futuros participantes das ações de TD&E (ABBAD et al., 2006).

As necessidades de capacitação devem ser descritas no formato de competências e quando for necessário destacando as suas dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes). Sugere-se também, a descrição de competências como referenciais de desempenho. Dessa forma, as necessidades de capacitação devidamente descritas serão transformadas em objetivos instrucionais das ações de TD&E (ABBAD et al., 2006).

Antes mesmo de compreender o que são objetivos instrucionais, é necessário entender que atividades são realizadas no planejamento instrucional. O planejamento instrucional é o momento de escolher os objetivos gerais e específicos (instrucionais), a modalidades de ensino, a definição de materiais educacionais e recursos para a efetivação da ação de TD&E. Entre as atividades que compõem a fase de planejamento é a de definição das medidas de avaliação de aprendizagem (ABBAD et al., 2006).

Na fase de planejamento instrucional, as necessidades de capacitação subsidiam os objetivos instrucionais. Os objetivos instrucionais são detalhados como

resultados de aprendizagem, ou seja, são redigidos em termos de ações ou desempenhos esperados, condições e critérios (ABBAD et al., 2006).

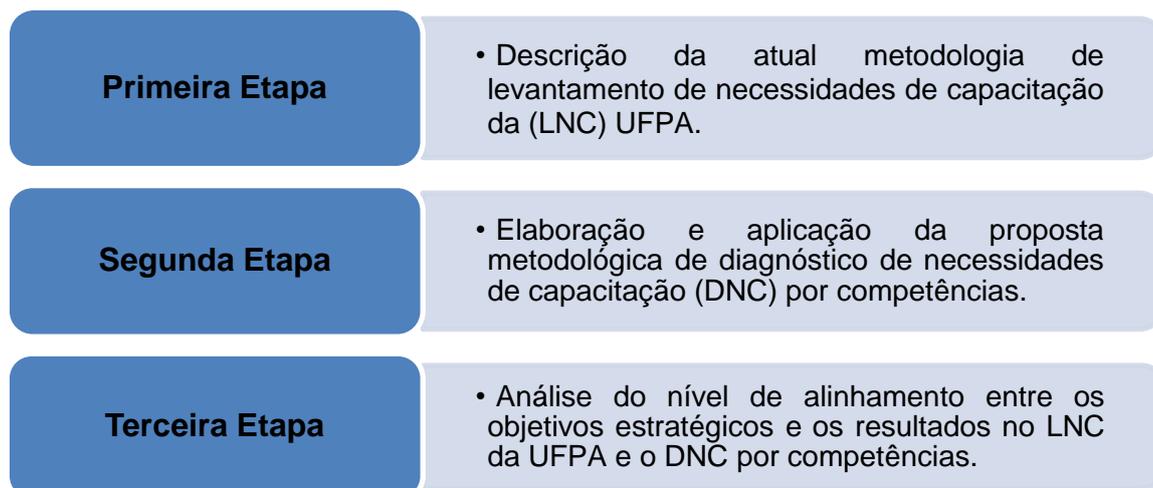
Então, um diagnóstico de necessidades de capacitação precisa identificar as competências a serem desenvolvidas. Assim, poderá colaborar para a descrição adequada dos objetivos instrucionais das ações de TD&E previstas na realização da capacitação profissional (ABBAD et al., 2006).

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para atender aos objetivos da pesquisa.

A pesquisa foi realizada em três etapas, conforme apresentado na Figura 2.

**Figura 2** - Apresentação das etapas da pesquisa.



**Fonte:** Elaborada pela autora (2014).

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com os critérios de classificação das pesquisas recomendados por Prodanov e Freitas (2013), esta pesquisa é considerada quanto a sua natureza, aplicada, e quanto aos seus objetivos, como pesquisa exploratória e descritiva.

A presente pesquisa é aplicada, pois a partir de um problema real estabeleceu-se uma solução para a organização. Para isso a partir das competências individuais identificadas dos servidores técnico-administrativos, colaboradores e coordenadores da Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA) e Coordenadoria de Infraestrutura dos *campi* do interior da UFPA, avaliou-se o grau de importância e domínio com a finalidade de calcular o grau de necessidade de capacitação. Com os resultados desse diagnóstico, realizou-se a comparação com o LNC da UFPA realizado em 2014.

Assim, a presente pesquisa é considerada descritiva e exploratória, tendo em vista que realizou análise documental, com a finalidade de descrever como funciona o levantamento de necessidades de capacitação da UFPA.

E para viabilizar a coleta de dados, realizaram-se entrevistas individuais com servidores da área de capacitação da UFPA e a aplicação de questionários de autoavaliação e heteroavaliação das competências individuais dos servidores e colaboradores das unidades “Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação” e “Coordenadoria de Infraestrutura” dos *campi* do interior da UFPA.

### **3.2 Descrição do Contexto da Pesquisa**

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.

Apresentam-se a seguir algumas características da UFPA e dos seus *campi* do interior.

#### **3.2.1 Características da Organização**

A UFPA é uma instituição pública de ensino superior com personalidade jurídica sob a forma de autarquia especial, criada com base nas legislações (Lei nº 3.191/1957, Decreto nº 65.880/1969 e Decreto nº 81.520/1978). Sua localização fica na região amazônica com sede em Belém do Pará, sendo considerada uma autarquia especial, criada pela Lei nº 3.191, de 02 de julho de 1957 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2012).

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.

Como unidades que compõem a sede da UFPA, destacam-se: 07 Pró-Reitorias, 12 Institutos, 05 Núcleos, 27 Bibliotecárias Universitárias, 02 Hospitais Universitários, 01 Escola de Aplicação e demais unidades, conforme Organograma (Anexo A).

Segundo o relatório de gestão da UFPA do exercício 2013, o número de docentes efetivos de ensino superior e do ensino básico, técnico e tecnológico é 2.540 (dois mil quinhentos e quarenta). Já o quantitativo de servidores técnico-administrativos é 2.337 (dois mil trezentos e trinta e sete).

Em 2008 foram criadas nas unidades acadêmicas e administrativas da UFPA, as Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA's), que tem como responsabilidade atuar nas áreas de gestão de pessoas, financeiro, orçamentário, infraestrutura, gestão de materiais, planejamento, avaliação, tecnologia da informação, enfim, é um setor estratégico dentro da Instituição. A partir da criação dessa unidade, atualmente criou-se apenas para o Campus de Castanhal a Coordenadoria de Infraestrutura, que é uma subunidade complementar a CPGA.

As Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação possuem basicamente a seguinte estrutura organizacional, conforme demonstrado na Figura 3. Mas, ocorrem algumas diferenças de nomenclaturas dos setores das CPGA's. Dessa maneira, observa-se que cada CPGA dos *campi* do interior estabeleceu a sua estrutura organizacional de acordo com as suas necessidades.

**Figura 3** - Estrutura organizacional das CPGA's dos *campi* do interior.



**Fonte:** Elaborada pela autora (2014).

Sendo assim, optou-se por realizar a pesquisa na Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura dos *campi* do interior, pois é considerada uma unidade estratégica da UFPA e mais próxima da área de gestão de pessoas. Outra variável que influenciou na escolha foi à questão da greve, tendo em vista que nessas unidades apenas 10% dos servidores técnico-

administrativos participaram da greve, assim sendo possível viabilizar a coleta de dados.

No Quadro 4 apresentam-se alguns números das unidades multicampi da UFPA.

**Quadro 4** - Principais números das unidades multicampi da UFPA (2014).

Unidade	Ano de criação	Nº de cursos de Graduação	Nº de técnico-administrativos	Nº de docentes
Abaetetuba	1987	8	18	65
Altamira	1987	4	16	10
Bragança	1987	8	26	102
Breves	-	2	14	47
Cametá	1987	8	14	61
Castanhal	1978	7	39	108
Capanema	-	1	1	2
Soure	1986	2	7	19
Tucuruí	2009	5	10	57
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>145</b>	<b>471</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de informações do site da UFPA (2014).

Demonstra-se no Quadro 5 que o total de servidores técnico-administrativos é 145 (cento e quarenta e cinco). Enquanto que o número de docentes é 471 (quatrocentos e setenta e um). Esses números apresentam a realidade dos *campi* do interior da UFPA.

A seguir apresentam-se os números de servidores técnico-administrativos, coordenadores e demais colaboradores (terceirizados, servidores cedidos de outros órgãos e estagiários) das unidades “CPGA” e “Coordenadoria de Infraestrutura” dos *campi* do interior.

**Quadro 5** - Números de servidores e colaboradores por unidade (2014).

Unidade	Nº de servidores da UFPA	Nº de colaboradores
CPGA/ Abaetetuba	9	1
CPGA/Altamira	7	0
CPGA/ Bragança	6	0
CPGA/ Breves	3	11
CPGA/ Cametá	5	2
CPGA/ Castanhal	3	1
Coord. Infraestrutura/ Castanhal	5	4
CPGA/ Capanema	1	9
CPGA/ Soure	4	2
CPGA/ Tucuruí	9	21
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>51</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Observou-se a partir da análise do Quadro 5 que os números de servidores técnico-administrativos equivale a 50,59% e de colaboradores (terceirizados, servidores cedidos de outros órgãos e estagiários) correspondem a 49,51%. Isso demonstra que quase a metade dos profissionais que compõe as Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura não é do quadro efetivo da UFPA, o que poderá ocasionar rotatividade desses colaboradores.

### **3.3 Descrição das Etapas da Pesquisa**

A seguir serão descritas como foram desenvolvidas as três etapas da pesquisa.

#### **3.3.1 Primeira etapa: Descrição da atual metodologia de levantamento de necessidades de capacitação da (LNC) UFPA.**

O primeiro estudo teve como principal objetivo descrever como é realizado o LNC realizado pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento da UFPA. Esse primeiro estudo aconteceu por meio de duas etapas: (1) análise documental; e (2) entrevistas individuais com a finalidade de obter mais detalhes sobre o processo de identificação das necessidades de capacitação dos servidores da instituição.

A seguir serão descritas as etapas da análise documental e das entrevistas individuais:

##### ***3.3.1.1 Análise documental***

Para a realização da análise documental, buscaram-se internamente as seguintes publicações: 1) Plano Institucional de Desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos (PIDT) do período de 2012-2015; 2) Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) 2011-2015; 3) Relatório de Atividades da PROGEP (2013); 4) Plano Anual de Capacitação (PAC) do exercício 2014; 5) Formulário de LNC de 2014; e, 6) Manual de Procedimento Operacional Padrão (2014).

Outras fontes de informações também foram utilizadas, como a pesquisa na intranet da organização, que analisou os sites da PROGEP

(<http://www.progep.ufpa.br>) e da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (<http://www.capacit.ufpa.br>).

Assim, todas as publicações e sites foram analisados quanto ao item que trata da temática “capacitação”, e observou-se que documentos e sites citam o processo de LNC da UFPA.

Após a realização da análise documental, realizaram-se entrevistas com servidores que atuam na gestão da capacitação da instituição. Como muitas informações sobre o LNC não aparecem nas publicações internas, optou-se pela entrevista, que foi uma técnica que complementou a análise documental.

### *3.3.1.2 Entrevistas individuais*

Esta etapa teve como objetivo descrever, a partir da ótica dos participantes, como funciona o processo de identificação das necessidades de capacitação dos servidores da instituição. As entrevistas individuais também tiveram o propósito de aperfeiçoar os resultados da etapa de análise documental.

Para esta etapa, optou-se em realizar entrevistas com servidores que atuem com a gestão da capacitação da UFPA, ou seja, com servidores e gestores da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento. E principalmente pelo fato de conhecerem todos os procedimentos para se fazer a análise das necessidades de capacitação dos servidores.

Nos itens a seguir serão descritos os participantes, o instrumento de coleta de dados, os procedimentos de coleta e análise de dados da etapa de “entrevistas individuais”.

#### *3.3.1.2.1 Participantes das entrevistas*

Os respondentes foram selecionados utilizando-se o critério de tipicidade, pois se levou em consideração o cargo e as atividades desempenhadas na Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento.

Assim, participaram das entrevistas 1 gestor da área de capacitação e 1 coordenador de cursos de capacitação. Os entrevistados eram do sexo feminino e atuavam na organização de 6 a 28 anos, exercendo cargo de nível de médio e de nível superior, respectivamente.

O entrevistado 1 tinha formação em Psicologia e o entrevistado 2 possuía a formação em Administração. Quanto a titulação, o entrevistado 1 possuía o curso de especialização e o entrevistado 2 tinha o mestrado.

#### 3.3.1.2.2 Instrumento de apoio às entrevistas

Para realização das entrevistas, utilizou-se um roteiro composto por três partes: a primeira parte apresentava as orientações iniciais, ou seja, todos os passos que o pesquisador deveria seguir e repassar para o entrevistado; a segunda parte representava as temáticas que o entrevistado deveria responder; e a última parte, referia-se aos dados demográficos (nome, cargo/função, idade, sexo, tempo de serviço da UFPA, escolaridade/titulação) do entrevistado. O roteiro de entrevista consta no Apêndice A.

#### 3.3.1.2.3 Procedimentos de coleta de dados nas entrevistas

Primeiramente iniciou-se com o convite aos participantes por e-mail e presencialmente, tendo como objetivo apresentar a pesquisa e os assuntos que seriam tratados na entrevista individual. Após o contato, o pesquisador agendou a data, horário e o local das entrevistas.

Todas as entrevistas aconteceram no intervalo de 15 dias. Antes do início de cada entrevista, o pesquisador solicitou autorização para a gravação da entrevista. O pesquisador iniciou a entrevista fazendo uma breve apresentação pessoal e da pesquisa. Depois foram esclarecidos os objetivos da entrevista e informado às temáticas que compõem o roteiro seguido pelo pesquisador. Além disso, foi esclarecido que as informações obtidas seriam guardadas em sigilo e usadas apenas durante a pesquisa.

Após todas as informações iniciais da entrevista, o pesquisador iniciou a entrevista solicitando que o participante responda livremente sobre as seguintes temáticas: 1) política de capacitação da UFPA; 2) gestão da capacitação na UFPA; 3) gestão por Competências para a área da capacitação; 4) levantamento de necessidades de capacitação da UFPA; 5) planejamento e execução das ações de capacitação; e 6) avaliação das ações de capacitação.

As temáticas abordadas na entrevista são justificadas, pois para entender como funciona o processo de identificação das necessidades de capacitação é necessário conhecer o macro processo denominado “gestão da capacitação” e suas etapas.

Em média, o tempo de duração das entrevistas foi de 45 minutos. Ao terminar a segunda parte da entrevista, o pesquisador solicitou que os participantes respondessem a terceira parte da entrevista, que trata dos dados demográficos solicitados no roteiro (Apêndice A).

#### 3.3.1.2.4 Procedimentos de análise de dados nas entrevistas

Com o final das entrevistas, o pesquisador transcreveu as opiniões dos participantes das entrevistas e analisou os seus resultados.

Para a análise de dados nas entrevistas, não foi escolhido nenhuma técnica de análise específica, pois o objetivo era apenas completar o que já havia sido identificado por meio da análise documental.

#### **3.3.2 Segunda etapa:** Elaboração e aplicação da proposta metodológica de DNC por competências.

A segunda etapa desta pesquisa consiste na elaboração e aplicação da proposta de metodologia de DNC por competências nos *campi* do interior da UFPA.

Inicialmente será apresentado como ocorreu à segunda etapa da pesquisa. Com a realização da primeira etapa da pesquisa, iniciou-se a elaboração da proposta de metodologia de DNC por competências. Essa proposta é baseada em pesquisas bibliográficas na área de capacitação, tendo como destaque os autores Brandão (2012) e Borges-Andrade e Lima (1983), pois influenciaram significativamente na elaboração do DNC por competências.

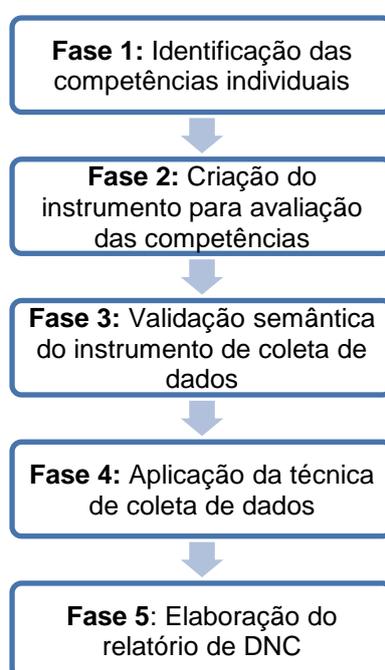
O autor Brandão (2012) explica em suas publicações, que após o mapeamento de competências é possível realizar o diagnóstico de necessidades de capacitação das organizações. Mas para fazer esse diagnóstico, é necessário adotar os seguintes passos, como: 1) Iniciar, com a análise das competências identificadas no mapeamento de competências; 2) Criar o instrumento de avaliação da importância e domínio das competências; 3) Validar o instrumento de avaliação das competências; 4) Aplicar o instrumento de DNC por competências; 5) Analisar os

resultados da avaliação das competências e calcular o grau de necessidades de capacitação dos participantes.

Para a proposta de metodologia de DNC por competências, serão utilizados os resultados do mapeamento de competências da UFPA, que indicaram 31 competências individuais para os servidores técnico-administrativos do Campus de Belém.

A metodologia de DNC por competências é composta por cinco fases, conforme descrito no Esquema 1.

**Esquema 1** - Proposta de Metodologia de DNC por competências.



**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Depois de elaborar a proposta de metodologia de DNC por competências, iniciou-se a aplicação das cinco fases previstas no Esquema 1. Todas as cinco fases dessa proposta serão detalhadas a seguir:

### 3.3.2.1 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 optaram-se pela realização da análise documental. Os documentos que foram analisados são os regimentos e planos de desenvolvimento das unidades (PDU's).

A análise documental consistiu na verificação do planejamento e funcionamento das unidades lócus de pesquisa, tendo como propósito compreender como são realizadas as suas atividades e que desafios/objetivos estão previstos no PDU. A partir dessa análise inicial, cada atividade, ação ou meta prevista nos documentos (regimentos e PDU's) foi comparada as 31 competências individuais utilizando o Quadro 6, com o intuito de identificar as competências setoriais e individuais das unidades de pesquisa.

**Quadro 6** - Exemplo de planilha utilizada para análise documental.

Atribuições/ Objetivos/ Ações/ Indicadores	Competência Sugerida	Descrição Operacional	Fonte

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

As 31 competências individuais apontadas como resultados do mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos do Campus de Belém da UFPA e que foram utilizadas na análise documental constam no Quadro 7.

**Quadro 7** - Competências Individuais da UFPA.

Nome da Competência	Definição
<b>Atendimento ao Público</b>	Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.
<b>Tramitar documentos</b>	Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes.
<b>Elaborar documentos</b>	Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.
<b>Editar Imagens</b>	Capacidade de realizar edição de imagens em equipamentos específicos.
<b>Arquivar documentos</b>	Capacidade de organizar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.
<b>Prestar serviços ao servidor</b>	Capacidade de identificar as demandas do servidor, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.

<b>Desenvolver sistemas de computador</b>	Capacidade de projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica.
<b>Gerir a Editora</b>	Capacidade de administrar a edição, impressão, venda e distribuição da produção científica da Instituição.
<b>Recursos Materiais</b>	Capacidade de identificar necessidades e adquirir recursos materiais da Instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento.
<b>Gestão de Processos</b>	Capacidade de interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.
<b>Sistemas e softwares</b>	Capacidade de manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor.
<b>Gestão de Recursos Financeiros</b>	Capacidade de prever, planejar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.
<b>Secretariado</b>	Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da Instituição, atendendo as demandas.
<b>Planejamento Organizacional</b>	Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar suas necessidades organizacionais.
<b>Serviços Laboratoriais</b>	Capacidade de executar tarefas laboratoriais em confecção, análise e pesquisa de materiais e sistemas.
<b>Coordenar Cursos</b>	Capacidade de planejar, treinar e acompanhar cursos ofertados a servidores da Instituição.
<b>Administração de Manutenção de Prédios e Equipamentos</b>	Capacidade de fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.
<b>Gerenciar Projetos</b>	Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição.
<b>Gerenciar Bibliotecas</b>	Capacidade de administrar materiais e serviços da Biblioteca, além de orientar quanto às regras técnicas de elaboração de textos científicos.
<b>Fiscalização e Controle</b>	Capacidade de acompanhar, fiscalizar e controlar atividades realizadas pelas unidades e Campus.
<b>Gerenciar Concursos</b>	Capacidade de acompanhar a elaboração e execução dos Concursos, de acordo com decretos, portarias e resoluções da Instituição.
<b>Coordenar atividades em saúde do trabalhador</b>	Capacidade de realizar perícia médica, desenvolvendo programas preventivos e corretivos em prol da saúde dos servidores da Instituição.
<b>Gestão Acadêmica</b>	Capacidade de gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.
<b>Divulgação de eventos e notícias</b>	Capacidade de divulgar cursos, eventos, programas, resultados e publicações da Instituição.
<b>Desenvolvimento Sustentável</b>	Capacidade de desenvolver processos, reduzindo, reaproveitando e reciclando recursos materiais.
<b>Segurança Patrimonial</b>	Capacidade de investigar, monitorar e vigiar o patrimônio da Instituição.
<b>Dirigir veículos automotores</b>	Capacidade de operar veículos automotores da Instituição.
<b>Realizar atividades com Crianças</b>	Capacidade de recepcionar, higienizar e oferecer tratamento básico de saúde ao público infantil.
<b>Serviços de copa</b>	Capacidade de realizar tarefas de manipulação de alimentos e higienização de ambientes.
<b>Ministrar cursos e palestras</b>	Capacidade de planejar, ministrar e avaliar cursos e palestras.
<b>Gestão de Pessoas</b>	Capacidade de para delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer feedbacks e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade.

**Fonte:** Costa e Almeida Júnior (2013) com adaptações.

Com a análise de todos os regimentos e planos de desenvolvimento dos 9 (nove) *campi* do interior, as competências das Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura foram identificadas. E também se estabeleceu as competências individuais para os servidores e colaboradores dessas unidades, assim na fase de avaliação das competências, verificou-se o nível

de importância e domínio dessas competências. O tratamento dos resultados da análise documental consistiu-se na apuração das frequências absolutas e relativas (%), conforme modelo apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1-** Exemplo de tratamento quantitativo planilha utilizada para análise documental.

Competência/ Descrição	Categoria	Frequência Absoluta	Frequência Relativa

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Brandão (2012).

As análises das frequências absolutas correspondem à quantidade de vezes que as competências aparecem nos documentos analisados, e a frequência relativa é o percentual. Os resultados foram ordenados de acordo com a frequência absoluta e relativa percentual, apresentando-se primeiro a de maior frequência e, por último, a de menor.

### 3.3.2.2 Fase 2: Criação do instrumento para avaliação das competências

A partir do resultado da fase anterior, na qual se identificou as competências setoriais e individuais das unidades pesquisadas, elaborou-se um questionário para avaliação das competências e identificação das necessidades de capacitação.

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.

Inicialmente elaborou-se uma versão preliminar do questionário, tendo em vista que o instrumento ainda seria avaliado semanticamente. O questionário era composto por questões fechadas com escala tipo *Likert* com cinco intervalos.

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**.

*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*.

O questionário era composto por quatro partes que são: (a) apresentação dos objetivos da pesquisa; (b) orientações sobre o preenchimento do questionário; (c) campos para coleta de dados biográficos dos participantes (unidade, nome, cargo/função, matrícula SIAPE, tempo de serviço, nome da chefia e escolaridade/titulação); (d) os itens para serem preenchidos.

Após a estruturação da versão preliminar do questionário, elaboraram-se três tipos de questionários, sendo o primeiro questionário de avaliação da importância das competências pelo gestor da unidade (heteroavaliação), e o segundo que também seria avaliado pelo gestor (heteroavaliação), mas tinha a finalidade de avaliação do domínio das competências de cada servidor e colaborador da unidade. Enquanto que o terceiro questionário destinava-se ao servidor e colaborador da unidade, tendo como objetivo fazer a autoavaliação das competências identificadas (análise da importância e domínio). Todos os questionários constam no Apêndice C, D e E.

### 3.3.2.3 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. Os cargos dos servidores eram: Relações Públicas, Administrador, Técnico em Laboratório/ Área e Secretário Executivo. Entre esses participantes quatro possuíam nível superior e um nível médio. Todos os participantes eram do sexo feminino. O tempo de trabalho na instituição variava de 5 meses a 6 anos.

Para realização da validação semântica, criou-se um roteiro para análise dos itens da versão preliminar do questionário. Os participantes avaliaram as quatro partes dos três questionários, que são: 1) apresentação; 2) orientações para preenchimento; 3) dados pessoais; e, 4) questões a serem preenchidas.

O roteiro para validação semântica consta no Apêndice B. Com esse roteiro, cada participante analisava todos os três questionários e fazia as sugestões necessárias para melhoria do instrumento.

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

Após a validação semântica dos questionários, os devidos ajustes foram feitos e assim estabeleceram-se questionários para cada unidade dos *campi* do interior.

Para a aplicação dos questionários nos *campi* do interior da instituição, elaborou-se um plano de ação, considerando o envolvimento de muitas atividades e deslocamentos para os municípios de Abaetetuba, Altamira, Bragança, Breves, Capanema, Castanhal, Cametá, Soure e Tucuruí.

Antecipadamente o pesquisador entrou em contato com os coordenadores de planejamento, gestão e avaliação e coordenador de infraestrutura, com o objetivo de explicar a finalidade do projeto e solicitar a lista completa de servidores e colaboradores dessas unidades.

Depois disso, estabeleceram-se os períodos para realização das visitas e reuniões técnicas com o público alvo dos questionários. O cronograma das visitas e reuniões técnicas aos *campi* do interior consta no Quadro 8 a seguir.

**Quadro 8** - Cronograma de visitas e reuniões técnicas.

<b>Unidade</b>	<b>Mês</b>
Campus de Abaetetuba	Abril de 2014
Campus de Soure	Abril de 2014
Campus de Capanema	Maio de 2014
Campus de Tucuruí	Maio de 2014
Campus de Altamira	Maio de 2014
Campus de Breves	Maio de 2014
Campus de Cametá	Maio de 2014
Campus de Bragança	Junho de 2014
Campus de Castanhal	Julho de 2014

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

A aplicação do instrumento teve início no dia 23 de abril de 2014 e durou aproximadamente três meses. Cada reunião nos 9 (nove) *campi* do interior tinha uma duração média de 4 horas diárias, com exceção do campus de tucuruí que foi necessário 8 horas de reunião, considerando o número de participantes e a disponibilidade de horário.

Em cada reunião inicialmente apresentou-se as diretrizes da gestão de pessoas da UFPA e os projetos estratégicos dessa unidade. E depois se explicou a finalidade do projeto de pesquisa e solicitou-se que os servidores, colaboradores e gestor avaliassem os questionários de autoavaliação e heteroavaliação.

Assim, após a apresentação dos slides os questionários foram entregues e preenchidos em um tempo médio de 20 minutos.

Para aplicação dos questionários utilizou-se uma amostra não probabilística por conveniência, tendo como foco as unidades Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA's) dos 9 (nove) *campi* do interior da UFPA e a Coordenadoria de Infraestrutura (unidade complementar a CPGA) do Campus Universitário de Castanhal. O total de servidores técnico-administrativos, colaboradores e coordenadores dessas unidades eram 103 (cento e três), mas o índice de retorno do questionário de autoavaliação foi de 95,7% e do questionário de heteroavaliação foi de 100%.

A seguir serão apresentados os participantes da aplicação dos questionários, os procedimentos de coleta de dados e análise de dados referente à aplicação dos questionários nos *campi* do interior da UFPA.

#### 3.3.2.4.1 Participantes da aplicação dos questionários

Os participantes da etapa de aplicação dos questionários foram compostos por servidores técnico-administrativos e colaboradores (terceirizados, estagiários e servidores cedidos de outros órgãos) das unidades pesquisadas “Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação” e “Coordenadoria de Infraestrutura” dos *campi* do interior.

No processo de aplicação dos questionários, os coordenadores de cada unidade ficaram responsáveis em convidar suas equipes de trabalho para avaliação das competências através dos questionários de autoavaliação e heteroavaliação (Apêndice C, D e E).

A partir das respostas dos questionários, elaborou-se o perfil dos participantes da pesquisa, que será apresentado na próxima seção que trata dos resultados e discussão.

#### 3.3.2.4.2 Procedimentos de coleta de dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário, sendo 02 (dois) questionários para os gestores das unidades e 01 (um) questionário para avaliação dos servidores e colaboradores.

Dos questionários aplicados nos *campi* do interior, apenas 05 (cinco) foram devolvidos por e-mail, ou seja, foram entregues impressos e depois os coordenadores se responsabilizaram em devolvê-los digitalizados e por e-mail.

Após o recebimento dos questionários pendentes, iniciou-se a organização e análise dos dados.

#### 3.3.2.4.3 Procedimentos de análise de dados

A análise de dados inicialmente consistiu na organização dos dados, tendo como primeira análise o perfil dos participantes. Cada participante recebeu um código de identificação e depois se inseriu os dados demográficos.

Depois disso as respostas dos questionários foram digitadas e armazenadas no arquivo de dados no *Microsoft Excel*, com a finalidade de realizar as análises descritivas das competências. E também foi utilizado o *Statistical Package for the Social Science* - softwares SPPSS na versão 20.0 para as análises estatísticas.

Com isso, as respostas dos questionários foram analisadas por meio da abordagem quantitativa, que compreendeu as seguintes etapas:

### **1) Análises descritivas das competências**

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.

Com base em Brandão (2012, p. 62), o desvio padrão é utilizado nas análises descritivas das competências. As orientações sobre a análise do desvio padrão são as seguintes:

O desvio padrão constitui uma medida de dispersão, ou seja, de variabilidade das respostas em torno da média. Quanto maior o desvio padrão, maior a variabilidade das respostas. ...o desvio padrão pode ser interpretado, *grosso modo*, como um indicador de consenso ou dissenso entre os respondentes em relação a cada competência avaliada. Quanto menor o desvio padrão, menor a variabilidade, ou seja, mais homogêneas são as respostas. Quanto maior for o desvio padrão, por outro lado, maior a variabilidade das respostas, sugerindo a existência de certo dissenso entre os respondentes.

De acordo com Borges-Andrade e Lima (1983), em uma escala de 5 pontos, é considerado um alto desvio padrão valores acima de 0,94. Portanto, para a interpretação dos resultados dos desvios padrão das autoavaliações e heteroavaliações das competências serão utilizadas as recomendações de Borges-Andrade e Lima (1983).

## **2) Análises estatísticas de comparação de grupos**

Com a análise descritiva da importância e domínio das competências (médias) das autoavaliações e heteroavaliações, optou-se por fazer um teste de comparação de médias. Mas para que isso fosse possível seria necessário verificar se o teste utilizado era paramétrico ou não paramétrico.

Por conta disso, realizou-se a verificação da normalidade das amostras utilizando as estatísticas descritivas (médias) a partir do teste de *Kolmogorov-Smirnov*. O teste de *Kolmogorov-Smirnov* visa verificar a aderência de um conjunto de valores em relação a uma distribuição de probabilidades especificada (discreta ou contínua), ou seja, analisar as hipóteses de normalidade dentro dos grupos (BARBETTA; REIS; BORNIA, 2004).

Assim, constatado que as amostras eram independentes utilizou-se o teste *Mann-Whitney* (U), que é um teste não paramétrico e serve para comparar somente dois grupos de participantes diferentes analisando cada condição.

A regra de decisão do teste de *Mann-Whitney* (U) é:

Se o p-valor encontrado for maior que o erro  $\alpha$  (nível de significância) assumido, conclui-se que não há evidências para inferir que as médias não são todas iguais; caso contrário, infere-se que pelo menos uma das médias é diferente, seguindo com a comparação de grupos (ARAÚJO, 2013, p. 92).

Outra análise estatística realizada foi à correlação das autoavaliações e heteroavaliações da importância e domínio das competências, tendo como finalidade analisar uma relação entre as variáveis. A correlação é entendida como: “uma associação numérica entre duas variáveis, não implicando, necessariamente, relação de causa-e-efeito, ou mesmo uma estrutura com interesses práticos” (BARBETTA; REIS; BORNIA, 2004, p. 316).

Com a realização do teste de normalidade dos grupos, os resultados apontaram que os dados não possuem distribuição normal, diante disso optou-se por utilizar a correlação de Spearman.

O coeficiente de Correlação por Postos de Spearman é:

Trata-se de uma medida da intensidade da correlação entre duas variáveis com níveis de mensuração ordinal, de modo que os objetos ou indivíduos em estudo possam dispor-se por postos, em duas séries ordenadas (THEÓPHILO; MARTINS, 2009, p. 131).

### 3) Cálculo do grau de necessidade de capacitação das competências dos *campi* do interior da UFPA

Para o cálculo do grau de necessidades de capacitação utilizou-se como referência metodológica o autor Brandão (2012). O referido autor sugere a seguinte fórmula para identificação do grau de necessidades de capacitação:  $GNC = I (5 - D)$ , onde “GNC” representa o grau de necessidade de capacitação, o “I” o grau de importância e o “D” o domínio que o servidor possui da competência.

Após a avaliação da importância e domínio das competências dos *campi* do interior, utilizou-se a seguinte fórmula para o  $GNC = I (5 - D)$ . Na escala de GNC os valores mínimos e máximos variam de 0 a 20.

O grau de necessidade de capacitação foi calculado para cada competência identificada para as unidades de pesquisa, onde as necessidades de capacitação foram classificadas de acordo com a escala de 0 (zero) correspondendo a “**não há necessidade de capacitação**” a 20 (vinte) correspondendo a “**Extrema necessidade de capacitação**”.

Adotou-se no DNC por competências o valor mínimo para ser considerada uma necessidade de capacitação. De acordo em Borges-Andrade e Lima (1983) é

sugerido o valor mínimo igual ou superior a 3 para ser considerada uma necessidade de capacitação para uma escala de 0 a 3 pontos.

A partir de um trabalho realizado pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA (2002) sobre necessidades de treinamento e com base em Borges-Andrade e Lima (1983), os valores mínimos para uma escala de 0 a 3 pontos (intervalo de 0 a 9) ficaria em torno de 4 e de 0 a 4 (intervalo de 0 a 16) apresentou um valor de 7,11. E no caso desta pesquisa, utilizou-se a regra de três simples para obter o valor mínimo para ser considerada uma necessidade de capacitação, sendo assim encontrou-se o valor de 8,9.

#### *3.3.2.5 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. Além disso, os perfis desses participantes também constam nesse relatório, com a finalidade de subsidiar o planejamento das ações de capacitação dessas unidades.

#### *3.3.3 Terceira etapa: Análise do nível de alinhamento entre os objetivos estratégicos e os resultados do levantamento de necessidades de capacitação (LNC) da UFPA e da proposta de DNC por competências.*

A terceira etapa da pesquisa teve como objetivo analisar o nível de alinhamento entre os objetivos estratégicos da instituição e dos *campi* do interior, tendo como base o PDI 2011-2015 (Plano de Desenvolvimento Institucional) e os Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDU's) das unidades pesquisadas (Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura), com os resultados do LNC da UFPA e do DNC por competências.

Para realização dessa análise utilizou-se a análise documental e de frequências absolutas e relativas (%), conforme fases e objetivos previstos no Quadro 9.

**Quadro 9** - Descrição das fases da terceira etapa da pesquisa.

<b>Fases</b>	<b>Descrição/Objetivos</b>	<b>Fonte de Informação</b>
<b>1</b>	Levantamento dos objetivos estratégicos da instituição.	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2011 - 2015.
<b>2</b>	Levantamento dos objetivos/ ações alinhadas aos objetivos estratégicos da UFPA das unidades participantes da pesquisa.	Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDU's) dos <i>campi</i> do interior.
<b>3</b>	Identificação das necessidades de capacitação apontadas pelo LNC 2014 da UFPA que estão alinhadas aos objetivos estratégicos.	Resultados do levantamento de necessidades de capacitação (LNC da UFPA e Plano Anual de Capacitação de 2014).
<b>4</b>	Identificação das necessidades de capacitação apontadas pelo DNC por competências alinhadas aos objetivos estratégicos.	Resultados do diagnóstico de necessidades de capacitação (DNC) por competências proposto por esta pesquisa.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Depois que se procedeu à análise dos documentos ora apresentados no Quadro 9, realizou-se a comparação entre os objetivos estratégicos da UFPA e os objetivos/ações das unidades “Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação” e “Coordenadoria de Infraestrutura” com os resultados apontados pelo LNC 2014 da instituição e o DNC por competências.

Após essa comparação, obtiveram-se o nível de alinhamento em (%) entre as duas metodologias analisadas, a de LNC da UFPA e DNC por competências.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados das três etapas da pesquisa, conforme discriminado a seguir.

A etapa 1 apresentou os resultados referentes a análise documental e as entrevistas individuais. Já a etapa 2 apontou as competências individuais dos *campi* do interior, a validação semântica e as fases de aplicação dos questionários e identificação do grau de necessidades de capacitação. E na última etapa, apresentou-se o resultado da análise do nível de alinhamento entre os objetivos estratégicos comparados aos resultados das metodologias (LNC e DNC) analisadas.

### 4.1 Etapa 1: Descrição da Atual Metodologia de Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) da UFPA.

A etapa 1 foi realizada por meio da análise documental e entrevistas individuais, tendo finalidade atender ao objetivo específico que trata da descrição do atual levantamento de necessidades de capacitação (LNC) da UFPA.

A seguir apresentam-se primeiramente uma breve apresentação do processo de capacitação dos servidores da UFPA, e em seguida os resultados da análise documental e entrevistas individuais.

#### 4.1.1 Breve apresentação do Processo de Capacitação dos Servidores da UFPA

A PROGEP é a unidade gestora responsável pela implementação da Política de Gestão de Pessoas da UFPA. Como subunidades pertencentes à PROGEP, destacam-se as Diretorias de Desempenho e Desenvolvimento, de Gestão de Pessoal e de Saúde e Qualidade de Vida. Outras subunidades também merecem destaque, como: Secretaria Executiva, Assessoria Técnica e de Tecnologia da Informação, Serviço de Atendimento ao Usuário, Arquivo Setorial e Protocolo.

Considerada a unidade responsável pelo planejamento e execução dos processos de seleção e admissão, avaliação de desempenho e capacitação na UFPA, a Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento desempenha função estratégica na PROGEP. Essa unidade possui muitos desafios constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), sendo um deles a promoção de ações de

capacitação aos servidores, com vista ao alcance dos objetivos estratégicos da UFPA.

A Diretoria de Desenvolvimento e Desenvolvimento por meio da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento, que foi criada em 2000 pela Administração Superior da UFPA, é a subunidade responsável pela realização de ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores (docentes e técnico-administrativos) da instituição.

Com a implantação da Política de Valorização dos servidores a partir do PDI de 2001 a 2010, as ações de capacitação e desenvolvimento começaram a serem mais incentivadas na instituição. O perfil dos servidores técnico-administrativos antes de 2001 apontava uma baixa escolaridade e titulação, com isso estabeleceu-se objetivos estratégicos que foram essenciais para o fortalecimento da capacitação dos servidores da UFPA.

Em 2011, com a elaboração do novo PDI para o período de 2011 a 2015, novamente foram previstos objetivos institucionais que colaborem com o desenvolvimento da Política de Capacitação dos servidores da UFPA. Muitos instrumentos legais reforçam a necessidade de promover o desenvolvimento de competências por meio da capacitação.

Um dos instrumentos que norteia a atual política é o Decreto nº 5.707/2006, que estabelece conceitos e modelo a ser seguido pelas organizações públicas, no caso desta pesquisa o enfoque é para as Instituições Federais de Ensino. Para as Instituições Federais de Ensino, além das orientações do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), no caso das Universidades Federais, deve-se atentar também para as legislações e orientações normativas do Ministério da Educação (MEC).

No Quadro 10 serão apresentados sucintamente as legislações e normativas dos referidos Ministérios, que devem ser seguidas na formulação das ações de capacitação da UFPA.

Quadro 10 - Marco legal da Capacitação da UFPA.

Decreto/ Lei e outras orientações.	Objetivo
<b>Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014 (MEC).</b>	Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.
<b>Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.</b>	Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e cargos de Magistério Federal; altera a remuneração dos cargos Técnico-Administrativos e dá outras providências.
<b>Planejamento Estratégico 2011-2015 da UFPA.</b>	Aprovado pelo CONSUN em 09 de novembro de 2011 (com ressalvas).
<b>Portaria nº 1547, de 8 de junho de 2011 (MPOG).</b>	Institui a Rede de Desenvolvimento de Pessoas, define critérios de seleção dos órgãos que irão compor a Rede, e dá outras providências.
<b>Lei nº 11.784 de 22 de setembro de 2008</b>	Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
<b>Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006.</b>	Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
<b>Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006.</b>	Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
<b>Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006 (MPOG).</b>	Estabelece os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.
<b>Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.</b>	Instituiu como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior - IES a apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.
<b>Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006.</b>	Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos.
<b>Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.</b>	Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino da Educação e dá outras providências.
<b>Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.</b>	Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES.
<b>Planejamento Estratégico 2001-2010 da UFPA.</b>	Aprovado em 2002, através da Resolução nº 604 de 21 de novembro de 2002.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Considerando o Quadro 10, além das orientações dos Ministérios da Educação e do Planejamento, Orçamento e Gestão, estabeleceu-se como norteador do processo de capacitação da instituição, o planejamento estratégico da UFPA dos períodos de 2001 a 2010 e de 2011 a 2015. Em linhas gerais, a capacitação da UFPA deve se pautar no modelo de gestão da capacitação com base em competências, sendo necessário promover ações que gerem o desenvolvimento da instituição e dos servidores por meio da elaboração do PAC.

Antes, as orientações do MEC trabalhavam ainda com a perspectiva pouco distante da gestão por competências, mas com a Portaria nº 27, de 15.01.2014, o modelo instituído pelo Decreto nº 5.707/2006 ganha destaque para a implantação do Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores técnico-administrativos das IFES.

Dessa maneira, ressalta-se que muitos instrumentos legais subsidiam o processo de capacitação da UFPA. Mas, verifica-se que é importante destacar os conceitos apresentados pela PNPD e Decreto nº 5.825/2006, pois são balizadores de todas as ações promovidas aos servidores da instituição, conforme apresentado no Quadro 11.

**Quadro 11** - Principais conceitos utilizados pela capacitação da UFPA.

Conceitos	Origem Legal
<b>Capacitação:</b> é o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.	Decreto nº 5.707/2006 e Decreto nº 5.825/2006.
<b>Gestão por Competência:</b> é a gestão da capacitação orientada para o desempenho do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.	Decreto nº 5.707/2006.
<b>Eventos de Capacitação:</b> são 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.	Decreto nº 5.707/2006.
<b>Desenvolvimento:</b> é o processo continuado que visa a ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais.	Decreto nº 5.825/2006.
<b>Educação Formal:</b> é a educação oferecida	Decreto nº 5.825/2006.

pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior e que conferem diploma.	
<b>Aperfeiçoamento:</b> é o processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas.	Decreto nº 5.825/2006.
<b>Qualificação:</b> processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira.	Decreto nº 5.825/2006.
<b>Desempenho:</b> execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais.	Decreto nº 5.825/2006.
<b>Equipe de Trabalho:</b> conjunto da força de trabalho da IFE que realiza atividades afins e complementares.	Decreto nº 5.825/2006.
<b>Ocupante da Carreira:</b> servidor efetivo pertencente ao quadro da IFE que ocupa cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.	Decreto nº 5.825/2006.

**Fonte:** Plano Anual de Capacitação da UFPA (2013) com adaptações.

O Plano Anual de Capacitação é um instrumento da PNPD que visa ser elaborado a partir das necessidades institucionais, assim contendo todas as ações anuais previstas de capacitação para os servidores das organizações públicas da esfera federal. No caso da UFPA, o PAC é elaborado anualmente e está alinhado a quase todos os conceitos previstos no Quadro 7 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2013).

Para que o Plano Anual de Capacitação se alinhe a gestão por competências, é necessário que a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento implante a gestão da capacitação por competências, conforme estabelece a PNPD instituída e monitorada pela Secretaria de Gestão Pública do MPOG.

#### 4.1.2 Análise documental

A etapa de análise documental utilizou-se das publicações internas da PROGEP/UFPA, conforme demonstrado no Quadro 12.

**Quadro 12** - Publicações internas utilizadas na análise documental.

Documentos utilizados	Ano
Plano Institucional de Desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos (PIDT).	2012-2015
Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) /PROGEP.	2011-2015
Relatório da PROGEP.	2013
Plano Anual de Capacitação (PAC).	2014
Formulário de LNC.	2014
Manual de Procedimento Operacional Padrão.	2014
Site da PROGEP/ UFPA.	2014
Site do CAPACIT/UFPA.	2014

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Com a análise documental percebe-se que apenas o formulário de LNC 2014 (Anexo B) conseguiu fornecer detalhes sobre o levantamento de necessidades de capacitação da UFPA.

Com base nas orientações do formulário de LNC (2014), levantaram-se as seguintes informações sobre o LNC da UFPA:

As demandas de capacitação são baseadas nas seguintes ações: 1) Reunião com os agentes de capacitação; 2) Visitas técnicas às unidades com disponibilização do formulário de Levantamento de Necessidade de Capacitação no qual as unidades se manifestaram acerca de sua demanda específica; 3) Tabulação das capacitações indicadas na Avaliação de Desempenho 2013; 4) Mapeamento de Competências; 5) Legislação vigente.

O atual levantamento de necessidades de capacitação da UFPA é realizado anualmente pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento por meio do formulário online de LNC (<https://pt.surveymonkey.com/s/533NZGG>). Nesse formulário estão disponíveis os eventos de capacitação identificados nas reuniões com os agentes de capacitação, visitas técnicas, resultados das avaliações de desempenho individuais dos servidores e mapeamento de competências.

Em 2014, conforme a análise dos documentos internos da UFPA, o formulário de LNC foi encaminhado via o e-mail ([divulga@ufpa.br](mailto:divulga@ufpa.br)), assim todos os servidores (docentes e técnico-administrativos) deveriam assinalar que eventos de capacitação seriam prioritários.

Os eventos de capacitação constantes no LNC da Universidade Federal do Pará (2014) foram elencados por ambiente organizacional. Para a Lei 11.091/2005, “o ambiente organizacional é a área específica de atuação do servidor, integrada por

atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento pessoal”. Assim, os servidores assinalavam os eventos de capacitação específicos para o seu cargo e atividade desempenhada na instituição.

Através desses resultados percebe-se que atualmente não existem diretrizes metodológicas para se realizar o LNC da UFPA. E também não existe nenhum documento interno que descreva passo a passo como deve ser realizado o LNC da instituição.

#### 4.1.3 Entrevistas individuais

As entrevistas individuais foram realizadas com servidores técnico-administrativos que atuam na área da capacitação da UFPA. E tiveram como finalidade complementar as informações encontradas na análise documental.

Os resultados das entrevistas individuais foram os seguintes:

1. Os entrevistados ressaltam a importância da gestão por competências para a área de capacitação. Além disso, os entrevistados esclarecem a necessidade de adequação da gestão da capacitação da UFPA com base em competências. Conforme o relato dos entrevistados analisa-se que o PAC ainda não observa as diretrizes previstas no Decreto nº 5.707/2006.
2. A partir do relato dos entrevistados, verifica-se que a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento recebeu as demandas das unidades, com vista à realização do levantamento de necessidades de capacitação para o exercício de 2014. Outras variáveis foram levadas em consideração para realizar essa análise das necessidades, como: os resultados da avaliação de desempenho dos servidores da UFPA, a reunião com os agentes de capacitação e as competências organizacionais.
3. É importante ressaltar que de acordo com o Guia da Capacitação com base em competências é fundamental a identificação das competências para se depois estabelecer as necessidades de capacitação. Na visão do entrevistado 2, as lacunas de competências são fundamentais para que se possa trabalhar a capacitação por competências.

Analisando-se os resultados, é importante observar que o Decreto nº 5.707/2006 é orientador para a gestão da capacitação nas organizações públicas federais, assim as organizações devem se alinhar as diretrizes desse instrumento legal. No caso da UFPA, constata-se que o modelo de gestão da capacitação adotado ainda não está totalmente alinhado ao marco legal da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

O Guia da Gestão da Capacitação com base em competências do MPOG é o referencial para a implantação do modelo de gestão por competências para a capacitação. Esse material explica as etapas que as organizações devem seguir e o que significa cada etapa.

Em termos gerais, o processo de capacitação da UFPA realiza as etapas de levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação das suas ações, mas percebe-se que a etapa de LNC ainda não está alinhada a PNPD, que estabelece a gestão da capacitação baseada em competências.

Para que exista um modelo de gestão da capacitação com base em competências, avalia-se que é necessário realizar o mapeamento de competências organizacionais, setoriais e individuais. A UFPA já realizou o mapeamento de competências organizacionais e individuais de quase todas as unidades do campus de Belém, mas de acordo com Brandão (2012) é necessário ainda avaliar o grau de importância e domínio dessas competências, tendo em vista a identificação do grau de necessidade de capacitação. Assim, é possível diagnosticar as necessidades de capacitação individuais dos servidores.

No que tange a capacitação da UFPA, o processo precisa se adequar a abordagem de competências, por isso destaca-se a importância da proposta de DNC por competências que se desenvolveu para esta pesquisa. Assim, pressupõe-se que os resultados da pesquisa irão subsidiar as alterações necessárias para o atual levantamento de necessidades de capacitação da instituição.

#### 4.2 Etapa 2: Elaboração e Aplicação da Proposta Metodológica de Diagnóstico de necessidades de capacitação (DNC) por Competências.

A etapa 2 consistiu na elaboração e aplicação de uma proposta de metodologia de DNC por competências nos *campi* do interior da UFPA. Com a

realização da etapa 2 da pesquisa, atendeu-se ao objetivo específico que trata do desenvolvimento de proposta de metodologia de DNC por competências.

Os resultados das fases 1, 3, 4 e 5 serão apresentados e analisados nos itens seguintes.

#### 4.2.1 Fase 1: Identificação das competências dos *campi* do interior da UFPA.

A fase 1 teve como objetivo identificar as competências setoriais e individuais dos *campi* do interior da UFPA, especificamente das unidades “Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação” e “Coordenadoria de Infraestrutura”. Dessa maneira, para identificação das competências adotou-se a técnica de análise documental. Essa técnica vem sendo sugerida no Guia da Gestão da Capacitação com base em competências do MPOG e também por diversos autores da área de gestão por competências.

Os resultados da análise documental estão dispostos no Quadro 13. Utilizaram-se como base as 31 competências individuais encontradas para o Campus de Belém. O Quadro 13 aponta que das 31 (trinta e uma) competências identificadas para o Campus de Belém, 26 (vinte e seis) são mais frequentes nas unidades participantes da pesquisa.

As 26 (vinte e seis) competências identificadas para os *campi* do interior aparecem por ordem de frequência absoluta e relativa (%), conforme sugere Brandão (2012). Para o referido autor, o tratamento dos resultados da análise documental consiste em computar as frequências absolutas e relativas com que as competências são inferidas nos documentos analisados. No caso desta pesquisa, utilizaram-se os regimentos internos e planos de desenvolvimento das unidades.

**Quadro 13** - Competências Setoriais por frequência das unidades dos *campi* do interior da UFPA.

Competência/ Descrição	Categoria	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
<b>C1: Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos:</b> Capacidade de fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.	Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos	90	15,57%
<b>C3: Gestão de Recursos Materiais:</b> Capacidade de identificar necessidades, adquirir e manter recursos materiais da UFPA, a fim de garantir o pleno funcionamento de sua Unidade.	Gestão de Recursos Materiais	80	13,84%

<b>C2: Planejamento Organizacional:</b> Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar suas necessidades organizacionais.	Planejamento Organizacional	57	9,86%
<b>C4: Gestão de Recursos Financeiros:</b> Capacidade de prever, planejar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.	Gestão de Recursos Financeiros	55	9,51%
<b>C9: Fiscalização e Controle:</b> Capacidade de acompanhar, fiscalizar e controlar atividades realizadas pela unidade e Campus.	Fiscalização e Controle	33	5,70%
<b>C12: Gerenciar Projetos:</b> Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da UFPA.	Gerenciar Projetos	30	5,19%
<b>C6: Prestar Serviços ao Servidor:</b> Capacidade de identificar as demandas do servidor, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.	Prestar Serviços ao Servidor	27	4,67%
<b>C5: Elaborar Documentos:</b> Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação pertinente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.	Elaborar Documentos	26	4,50%
<b>C7: Coordenar Cursos:</b> Capacidade de planejar, treinar e acompanhar cursos ofertados a servidores da UFPA.	Coordenar Cursos	24	4,15%
<b>C11: Gestão de Pessoas:</b> Capacidade de delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer feedbacks e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade.	Gestão de Pessoas	22	3,80%
<b>C14: Desenvolver Sistemas de Computador:</b> Capacidade de projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica.	Desenvolver Sistemas de Computador	21	3,63%
<b>C10: Divulgação de Eventos e Notícias:</b> Capacidade de realizar a divulgação de lançamentos e publicações de cursos, eventos e programas da UFPA.	Divulgação de Eventos e Notícias	19	3,28%
<b>C8: Gestão Acadêmica:</b> Capacidade de gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.	Gestão Acadêmica	15	2,59%
<b>C17: Gestão de Processos:</b> Capacidade interpretar e tramitar processos, segundo a legislação pertinente.	Gestão de Processos	13	2,25%
<b>C19: Serviços Laboratoriais:</b> Capacidade de executar tarefas laboratoriais em confecção, análise e pesquisa de materiais e sistemas.	Serviços Laboratoriais	12	2,07%
<b>C22: Segurança Patrimonial:</b> Capacidade de investigar, monitorar e vigiar o patrimônio da UFPA.	Segurança Patrimonial	10	1,73%
<b>C21: Sistemas e Softwares:</b> Capacidade de manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor.	Sistemas e Softwares	8	1,38%
<b>C13: Atendimento ao Público:</b> Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da UFPA.	Atendimento ao Público	7	1,21%

<b>C15: Tramitar Documentos:</b> Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes.	Tramitar Documentos	7	1,21%
<b>C20: Ministrar aulas, cursos e palestras:</b> Capacidade de planejar, ministrar e avaliar aulas e cursos.	Ministrar aulas, cursos e palestras	5	0,86%
<b>C16: Arquivar Documentos:</b> Capacidade de organizar e arquivar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.	Arquivar Documentos	3	0,52%
<b>C18: Secretariado:</b> Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria aos setores da UFPA, atendendo as suas demandas.	Secretariado	3	0,52%
<b>C23: Realizar Serviço de Copa:</b> Capacidade de realizar tarefas de manipulação de alimentos e higienização de ambientes.	Realizar Serviço de Copa	3	0,52%
<b>C24: Gerenciar Concursos:</b> Capacidade de acompanhar e informar quanto a decretos, portarias e resoluções da UFPA, na elaboração e execução dos Concursos.	Gerenciar Concursos	3	0,52%
<b>C26: Gerir atividades de transporte:</b> Capacidade de realizar a operação e manutenção dos veículos da UFPA.	Gerir atividades de transporte	3	0,52%
<b>C25: Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador:</b> Capacidade de realizar perícia médica, desenvolvendo programas preventivos e corretivos em prol da saúde dos servidores da UFPA.	Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador	2	0,34%
<b>Total</b>		<b>578</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Os resultados da análise documental também apontaram as competências individuais de cada unidade pesquisada. A seguir serão apresentados esses resultados.

Através da Figura 4 visualizam-se as competências individuais das unidades “Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA)” e “Coordenadoria de Infraestrutura” dos 9 (nove) *campi* universitários do interior, que são: Campus de Abaetetuba; Campus de Altamira; Campus de Bragança; Campus de Breves; Campus de Cametá; Campus de Capanema; Campus de Castanhal; Campus de Soure e Campus de Tucuruí.

**Figura 4 -** Frequência de Competências individuais por unidade.

C26			■	■			■		
C25			■						
C24	■	■			■				
C23				■			■	■	
C22	■	■	■	■			■	■	
C21	■	■	■	■	■	■	■	■	
C20		■	■	■		■	■	■	
C19		■	■	■		■	■	■	
C18					■			■	
C17	■	■			■	■	■	■	
C16					■			■	
C15	■	■	■	■	■	■	■	■	
C14	■	■				■	■	■	
C13	■	■	■	■		■		■	
C12	■	■	■	■	■			■	
C11	■	■	■	■		■	■	■	
C10	■	■	■	■	■	■		■	
C9	■	■	■	■	■	■	■	■	
C8		■	■	■	■	■	■	■	
C7	■	■	■	■		■	■	■	
C6	■	■	■	■		■	■	■	
C5	■	■	■	■	■	■	■	■	
C4	■	■	■	■	■	■	■	■	
C3	■	■	■	■		■	■	■	
C2	■	■	■	■	■	■	■	■	
C1	■	■	■	■		■	■	■	
	Abaetetuba	Altamira	Bragança	Breves	Cametá	Capanema	Castanhal	Soure	Tucuruí

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Com base na análise da Figura 4, constataram-se os seguintes resultados:

- a) Observou-se que das 26 (vinte) competências identificadas para os *campi* do interior, 18 (dezoito) competências são desempenhadas pelos servidores técnico-administrativos, colaborador e coordenador da CPGA do Campus de Abaetetuba.
- b) Verificou-se que 21 (vinte e uma) competências estão sendo desempenhadas pelos servidores técnico-administrativos e coordenador da CPGA do Campus de Altamira.

c) Das 26 (vinte e seis) competências para os *campi* do interior, 20 (vinte) estão sendo desempenhadas pelos servidores técnico-administrativos e coordenador da CPGA do Campus de Bragança.

d) Percebe-se que 20 (vinte) competências foram consideradas essenciais para o desempenho das atividades dos servidores técnico-administrativos, colaboradores e coordenador da CPGA do Campus de Breves.

e) Identificou-se que 13 (treze) estão sendo desenvolvidas pelos servidores técnico-administrativos, colaboradores e coordenador da CPGA do Campus de Cametá.

f) Foram identificadas 18 (dezoito) competências consideradas importantes para a realização das atividades na CPGA do Campus de Capanema.

g) Verificou-se que 19 (dezenove) foram identificadas como importantes para o desempenho das atividades dos servidores técnico-administrativos, colaboradores e coordenadores da CPGA e Coordenadoria de Infraestrutura do Campus de Castanhal.

h) Identificou-se 13 (treze) competências que vem sendo desempenhadas pelos servidores técnico-administrativos, colaboradores e coordenador da CPGA do Campus de Soure.

i) Das 26 (vinte e seis) competências para os *campi* do interior, 23 (vinte e três) são consideradas importantes para a realização das atividades dos servidores técnico-administrativos, colaboradores e coordenador da CPGA do Campus de Tucuruí.

#### 4.2.2 Fase 3: Validação semântica dos questionários.

A versão preliminar dos questionários de autoavaliação e heteroavaliação foi entregue aos 5 (cinco) participantes para que realizassem as devidas sugestões e observassem quanto a clareza e entendimento dos itens que compõem esses questionários.

Os participantes da validação semântica fizeram algumas sugestões para o questionário. Com esses resultados, procederam-se algumas adaptações e a partir disso a versão final do instrumento foi construída contendo as escalas de importância e domínio das competências individuais dos servidores técnico-

administrativos e demais colaboradores das unidades pesquisadas. Os questionários na versão final constam no Apêndice C, D e E.

4.2.3 Fase 4 e 5: Aplicação dos questionários e identificação das necessidades de capacitação dos *campi* do interior da UFPA.

#### 4.2.3.1 Descrição do perfil dos participantes

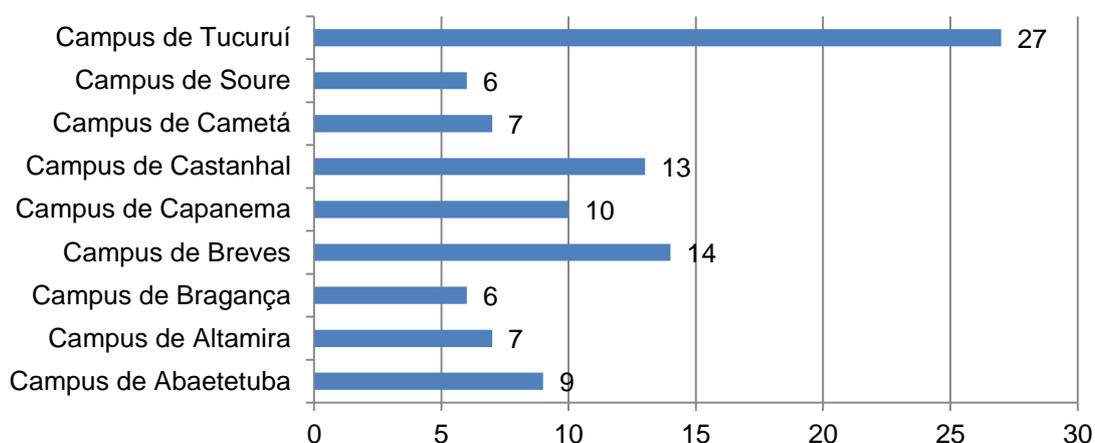
Considerou-se para a descrição do perfil dos participantes a análise das seguintes variáveis: a) unidade de lotação; b) gênero; c) cargo; d) função gerencial; e) tipo de função gerencial; f) tipo de vínculo com a UFPA; g) escolaridade; h) titulação; e, i) tempo de serviço.

O objetivo da descrição do perfil dos participantes é fornecer informações que contribuam para o eficaz diagnóstico das necessidades de capacitação das unidades participantes da pesquisa. Assim, possibilitando que a área de capacitação conheça o público alvo que precisará desenvolver competências para o desempenho no trabalho.

Apresenta-se a seguir os resultados que compõem o perfil dos participantes da aplicação dos questionários.

O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos participantes por Campus Universitário, tendo a maior concentração no Campus de Tucuruí com 27 participantes.

**Gráfico 1** - Participantes distribuídos por *campi* universitários do interior.

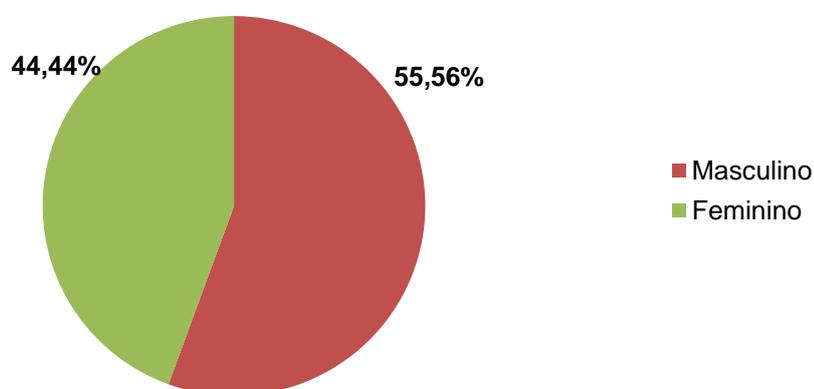


Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A segunda maior concentração de participantes é do Campus de Breves contando com 14. Já o Campus de Castanhal representa a terceira unidade com significativo percentual de participantes 13. E as demais unidades juntas totalizaram 45 participantes dos *campi* do interior.

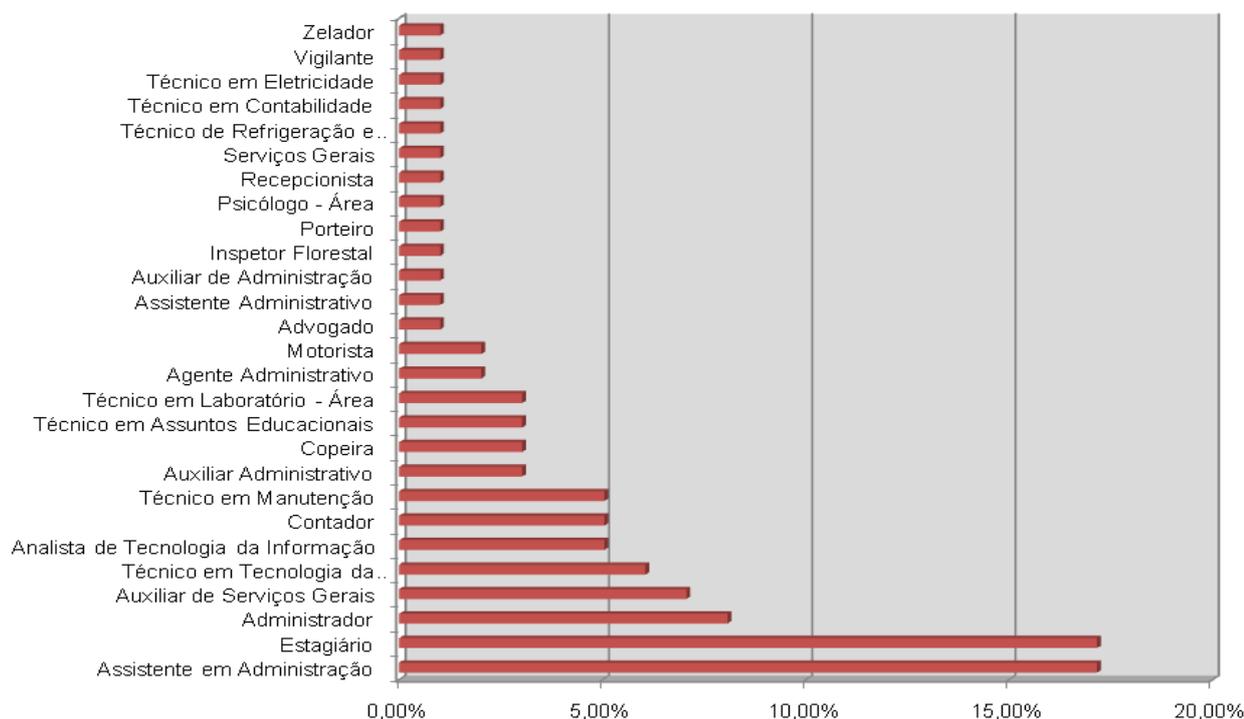
Sobre a questão de gênero, observa-se que a maioria dos participantes dos *campi* do interior é do sexo masculino com 55,56%. E o percentual do sexo feminino é 44,44%.

**Gráfico 2** - Participantes distribuídos por gênero.



**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

A terceira variável de análise é em relação aos cargos ocupados pelos servidores e colaboradores dos *campi* do interior. O Gráfico 3 demonstra a variedade de cargos que vem sendo desempenhados nessas unidades.

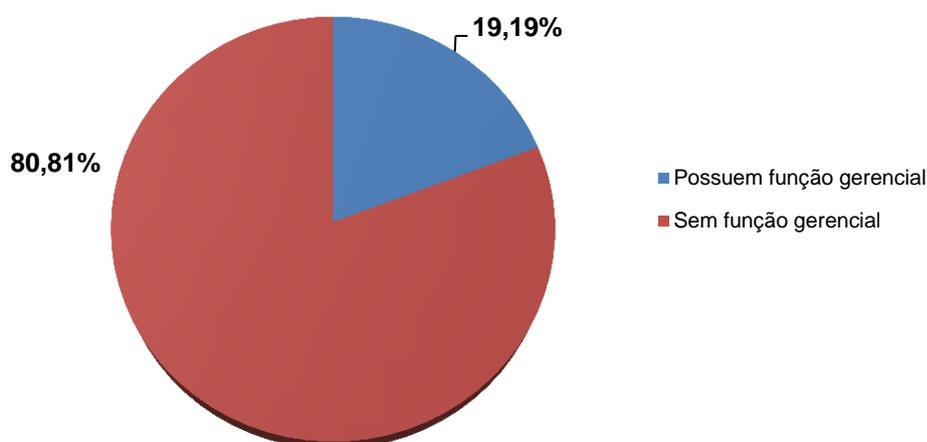
**Gráfico 3 - Participantes dos *campi* do interior por cargo.**

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Em relação ao Gráfico 3, percebe-se que dos 27 (vinte e sete) cargos apresentados, a maioria dos participantes é do cargo de Assistente em Administração, com 17,17% juntamente com o cargo de Estagiários, com o percentual de 17,17%. Os demais cargos são: Administrador (8,08%), Auxiliar de Serviços Gerais (7,07%), Técnico em Tecnologia da Informação (6,06%), Analista de Tecnologia da Informação (5,05%), Contador (5,05%), Técnico em Manutenção (5,05%), Auxiliar Administrativo (3,03%), Copeira (3,03%), Técnico em Assuntos Educacionais (3,03%), Agente Administrativo (2,02%), Motorista (2,02%), Advogado (1,01%), Assistente Administrativo (1,01%), Auxiliar de Administração (1,01%), Inspetor Florestal (1,01%), Porteiro (1,01%), Psicólogo- Área (1,01%), Recepcionista (1,01%), Serviços Gerais (1,01%), Técnico em Refrigeração e Eletricidade (1,01%), Técnico em Contabilidade (1,01%), Vigilante (1,01%) e Zelador (1,01%).

Com relação à análise dos servidores e colaboradores que possuem ou não a função gerencial, percebe-se que 80,81% não possuem nenhum tipo de função gerencial e 19,19% assumem função gerencial nos *campi* do interior, conforme consta no Gráfico 4.

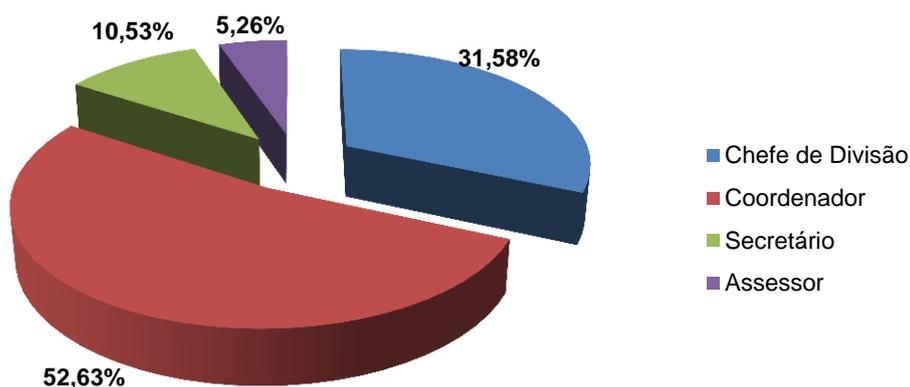
**Gráfico 4** - Participantes dos *campi* do interior com ou sem função gerencial.



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Dos 19,19% (19) dos participantes que possuem função gerencial, 52,63% (10) são designados para a função de Coordenador, 31,58% (6) são responsáveis pela função de chefe de Divisão, 10,53% (2) ocupam a função de Secretário e 5,26% (1) tem a função de Assessor. O Gráfico 5 demonstra os tipos de funções e os percentuais.

**Gráfico 5** - Participantes dos *campi* do interior por tipo de função gerencial.

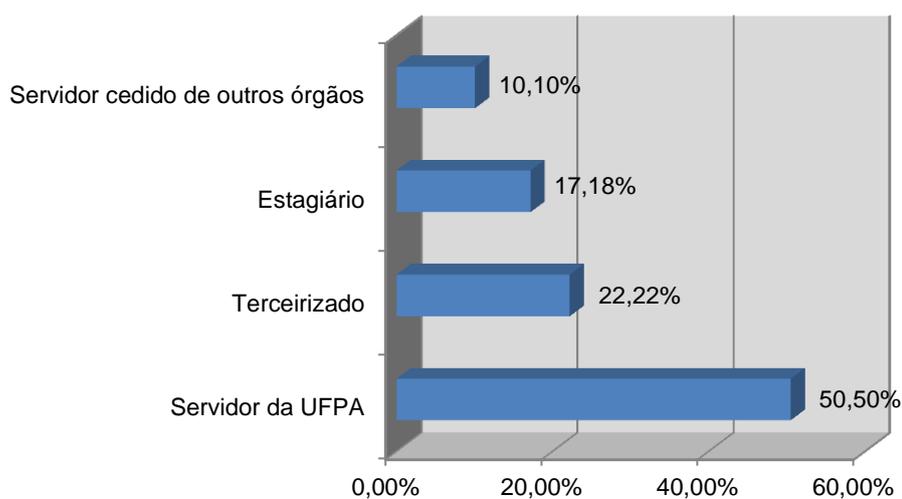


Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Outra variável analisada para compor o perfil dos participantes foi o tipo de vínculo com a UFPA. Essa análise apontou que 50,50% dos participantes são servidores efetivos da UFPA, 22,22% são terceirizados, 17,18% assumem o vínculo

com a instituição como estagiários e 10,10% são servidores cedidos de outros órgãos públicos, que geralmente são oriundos de Prefeituras municipais. Essas cessões ocorrem por meio de parcerias entre a UFPA e órgãos públicos sediados nos municípios dos interiores.

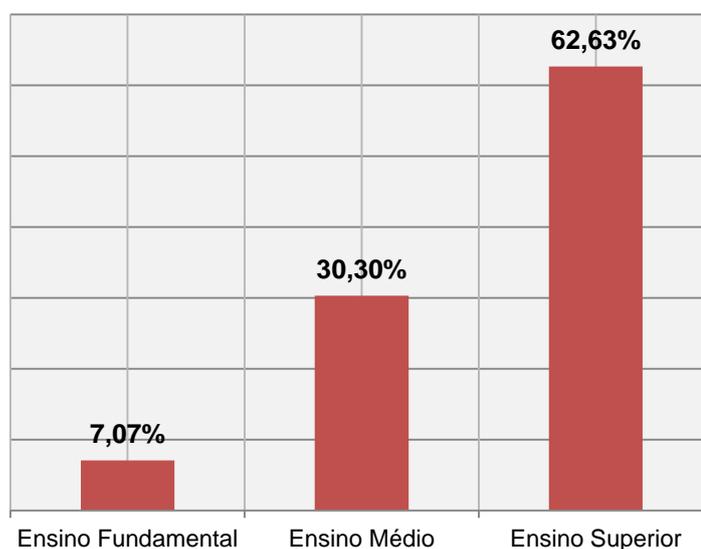
**Gráfico 6** - Participantes dos *campi* do interior por tipo de vínculo com a UFPA.



**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

No que se refere ao nível de escolaridade e titulação, observou-se que 62,63% (62) possuem o nível superior, ou seja, 62 participantes têm no mínimo a graduação. Já o segundo maior percentual é de nível médio com 30,30% (30) e 7,07% (7) possuem apenas o ensino fundamental.

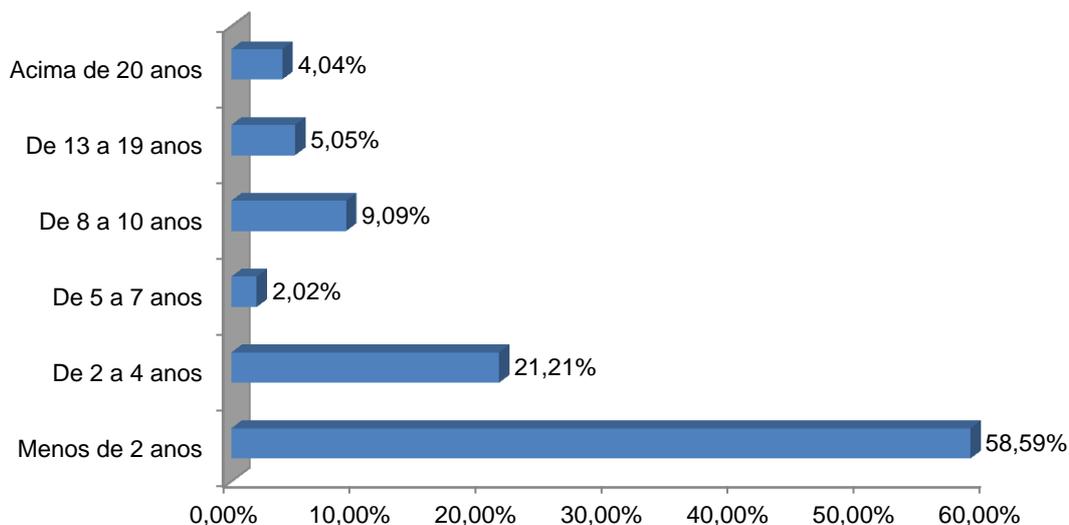
**Gráfico 7** - Participantes dos *campi* do interior por escolaridade.



**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Dos 62,63% (62) participantes com nível superior, 39% (24) possuem a especialização, 13% (8) estão concluindo ou já concluíram o mestrado e 48% (30) possuem apenas a graduação e ainda não possuem titulação (pós-graduação). A análise da escolaridade e titulação é um bom indicador para a promoção da política de gestão de pessoas da UFPA, pois serve de parâmetro para a elaboração de ações mais focadas aos *campi* do interior.

A última variável analisada observou o tempo de serviço na UFPA dos participantes da pesquisa. O Gráfico 8 apresenta os percentuais por tempo de serviço de atuação na instituição.

**Gráfico 8** - Participantes dos *campi* do interior por tempo de serviço.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

De acordo com o Gráfico 8, 58,59% dos participantes possuem o tempo de serviço na UFPA menor que 2 anos, 21,21% de 2 a 4 anos de serviço, 2,02% estão na UFPA de 5 a 7 anos, 9,09% de 8 a 10 anos, 5,05% de 13 a 19 anos e acima de 20 anos com o percentual de 4,04%. Observa-se que a maioria dos participantes (79,8%) apresenta o tempo de serviço menor que cinco anos.

#### 4.2.3.2 Análise descritiva da Importância das Competências dos campi do interior da UFPA.

Inicialmente serão apresentados os resultados das análises descritivas (média e desvio padrão) da importância das 26 (vinte e seis) competências avaliadas pelos servidores técnico-administrativos, colaboradores e coordenadores, ou seja, as autoavaliações e heteroavaliações.

Na escala de importância, buscou-se conhecer a percepção dos participantes (servidores técnico-administrativos, colaboradores e coordenadores) quanto à importância das competências para o desempenho das suas atividades e das unidades (Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura) dos *campi* do interior da instituição.

A escala de importância possuía o intervalo de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 “*sem importância*”; 2 “*pouco importante*”; 3 “*medianamente importante*”; 4 “*muito importante*” e 5 “*extremamente importante*”.

Apresenta-se na Tabela 2 a análise descritiva das autoavaliações e heteroavaliações quanto à importância das competências dos participantes dos *campi* do interior da UFPA.

**Tabela 2** - Análise descritiva da auto e heteroavaliação da importância das competências.

Competência	Autoavaliação		Heteroavaliação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
C1: Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos	4,12	1,19	4,48	0,5
C2: Planejamento Organizacional	4,27	1,03	4,88	0,32
C3: Gestão de Recursos Materiais	4,23	1,01	4,61	0,49
C4: Gestão de Recursos Financeiros	4,08	1,33	4,73	0,44
C5: Elaborar Documentos	3,77	1,39	4,06	0,88
C6: Prestar Serviços ao Servidor	4,18	0,8	3,62	0,75
C7: Coordenar Cursos	4	1,15	3,57	0,84
C8: Gestão Acadêmica	3,45	1,33	2,66	0,96
C9: Fiscalização e Controle	3,94	1,14	4,7	0,45
C10: Divulgação de Eventos e Notícias	3,51	1,32	2,81	0,66
C11: Gestão de Pessoas	4,13	1,2	4,43	0,5
C12: Gerenciar Projetos	4,12	1,09	4,06	0,98
C13: Atendimento ao Público	3,9	1,48	3,56	0,93
C14: Desenvolver Sistemas de Computador	3,95	1,27	2,78	1,06
C15: Tramitar Documentos	3,29	1,52	3,77	0,91
C16: Arquivar Documentos	2,36	1,42	2,63	0,49
C17: Gestão de Processos	3,29	1,52	3,73	1,13
C18: Secretariado	2,47	1,54	3,26	0,99
C19: Serviços Laboratoriais	2,88	1,65	2,88	1,69
C20: Ministras aulas, cursos e palestras	3,06	1,63	3,34	0,72
C21: Sistemas e Softwares	3,8	1,55	4,4	0,89
C22: Segurança Patrimonial	3,2	1,55	4,18	0,75
C23: Realizar Serviços de Copa	3,34	1,71	1,85	0,8
C24: Gerenciar Concursos	3,13	1,4	3	1
C25: Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador	3,67	1,75	2	0
C26: Gerir Atividades em Transporte	3,1	1,69	2,55	1,52

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Em relação aos resultados apresentados na Tabela 2, podem ser destacados:

a) As médias de importância das autoavaliações variaram de 2,36 a 4,27. As seis competências consideradas mais importantes foram: “**Planejamento Organizacional**”; “**Gestão de Recursos Materiais**”; “**Prestar Serviços ao Servidor**”; “**Gestão de Pessoas**”; “**Administrar a Manutenção de Prédios e**

**Equipamentos**” e **“Gerenciar Projetos”** e a competência menos importante foi: **“Arquivar Documentos”**.

b) O desvio padrão da importância das autoavaliações variou de 0,8 a 1,75. A competência com maior variabilidade das respostas foi: **“Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador”** e a competência com menor variabilidade das respostas foi: **“Prestar Serviços ao Servidor”**.

c) As médias de importância das heteroavaliações variaram de 1,85 a 4,88. As seis competências consideradas mais importantes foram: **“Planejamento Organizacional”**; **“Gestão de Recursos Financeiros”**; **“Fiscalização e Controle”**; **“Gestão de Recursos Materiais”**; **“Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”** e **“Gestão de Pessoas”** e a competência menos importante foi: **“Realizar Serviços de Copa”**.

d) O desvio padrão da importância das heteroavaliações variou de 0 a 1,69. A competência que teve nenhuma variabilidade nas respostas foi: **“Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador”** e que mais variou foi: **“Serviços Laboratoriais”**.

Analisando-se os resultados do desvio padrão, verifica-se que nas autoavaliações 25 (vinte e cinco) competências, ou seja, 96,15% apresentaram desvio padrão superiores a 0,94 e somente a competência “Prestar Serviços ao Servidor” apresentou desvio padrão com razoável variabilidade das respostas. Enquanto nas heteroavaliações apenas 8 (oito) competências apresentaram desvio padrão superiores a 0,94. Nas autoavaliações que apresentaram desvio padrão alto pode significar grande heterogeneidade dos participantes. O grupo de participantes é heterogêneo, pois é composto por cargos e funções distintas, tendo uma variedade de atividades focadas na área de planejamento, gestão e avaliação (incluindo a infraestrutura). Ao observar as heteroavaliações, constata-se que há uma menor variabilidade das respostas. O que pode significar que os coordenadores apesar de terem cargos distintos possuem funções e finalidades semelhantes entre si, tendo a responsabilidade de gerenciarem a área de planejamento, gestão e avaliação (incluindo a infraestrutura).

Para Brandão (2012) a avaliação das competências utilizando conjuntamente a autoavaliação e heteroavaliação enriquece o DNC por competências e produz

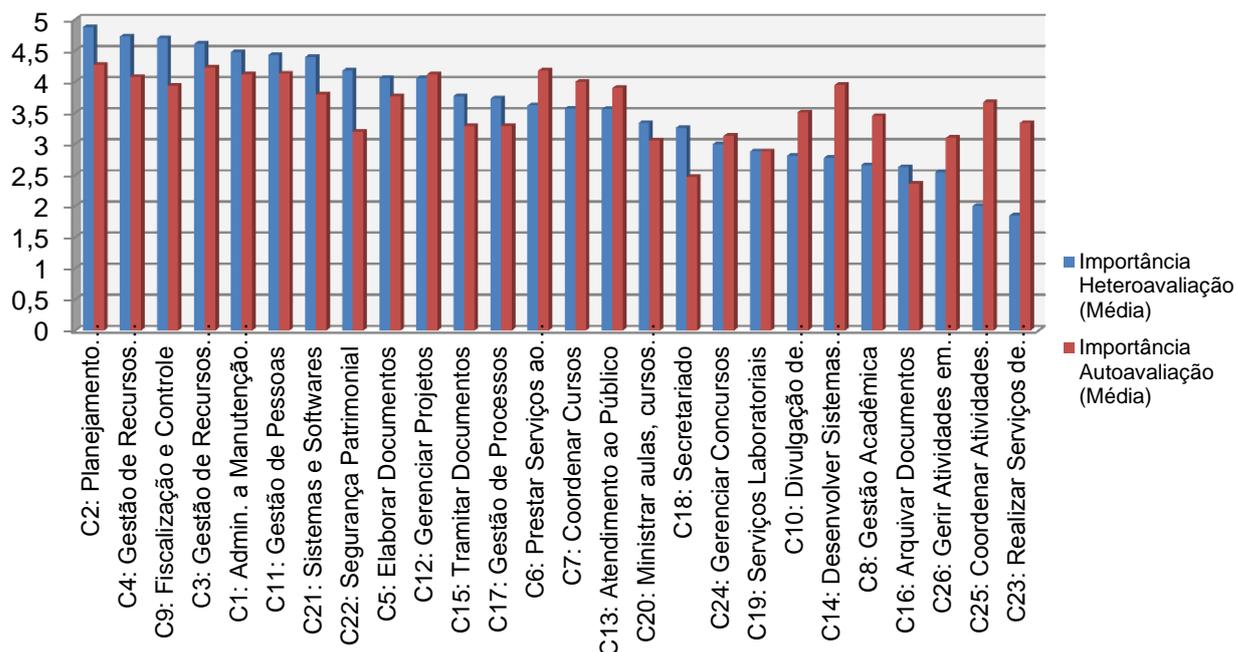
resultados mais precisos para a área da capacitação, pois considera a percepção de diferentes sujeitos.

Os resultados quanto a análise da média apontam nas autoavaliações a competência 2 (Planejamento Organizacional) obteve a maior média (4,27), sendo considerada a mais importante pelos participantes. Considerando que a escala de importância variava de 1 (sem importância) e 5 (extremamente importante), quanto mais próximo de 5 (ponto máximo da escala) for a média, maior a importância da competência. E no caso das heteroavaliações, os coordenadores também consideraram a competência 2 (Planejamento Organizacional) a mais importante, obtendo a média de 4,88.

Percebe-se que a competência 2 “Planejamento Organizacional” é considerada a mais importante tanto pela autoavaliação como para a heteroavaliação. Isso pode ser explicado, tendo em vista que a UFPA desde 2011 vem implantando uma nova metodologia de planejamento estratégico, que se baseia no *Balanced Scorecard*. E também é uma das atribuições das unidades pesquisadas (Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação) o planejamento e acompanhamento das ações das subunidades pertencentes aos *campi* do interior.

Além da competência 2 “Planejamento Organizacional”, observou-se também haver similaridade de opinião quanto as cinco competências mais importantes nas autoavaliações e heteroavaliação em “Gestão de Recursos Materiais”, “Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos” e “Gestão de Pessoas”. Essas competências estão presentes nos objetivos estratégicos da UFPA e das suas unidades, assim como nas atribuições das Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura dos *campi* do interior. Por conta disso, pode se explicar a importância dessas competências para os respondentes dos questionários.

O Gráfico 9 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, conforme médias apresentadas na Tabela 2.

**Gráfico 9** - Percepção sobre a importância das competências na auto e heteroavaliação (média).

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

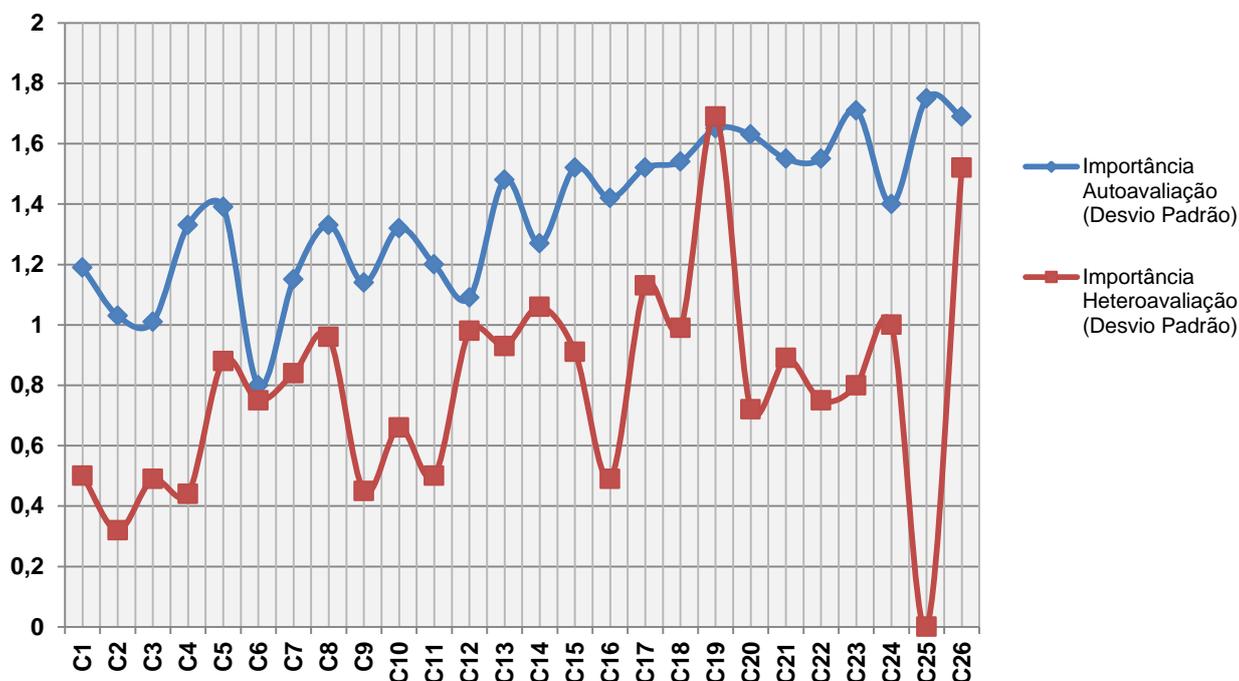
Demonstra-se também no Gráfico 9 que as competências com baixa similaridade de opiniões quanto à importância nas autoavaliações e heteroavaliações foram: “Divulgação de Eventos e Notícias”; “Desenvolver Sistemas de Computador”; “Gestão Acadêmica”; “Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador” e “Realizar Serviços de Copa”.

Analisando-se as médias auferidas na autoavaliações e heteroavaliações das 26 (vinte e seis) competências, constata-se haver uma similaridade nas avaliações das competências. O que pode significar que os servidores técnico-administrativos, colaboradores e coordenadores estão alinhados e compreendem que competências são consideradas importantes para o desempenho das suas atividades e consecução dos objetivos e ações do setor.

Apresenta-se no Gráfico 10 a análise das autoavaliações e heteroavaliações quanto à importância por meio do cálculo do desvio padrão. Os valores do desvio padrão variaram de 0 a 1,75. Percebe-se que as Competências 6 “Prestar Serviços ao Servidor” e 19 “Serviços Laboratoriais” apresentam certa relação quanto aos valores do desvio padrão das respostas das auto e heteroavaliações, conforme desvio padrões constantes na Tabela 2. Enquanto que na competência 25 “Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador” nas heteroavaliações, observa-se

a existência de certo consenso entre os respondentes. E nas autoavaliações, a competência com maior consenso entre os participantes foi: “Prestar Serviços ao Servidor”, conforme apresentado no Gráfico a seguir.

**Gráfico 10** - Percepção sobre a importância das competências na auto e heteroavaliação (desvio padrão).



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Gráfico 10 e os cálculos da Tabela 2 apontam a existência de divergência de opiniões nas autoavaliações e quanto nas heteroavaliações, ocorrem um maior consenso nas suas respostas. Isso pode ser ocasionado pela grande heterogeneidade das equipes das unidades pesquisadas, pois existem significantes diferenças nos cargos, funções, atividades, tempo de serviço, vínculo com a instituição, escolaridade e titulação. Já no caso da heteroavaliações, percebe-se a ocorrência de similaridade nas funções e atividades desempenhadas pelos coordenadores, o que pode justificar o certo consenso nas suas respostas.

#### 4.2.3.3 Análise descritiva do Domínio das Competências dos campi do interior da UFPA.

Na escala do domínio das competências buscou-se a percepção dos servidores técnico-administrativos, colaboradores e coordenadores das unidades pesquisadas dos *campi* do interior. Para a análise descritiva do domínio utilizou-se o cálculo da média aritmética e desvio padrão.

A escala de domínio possuía o intervalo de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 “**não domino a competência**”; 2 “**domino pouco a competência**”; 3 “**domino medianamente a competência**”; 4 “**domino muito a competência**” e 5 “**domino plenamente a competência**”.

Demonstra-se na Tabela 3 a análise descritiva das autoavaliações e heteroavaliações quanto ao domínio das competências dos participantes dos *campi* do interior (Abaetetuba, Altamira, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Soure e Tucuruí) da UFPA.

**Tabela 3** - Análise descritiva da auto e heteroavaliação do domínio das competências.

Competência	Autoavaliação		Heteroavaliação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
C1: Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos	2,9	0,7	1,95	1,16
C2: Planejamento Organizacional	2,67	1,4	1,93	1,03
C3: Gestão de Recursos Materiais	2,87	1,43	2,1	1,26
C4: Gestão de Recursos Financeiros	2,65	1,44	2,5	1,42
C5: Elaborar Documentos	3,13	1,28	2,61	1,32
C6: Prestar Serviços ao Servidor	2,87	1,11	2,33	0,93
C7: Coordenar Cursos	2,61	1,39	3,22	1,35
C8: Gestão Acadêmica	3,01	1,26	3,63	1,3
C9: Fiscalização e Controle	2,94	1,38	2,16	1,08
C10: Divulgação de Eventos e Notícias	3,26	1,31	3,18	1,01
C11: Gestão de Pessoas	2,52	1,39	2,56	1,2
C12: Gerenciar Projetos	2,74	1,52	2,85	1,21
C13: Atendimento ao Público	3,2	1,36	2,52	1,37
C14: Desenvolver Sistemas de Computador	2,58	1,5	3,6	1,42
C15: Tramitar Documentos	3,5	1,36	3,15	1,27
C16: Arquivar Documentos	3,73	1,28	3,89	1,44
C17: Gestão de Processos	2,97	1,53	2,34	1,54
C18: Secretariado	3,63	1,57	3,89	1,48
C19: Serviços Laboratoriais	3,55	1,5	3,15	1,48
C20: Ministras aulas, cursos e palestras	3,34	1,58	3,22	1,27
C21: Sistemas e Softwares	2,9	1,57	2,87	1,57
C22: Segurança Patrimonial	3,47	1,45	3,08	1,27
C23: Realizar Serviços de Copa	3,08	1,66	3,4	1,73
C24: Gerenciar Concursos	3,6	1,12	4,73	0,59
C25: Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador	3,17	2,04	3,33	1,63
C26: Gerir Atividades em Transporte	3,51	1,42	3,2	1,47

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Em relação aos resultados apresentados na Tabela 3, podem ser destacados:

a) As médias de domínio das autoavaliações variaram de 2,52 a 3,73. As cinco competências que os participantes consideraram ter menor domínio foram: **“Gestão de Pessoas”**; **“Desenvolver Sistemas de Computador”**; **“Coordenar Cursos”**; **“Gestão de Recursos Financeiros”** e **“Planejamento Organizacional”**. E a competência que os participantes mais dominam foi: **“Arquivar Documentos”**.

b) O desvio padrão do domínio das autoavaliações variou de 0,7 a 2,04. A competência que menos variou foi: **“Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”** e a competências que teve maior variabilidade das respostas foi: **“Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador”**.

c) As médias de domínio das heteroavaliações variaram de 1,93 a 4,73. As cinco competências avaliadas com menor domínio foram: **“Planejamento Organizacional”**; **“Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”**; **“Gestão de Recursos Materiais”**; **“Fiscalização e Controle”** e **“Prestar Serviços ao Servidor”**. E a competência avaliada com maior domínio foi: **“Gerenciar Concursos”**.

d) O desvio padrão do domínio das heteroavaliações variou de 0,59 a 1,73. A competência que menos variou foi: **“Gerenciar Concursos”** e a que mais variou foi: **“Realizar Serviços de Copa”**.

Analisando-se os resultados quanto à percepção de domínio, verifica-se que nas autoavaliações 25 (vinte e cinco) competências possuíam desvio padrão superiores a 0,94 e apenas a competência 1 “Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos” apresentou desvio padrão com razoável variabilidade das respostas. E nas heteroavaliações 24 (vinte e quatro) competências apresentaram desvio padrão superiores a 0,94 e 2 (duas) competências tiveram desvio padrão menores de 0,94, assim representando uma menor variabilidade nas suas respostas. Os altos valores de desvio padrão podem significar haver certa divergência quanto à análise do domínio de cada participante, pois é uma escala que se avalia em que grau individualmente os participantes dominam as competências identificadas para as unidades dos *campi* do interior.

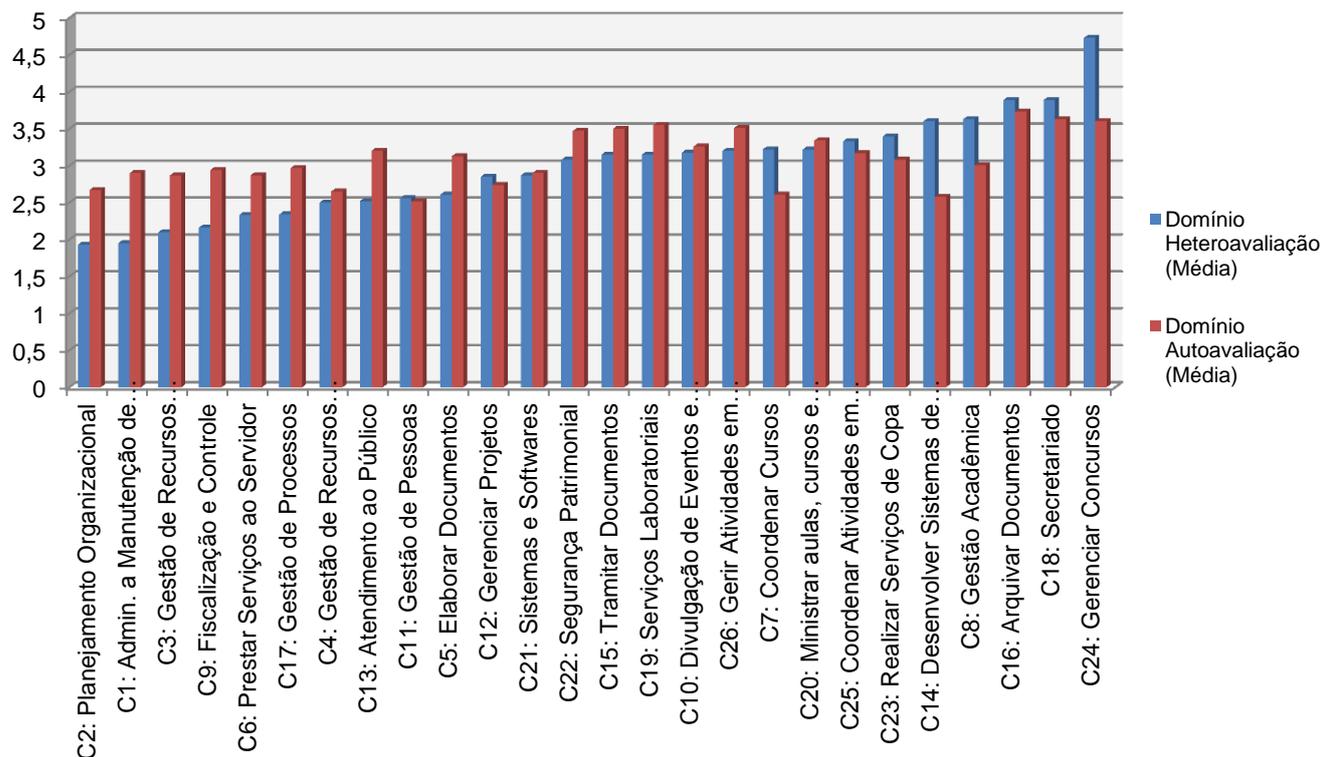
Sobre os resultados da análise da média, observou-se que nas autoavaliações os participantes consideraram possuir um domínio, de uma forma

geral, de “*domino pouco a competência*” a “*domino medianamente a competência*” nas competências avaliadas, tendo como média de suas respostas de 2,52 com desvio padrão de 1,39 para a competência 11 “Gestão de Pessoas” a 3,73 com desvio padrão de 1,28 para a competência 16 “Arquivar Documentos”.

E no caso das heteroavaliações, os coordenadores avaliaram o domínio, de uma forma geral, de “*não domino a competência*” a “*domino muito a competência*”, tendo suas respostas variando entre as médias de 1,93 com desvio padrão de 1,03 para a competência 2 “Planejamento Organizacional” a 4,73 com desvio padrão de 0,59 para a competência 24 “Gerenciar Concursos”.

Após a análise dos resultados, verificou-se que tanto nas autoavaliações como nas heteroavaliações que a competência 2 “Planejamento Organizacional” aparece com um menor domínio pelos participantes. Essa competência já havia sido considerada a mais importante de acordo com os participantes. Diante disso, os resultados apontam que a competência “Planejamento Organizacional” é fundamental para o desenvolvimento das atividades das unidades pesquisadas (Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura) e de suas equipes de trabalho dos *campi* do interior da UFPA.

O Gráfico 11 demonstra maior similaridade de opiniões entre as autoavaliações e heteroavaliações nas competências “Gestão de Recursos Materiais”; “Gestão de Pessoas”, “Gerenciar Projetos”, “Sistemas e Softwares”, “Divulgação de Eventos e Notícias”, “Ministrar aulas, cursos e palestras”, “Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador”, “Realizar Serviços de Copa”, “Arquivar Documentos” e “Secretariado”, conforme médias apresentadas na Tabela 3.

**Gráfico 11** - Percepção sobre o domínio das competências na auto e heteroavaliação (média).

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

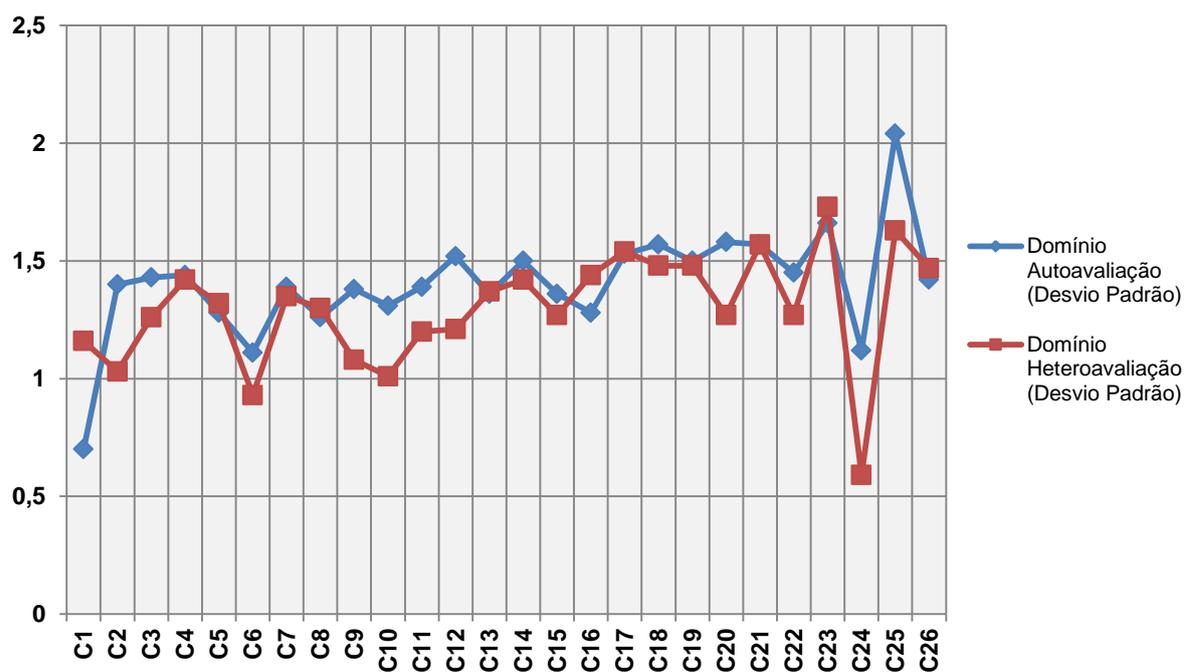
Verificou-se também no Gráfico 11 que as competências com certa diferença de opiniões quanto ao domínio nas autoavaliações e heteroavaliações foram: “Planejamento Organizacional”; “Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”, “Gestão de Recursos Financeiros”, “Fiscalização e Controle”, “Atendimento ao Público” e “Gerenciar Concursos”.

A partir das análises das médias das autoavaliações e heteroavaliações das 26 (vinte e seis) competências, constatou-se haver similaridade nas avaliações. De maneira geral, as autoavaliações apontaram pouco a mediano domínio das competências. E nas heteroavaliações, demonstrou-se não haver domínio a muito domínio das competências. Mas apesar disso, observou-se que nas heteroavaliações apenas uma competência é avaliada com a média 4,73, o que significa “domino muito a competência” e duas competências apresentam nenhum domínio. Assim, constata-se que das 26 (vinte e seis) competências avaliadas pelos coordenadores, 23 (vinte e três) foram consideradas pela escala de domínio de 2 “domino pouco a competência” a 3 “domino medianamente a competência”.

Portanto, os resultados de maneira geral, apontam que nas auto e heteroavaliações os participantes demonstram ter pouco a mediano domínio das competências.

Demonstra-se no Gráfico 12 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, conforme desvio padrões constantes na Tabela 3. No caso das heteroavaliações, observou-se a existência de menor variabilidade das respostas, ou seja, certo consenso entre os participantes a competência 24 “Gerenciar Concursos”. E nas autoavaliações, a competência com maior consenso entre os participantes foi: “Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”, conforme apresentado no Gráfico a seguir.

**Gráfico 12** - Percepção sobre o domínio das competências na auto e heteroavaliação (desvio padrão).



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com a análise do Gráfico 12 e a Tabela 3, verificou-se que as opiniões dos participantes nas auto e heteroavaliações estão muito próximas, ou seja, as médias da escala de dominam 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 baixo domínio das competências pode representar para os *campi* do interior a necessidade de investimento em ações de capacitação, mas para isso será necessário fazer o cálculo do grau de necessidade de capacitação.

#### 4.2.3.4 Análises estatísticas das médias autoavaliações e heteroavaliações da importância e domínio das competências dos *campi* do interior da UFPA.

Para a escolha do teste de comparação de médias, realizou-se o teste de normalidade de grupos denominado de *Kolmogorov-Smirnov*. Como resultados, confirmou-se a falta de normalidade dos grupos. Dessa maneira, o teste utilizado foi o não paramétrico denominado teste *Mann-Whitney* (U).

Os resultados do teste de normalidade também apontaram a necessidade de exclusão da variável “C25: Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador”, pois ocorreram poucas observações, considerando que essa competência é frequente apenas no Campus de Bragança. Por conta disso, apenas um gestor avaliou essa competência.

Como a realização do teste *Mann-Whitney* (U), os resultados podem ser visualizados na Tabela 4, a seguir.

**Tabela 4** - Teste de Mann-Whitney U para comparação das notas entre a auto e heteroavaliação (importância e domínio) das competências.

Competência	Grau de Importância	Grau de Domínio
	P- valor	P- valor
C1: Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos	0,364	<b>0,000</b>
C2: Planejamento Organizacional	<b>0,000</b>	<b>0,003</b>
C3: Gestão de Recursos Materiais	<b>0,047</b>	<b>0,001</b>
C4: Gestão de Recursos Financeiros	<b>0,015</b>	0,564
C5: Elaborar Documentos	0,546	<b>0,006</b>
C6: Prestar Serviços ao Servidor	<b>0,000</b>	<b>0,012</b>

C7: Coordenar Cursos	<b>0,008</b>	<b>0,026</b>
C8: Gestão Acadêmica	<b>0,000</b>	<b>0,010</b>
C9: Fiscalização e Controle	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>
C10: Divulgação de Eventos e Notícias	<b>0,002</b>	0,717
C11: Gestão de Pessoas	0,832	0,706
C12: Gerenciar Projetos	0,574	0,504
C13: Atendimento ao Público	<b>0,006</b>	<b>0,005</b>
C14: Desenvolver Sistemas de Computador	<b>0,000</b>	<b>0,003</b>
C15: Tramitar Documentos	0,180	0,127
C16: Arquivar Documentos	0,314	0,580
C17: Gestão de Processos	0,247	0,075
C18: Secretariado	0,062	0,557
C19: Serviços Laboratoriais	0,967	0,182
C20: Ministras aulas, cursos e palestras	0,780	0,552
C21: Sistemas e Softwares	<b>0,033</b>	0,922
C22: Segurança Patrimonial	<b>0,001</b>	0,099
C23: Realizar Serviços de Copa	<b>0,000</b>	0,437
C24: Gerenciar Concursos	0,743	<b>0,001</b>
C26: Gerir Atividades em Transporte	0,110	0,418

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

A Tabela 4 aponta a existência de diferenças significativas entre os valores das médias das autoavaliações e heteroavaliações do grau de importância nas seguintes competências: **C2** “Planejamento Organizacional”; **C3** “Gestão de Recursos Materiais”; **C4** “Gestão de Recursos Financeiros”; **C6** “Prestar Serviços ao Servidor”; **C7** “Coordenar Cursos”; **C8** “Gestão Acadêmica”; **C9** “Fiscalização e Controle”; **C10** “Divulgação de Eventos e Notícias”; **C13** “Atendimento ao Público”; **C14** “Desenvolver Sistemas de Computador”; **C21** “Sistemas e Softwares”; **C22** “Segurança Patrimonial” e **C23** “Realizar Serviços de Copa”. Isso significa que o p-valor é menor que 0,05, assim a hipótese de igualdade de média dos pontos é rejeitada. Nas demais competências avaliadas os p-valor foi maior de 0,05.

E na Tabela 4 observa-se também que existem diferenças significativas entre os valores das médias das autoavaliações e heteroavaliações em relação ao grau de domínio nas seguintes competências: **C1** “Administrar a Manutenção de Prédios e

Equipamentos”; **C2** “Planejamento Organizacional”; **C3** “Gestão de Recursos Materiais”; **C5** “Elaborar Documentos”; **C6** “Prestar Serviços ao Servidor”; **C7** “Coordenar Cursos”; **C8** “Gestão Acadêmica”; **C9** “Fiscalização e Controle”; **C13** “Atendimento ao Público”; **C14** “Desenvolver Sistemas de Computador” e **C24** “Gerenciar Concursos”. Essas médias apresentam diferenças significativas, considerando a análise do p-valor que foi menor que 0,05.

Analisando-se os resultados da Tabela 4, constata-se que as diferenças significativas comuns na avaliação da importância e domínio se referem às seguintes competências: Planejamento Organizacional; Gestão de Recursos Materiais; Prestar Serviços ao Servidor; Coordenar Cursos; Gestão Acadêmica; Fiscalização e Controle; Atendimento ao Público e Desenvolver Sistemas de Computador. Essas diferenças podem ser justificadas, considerando a heterogeneidade dos participantes, as diferenças de cargos e funções e a complexidade de atividades que vem sendo desenvolvidas pela unidade “Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação” e “Coordenadoria de Infraestrutura” dos *campi* do interior da UFPA.

Logo após o teste de comparação de médias, realizou-se a correlação de Spearman, conforme resultados demonstrados nas Tabelas 5 e 6.

**Tabela 5** - Correlação de Spearman entre as notas de auto e heteroavaliação (importância) das competências.

Competência	Correlação de Spearman	P- valor
C1: Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos	0,053	0,626
C2: Planejamento Organizacional	0,014	0,918
C3: Gestão de Recursos Materiais	-0,049	0,699
C4: Gestão de Recursos Financeiros	-0,043	0,746
C5: Elaborar Documentos	0,114	0,279
C6: Prestar Serviços ao Servidor	-0,007	0,959
C7: Coordenar Cursos	0,126	0,390
C8: Gestão Acadêmica	0,041	0,763
C9: Fiscalização e Controle	-0,067	0,587
C10: Divulgação de Eventos e Notícias	0,317	<b>0,026</b>
C11: Gestão de Pessoas	0,019	0,894
C12: Gerenciar Projetos	0,064	0,669
C13: Atendimento ao Público	0,373	<b>0,002</b>
C14: Desenvolver Sistemas de Computador	0,129	0,439
C15: Tramitar Documentos	0,172	0,192
C16: Arquivar Documentos	-0,565	<b>0,012</b>
C17: Gestão de Processos	0,161	0,336

C18: Secretariado	-0,419	0,074
C19: Serviços Laboratoriais	0,364	<b>0,009</b>
C20: Ministras aulas, cursos e palestras	0,004	0,976
C21: Sistemas e Softwares	0,193	0,121
C22: Segurança Patrimonial	0,316	<b>0,015</b>
C23: Realizar Serviços de Copa	0,028	0,873
C24: Gerenciar Concursos	0,908	<b>0,000</b>
C26: Gerir Atividades em Transporte	0,202	0,293

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

**Tabela 6** - Correlação de Spearman entre as notas de auto e heteroavaliação (domínio) das competências.

Competência	Correlação de Spearman	P- valor
C1: Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos	0,369	<b>0,000</b>
C2: Planejamento Organizacional	0,304	<b>0,019</b>
C3: Gestão de Recursos Materiais	0,235	0,060
C4: Gestão de Recursos Financeiros	0,124	0,345
C5: Elaborar Documentos	0,337	<b>0,001</b>
C6: Prestar Serviços ao Servidor	0,247	0,072
C7: Coordenar Cursos	0,362	<b>0,011</b>
C8: Gestão Acadêmica	0,102	0,452
C9: Fiscalização e Controle	0,226	0,064
C10: Divulgação de Eventos e Notícias	0,316	<b>0,027</b>
C11: Gestão de Pessoas	0,362	<b>0,009</b>
C12: Gerenciar Projetos	0,174	0,242
C13: Atendimento ao Público	0,355	<b>0,004</b>
C14: Desenvolver Sistemas de Computador	0,191	0,251
C15: Tramitar Documentos	0,339	<b>0,009</b>
C16: Arquivar Documentos	0,631	<b>0,004</b>
C17: Gestão de Processos	0,527	<b>0,001</b>
C18: Secretariado	0,482	<b>0,037</b>
C19: Serviços Laboratoriais	0,475	<b>0,000</b>
C20: Ministras aulas, cursos e palestras	0,671	<b>0,000</b>
C21: Sistemas e Softwares	0,350	<b>0,004</b>
C22: Segurança Patrimonial	0,317	<b>0,015</b>
C23: Realizar Serviços de Copa	0,735	<b>0,000</b>
C24: Gerenciar Concursos	0,047	0,868
C26: Gerir Atividades em Transporte	0,525	<b>0,003</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

A Tabela 5 demonstra o valor da correlação e o nível de significância associado ao teste. Para interpretação dos resultados é necessário utilizar a

seguinte regra:  $p\text{-valor} < 0,05$  significa que há correlação e no caso do  $p\text{-valor} > 0,05$  significa que não há correlação (BARBETTA; REIS; BORNIA, 2004).

Com base na análise da Tabela 5 verifica-se que as competências que apresentaram  $p\text{-valor} < 0,05$  são: **C10** “Divulgação de Eventos e Notícias”; **C13** “Atendimento ao Público”; **C16** “Arquivar Documentos”; **C18** “Secretariado”; **C22** “Segurança Patrimonial” e **C24** “Gerenciar Concursos”. De acordo com a hipótese do teste significa que há correlação, ou seja, a correlação de Spearman é diferente de 0.

Enquanto na Tabela 6 os resultados apontam que as competências que possuem o  $p\text{-valor} < 0,05$  foram: **C1** “Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”; **C2** “Planejamento Organizacional”; **C5** “Elaborar Documentos”; **C7** “Coordenar Cursos”; **C10** “Divulgação de Eventos e Notícias”; **C11** “Gestão de Pessoas”; **C13** “Atendimento ao Público”; **C15** “Tramitar Documentos”; **C16** “Arquivar Documentos”; **C17** “Gestão de Processos”; **C18** “Secretariado”; **C19** “Serviços Laboratoriais”; **C20** “Ministrar aulas, cursos e palestras”; **C21** “Sistemas e Softwares”; **C22** “Segurança Patrimonial”; **C23** “Realizar Serviços de Copa” e **C26** “Gerir Atividades em Transporte”. Os resultados apontam que a correlação de Spearman é diferente de 0, assim há correlação entre as notas de auto e heteroavaliações do grau de domínio dessas competências.

#### 4.2.3.5 Análise descritiva do Grau de Necessidade de Capacitação (GNC) das Competências dos *campi* do interior da UFPA.

Com base em Brandão (2012) e Magalhães e Borges-Andrade (2001), optou-se em utilizar a metodologia de DNC por competências aplicando questionários de autoavaliação e heteroavaliação. O DNC por competências visa à identificação do grau de necessidades de capacitação (GNC), mas para isso adotou-se a avaliação do grau de importância e domínio das competências.

Ressalta-se que o uso das escalas de importância e domínio simultaneamente gera resultados satisfatórios e suficientes que auxiliam a tomada de decisão no processo de identificação das necessidades de capacitação. Esses resultados apontam o que é importante na unidade ou setor e o que se espera das pessoas no trabalho (MENEZES; RIVEIRA; BORGES-ANDRADE; 1988).

Assim, o confronto entre os resultados de importância e os de domínio são fundamentais, consideram-se parâmetros confiáveis para o DNC por competências. Mas para o uso desses resultados, é necessário realizar o cálculo das prioridades de necessidade de capacitação (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004).

Para o cálculo do Grau de Necessidade de Capacitação (GNC), aplicou-se a fórmula sugerida por Brandão (2012) que é **GNC: I (5 - D)**. E adotou-se o valor mínimo de 8,9 para a análise das necessidades de capacitação, ou seja, valores menores que 8,9 não serão consideradas prioridades de capacitação.

Através da aplicação da fórmula, o GNC varia num intervalo de 0 a 20 e quanto maior o GNC maior será a necessidade de capacitação. Diante disso, analisou-se que competências deveriam ser desenvolvidas e as suas prioridades, assim como em quem e onde investir em ações de capacitação.

Na Tabela 7, a seguir, serão apresentados os resultados descritivos (médias e desvio padrões) das respostas das autoavaliações e heteroavaliações sobre a necessidade de capacitação das 26 (vinte e seis) competências individuais identificadas para os *campi* do interior da UFPA, tendo como foco as Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (9) e Coordenadoria de Infraestrutura (1).

**Tabela 7** - Análise descritiva do grau de necessidade de capacitação das competências.

Competência	Autoavaliação		Heteroavaliação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
C1: Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos	9,47	2,82	13,63	5,38
C2: Planejamento Organizacional	10,5	6,88	14,94	5,1
C3: Gestão de Recursos Materiais	9,35	6,94	13,43	6,12
C4: Gestão de Recursos Financeiros	10,43	7,43	11,85	6,88
C5: Elaborar Documentos	8,04	6,28	10,15	6,39
C6: Prestar Serviços ao Servidor	9,09	5,39	9,85	4,43
C7: Coordenar Cursos	10,14	6,93	6,81	6,62
C8: Gestão Acadêmica	7,75	6,39	4,45	4,64
C9: Fiscalização e Controle	8,7	6,47	13,39	5,52
C10: Divulgação de Eventos e Notícias	6,77	6,26	5,4	3,63
C11: Gestão de Pessoas	10,9	7,37	10,76	5,55
C12: Gerenciar Projetos	10,04	7,24	9,48	5,96
C13: Atendimento ao Público	8,12	6,64	9,3	6,55
C14: Desenvolver Sistemas de Computador	10,31	7,38	4,13	5,27
C15: Tramitar Documentos	5,98	6,31	7,47	5,76
C16: Arquivar Documentos	4,15	4,84	2,73	3,34
C17: Gestão de Processos	8,23	7,36	10,73	7,41

C18: Secretariado	5,1	6,72	3,57	5,01
C19: Serviços Laboratoriais	5,6	6,89	5,05	5,65
C20: Ministras aulas, cursos e palestras	6,6	7,25	6,06	4,74
C21: Sistemas e Softwares	9,49	7,74	9,86	7,72
C22: Segurança Patrimonial	6,15	6,68	8,2	5,48
C23: Realizar Serviços de Copa	8,34	8,38	3	3,35
C24: Gerenciar Concursos	5,4	5,61	0,93	1,98
C25: Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador	7,67	9,83	3,33	3,26
C26: Gerir Atividades em Transporte	5,65	6,42	4,68	5,16

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

Em relação aos resultados apresentados na Tabela 7, podem ser destacados:

a) As médias do grau de necessidade de capacitação das autoavaliações variaram de 5,1 a 10,9. As cinco competências que demonstraram maior necessidade de capacitação foram: **“Gestão de Pessoas”**; **“Planejamento Organizacional”**; **“Gestão de Recursos Financeiros”**; **“Desenvolver Sistemas de Computador”** e **“Coordenar Cursos”**. E as cinco competências que demonstraram menores necessidades de capacitação foram: **“Gerenciar Projetos”**; **“Sistemas e Softwares”**; **“Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”**; **“Gestão de Recursos Materiais”** e **“Prestar Serviços ao Servidor”**.

b) O desvio padrão do grau de necessidade de capacitação das autoavaliações variou de 2,82 a 9,83. A competência que mais variou foi: **“Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador”** e a competência que teve menor variabilidade das respostas foi: **“Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”**.

c) As médias do grau de necessidade de capacitação das heteroavaliações variaram de 0,93 a 14,94. As cinco competências consideradas com maior necessidade de capacitação foram: **“Planejamento Organizacional”**; **“Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”**; **“Gestão de Recursos Materiais”**; **“Fiscalização e Controle”** e **“Gestão de Recursos Financeiros”**. E as cinco competências consideradas com menor necessidade de capacitação foram: **“Gestão de Pessoas”**; **“Gestão de Processos”**; **“Elaborar Documentos”**; **“Sistemas e Softwares”** e **“Prestar Serviços ao Servidor”**.

d) O desvio padrão do grau de necessidade de capacitação das heteroavaliações variou de 1,98 a 7,72. A competência que mais variou foi: **“Sistemas e Softwares”** e a que menos variou foi: **“Gerenciar Concursos”**.

Observaram-se a partir dos resultados apresentados na Tabela 7, quanto às necessidades de capacitação, que nas autoavaliações das 26 (vinte e seis) competências apenas 10 (dez) são consideradas prioridades de capacitação com médias variando de 9,09 a 10,9 e desvio padrões de 5,39 a 7,37. E nas heteroavaliações, das 26 (vinte e seis) competências considerou-se 12 (doze) com prioridades de capacitação. Esses resultados apontam que nas autoavaliações, 38,46% das competências possuem prioridade e nas heteroavaliações, 46,15% das competências têm prioridades nas ações de capacitação.

Os resultados da Tabela 7 também apontam que das competências avaliadas como prioridades de capacitação pelas autoavaliações e heteroavaliações, as 8 (oito) competências comuns foram: C1 “Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”; C2 “Planejamento Organizacional”; C3 “Gestão de Recursos Materiais”; C4 “Gestão de Recursos Financeiros”; C6 “Prestar Serviços ao Servidor”; C11 “Gestão de Pessoas”; C12 “Gerenciar Projetos” e C21 “Sistemas e Softwares”.

Esses resultados sobre as prioridades de capacitação podem ser explicados, pois as unidades pesquisadas atuam diretamente com as áreas de planejamento, gestão de materiais, orçamento e finanças, gestão de pessoas, infraestrutura e tecnologia da informação. Dessa maneira, as atividades desempenhadas pelos servidores técnico-administrativos, colaboradores e coordenadores têm relação com as competências consideradas prioritárias para a realização de ações de capacitação.

E quanto às competências avaliadas com média inferior a 8,9 nas autoavaliações e heteroavaliações, as consideradas comuns foram: C8 “Gestão Acadêmica”; C10 “Divulgação de Eventos e Notícias”; C15 “Tramitar Documentos”; C16 “Arquivar Documentos”; C18 “Secretariado”; C19 “Serviços Laboratoriais”; C20 “Ministrar aulas, cursos e palestras”; C22 “Segurança Patrimonial”; C23 “Realizar Serviços de Copa”; C24 “Gerenciar Concursos”; C25 “Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador” e C26 “Gerir Atividades em Transporte”.

Verifica-se que as competências sem prioridades de capacitação têm relação com algumas atividades realizadas nas unidades pesquisadas, mas que não seria o

objetivo dessas unidades. Como por exemplo, a competência C8 “Gestão Acadêmica” que aparece com mais frequência em uma determinada Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação, porém não foi avaliada como importante e não demonstrou precisar de urgência na realização de ações de capacitação.

A partir dos resultados das médias e desvio padrões, sugere-se o investimento em ações de capacitação analisando-se dois tipos de necessidades, conforme descrito a seguir:

a) **Necessidades A:** são as competências com maior prioridade de capacitação. Podem representar as áreas comuns aos cargos, funções e atividades desempenhadas pelos participantes dos *campi* do interior da UFPA.

b) **Necessidades B:** são as competências que foram avaliadas com média inferior a 8,9, assim não é considerada uma prioridade de capacitação. Sob uma segunda análise, também pode significar que são competências específicas de determinados cargos e funções das unidades de pesquisa.

O Quadro 14 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. 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). Mas, conforme já mencionado, também existem necessidades de capacitação sem prioridade, porém podem ser analisadas especificamente, com o objetivo de identificar ações de capacitação focadas para o desempenho de competências específicas.

**Quadro 14** - 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 seguir apresentam-se as necessidades de capacitação por ordem de prioridade dos 9 (nove) *campi* universitários do interior.

#### 4.2.3.6 Grau de necessidades de capacitação em ordem de prioridade por unidade de pesquisa.

O cálculo do GNC realizou-se de maneira específica para os 9 (nove) *campi* universitários do interior. As Tabelas a seguir apresentam que competências foram identificadas com ou sem prioridades de capacitação. Para isso, considerou-se o valor mínimo de corte a média de 8.9.

Os resultados dos graus de necessidades de capacitação apresentaram valores variando de 0,78 na competência “**Gerenciar Concursos**” a 20 na competência “**Gestão de Pessoas**”.

A Tabela 8 apresenta as necessidades de capacitação por ordem de prioridades das competências identificadas para o Campus Universitário de Abaetetuba.

**Tabela 8** - Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Abaetetuba.

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
C11. Gestão de Pessoas	1	20
C12. Gerenciar Projetos	2	20
C2. Planejamento Organizacional	3	20
C4. Gestão de Recursos Financeiros	4	18,33
C3. Gestão de Recursos Materiais	5	17,24
C1. Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos	6	15,14
C21. Sistemas e Softwares	7	15
C9. Fiscalização e Controle	8	14,75
C17. Gestão de Processos	9	13
C6. Prestar Serviços ao Servidor	10	11,5
C24. Gerenciar Concursos	11	10,5
C5. Elaborar Documentos	12	9,33
<b>C14. Desenvolver Sistemas de Computador</b>	<b>13</b>	<b>8,66</b>
<b>C13. Atendimento ao Público</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>C22. Segurança Patrimonial</b>	<b>15</b>	<b>7</b>
<b>C15. Tramitar Documentos</b>	<b>16</b>	<b>6,75</b>
<b>C7. Coordenar Cursos</b>	<b>17</b>	<b>2</b>
<b>C10. Divulgação de Eventos e Notícias</b>	<b>18</b>	<b>1,5</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Os resultados da Tabela 8 apontam que competências que precisam ser desenvolvidas com prioridades são: C11 “Gestão de Pessoas”; C12 “Gerenciar Projetos”; C2 “Planejamento Organizacional”; C4 “Gestão de Recursos Financeiros”; C3 “Gestão de Recursos Materiais”; C1 “Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”; C21 “Sistemas e Softwares”; C9 “Fiscalização e Controle”; C17 “Gestão de Processos”; C6 “Prestar Serviços ao Servidor”; C24 “Gerenciar Concursos” e C5 “Elaborar Documentos”.

E as competências identificadas sem prioridades de capacitação são: C14 “Desenvolver Sistemas de Computador”; C13 “Atendimento ao Público”; C22 “Segurança Patrimonial”; C15 “Tramitar Documentos”; C7 “Coordenar Cursos” e C10 “Divulgação de Eventos e Notícias”.

Com base na Tabela 8, analisa-se que das 18 (dezoito) competências individuais identificadas para o Campus de Abaetetuba, 12 (doze) competências foram consideradas prioridades de necessidades de capacitação. Pode-se justificar o alto número de competências por conta da variável tempo de serviço. Já que a

equipe de trabalho da CPGA do Campus de Abaetetuba tem em média 7,16 anos de tempo de serviço na UFPA.

Apresentam-se na Tabela 9 as necessidades de capacitação por ordem de prioridade do Campus Universitário de Altamira.

**Tabela 9** - Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Altamira.

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
C21. Sistemas e Softwares	1	16,71
C17. Gestão de Processos	2	14,85
C2. Planejamento Organizacional	3	13,78
C5. Elaborar Documentos	4	12,65
C3. Gestão de Recursos Materiais	5	12,64
C11. Gestão de Pessoas	6	11,42
C15. Tramitar Documentos	7	11,07
C9. Fiscalização e Controle	8	10,28
C4. Gestão de Recursos Financeiros	9	10,21
C6. Prestar Serviços ao Servidor	10	10,14
<b>C7. Coordenar Cursos</b>	<b>11</b>	<b>7,86</b>
<b>C22. Segurança Patrimonial</b>	<b>12</b>	<b>7,85</b>
<b>C1. Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos</b>	<b>13</b>	<b>7,57</b>
<b>C12. Gerenciar Projetos</b>	<b>14</b>	<b>7,5</b>
<b>C20. Ministras aulas, cursos e palestras</b>	<b>15</b>	<b>6,42</b>
<b>C13. Atendimento ao Público</b>	<b>16</b>	<b>5,5</b>
<b>C10. Divulgação de Eventos e Notícias</b>	<b>17</b>	<b>4</b>
<b>C8. Gestão Acadêmica</b>	<b>18</b>	<b>3,57</b>
<b>C14. Desenvolver Sistemas de Computador</b>	<b>19</b>	<b>3,13</b>
<b>C19. Serviços Laboratoriais</b>	<b>20</b>	<b>2,43</b>
<b>C24. Gerenciar Concursos</b>	<b>21</b>	<b>0,78</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Demonstra-se na Tabela 9 que as competências prioritárias a serem desenvolvidas são: C21 “Sistemas e Softwares”; C17 “Gestão de Processos”; C2 “Planejamento Organizacional”; C5 “Elaborar Documentos”; C3 “Gestão de Recursos Materiais”; C11 “Gestão de Pessoas”; C15 “Tramitar Documentos”; C9 “Fiscalização e Controle”; C4 “Gestão de Recursos Financeiros” e C6 “Prestar Serviços ao Servidor”.

E quanto às competências sem prioridades de capacitação relacionam-se as seguintes: C7 “Coordenar Cursos”; C22 “Segurança Patrimonial”; C1 “Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”; C12 “Gerenciar Projetos”; C20 “Ministrar

aulas, cursos e palestras”; C13 “Atendimento ao Público”; C10 “Divulgação de Eventos e Notícias”; C8 “Gestão Acadêmica”; C14 “Desenvolver Sistemas de Computador”; C19 “Serviços Laboratoriais” e C24 “Gerenciar Concursos”.

Os resultados da Tabela 9 apontam que das 21 (vinte e uma) competências estabelecidas para o Campus de Altamira, apenas 10 (dez) são consideradas prioritárias no desenvolvimento de ações de capacitação. O número menor de competências com prioridades de capacitação não é justificado pelo tempo de serviço na UFPA, pois o tempo médio é de 1,8 anos. Isso pode ser explicado pela variável escolaridade e titulação, já que todos os servidores técnico-administrativos possuem ensino superior e pelo menos dois possuem o mestrado.

A Tabela 10 apresenta as necessidades de capacitação por prioridades do Campus Universitário de Bragança.

**Tabela 10** - Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Bragança.

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
C12. Gerenciar Projetos	1	10,66
C11. Gestão de Pessoas	2	10,33
C2. Planejamento Organizacional	3	9,41
C4. Gestão de Recursos Financeiros	4	9,16
<b>C1. Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos</b>	<b>5</b>	<b>8,75</b>
<b>C3. Gestão de Recursos Materiais</b>	<b>6</b>	<b>8,33</b>
<b>C8. Gestão Acadêmica</b>	<b>7</b>	<b>8,08</b>
<b>C21. Sistemas e Softwares</b>	<b>8</b>	<b>7,58</b>
<b>C9. Fiscalização e Controle</b>	<b>9</b>	<b>7,5</b>
<b>C6. Prestar Serviços ao Servidor</b>	<b>10</b>	<b>7,5</b>
<b>C20. Ministrar aulas, cursos e palestras</b>	<b>11</b>	<b>6,83</b>
<b>C26. Gerir Atividades em Transporte</b>	<b>12</b>	<b>6,83</b>
<b>C10. Divulgação de Eventos e Notícias</b>	<b>13</b>	<b>6,75</b>
<b>C19. Serviços Laboratoriais</b>	<b>14</b>	<b>5,91</b>
<b>C25. Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador</b>	<b>15</b>	<b>5,5</b>
<b>C22. Segurança Patrimonial</b>	<b>16</b>	<b>5,16</b>
<b>C13. Atendimento ao Público</b>	<b>17</b>	<b>4,74</b>
<b>C5. Elaborar Documentos</b>	<b>18</b>	<b>4,66</b>
<b>C7. Coordenar Cursos</b>	<b>19</b>	<b>4,5</b>
<b>C15. Tramitar Documentos</b>	<b>20</b>	<b>2,41</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Conforme demonstrado na Tabela 10, as competências com prioridades de capacitação são apenas 5 (cinco), que são: C12 “Gerenciar Projetos”; C11 “Gestão de Pessoas”; C2 “Planejamento Organizacional” e C4 “Gestão de Recursos Financeiros”.

Já as competências sem prioridades de capacitação são as seguintes: C1 “Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”; C3 “Gestão de Recursos Materiais”; C8 “Gestão Acadêmica”; C21 “Sistemas e Softwares”; C9 “Fiscalização e Controle”; C6 “Prestar Serviços ao Servidor”; C20 “Ministrar cursos, aulas e palestras”; C26 “Gerir Atividades em Transporte”; C10 “Divulgação de Eventos e Notícias”; C19 “Serviços Laboratoriais”; C25 “Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador”; C22 “Segurança Patrimonial”; C13 “Atendimento ao Público”; C5 “Elaborar Documentos”; C7 “Coordenar Cursos” e C15 “Tramitar Documentos”.

Para o Campus de Bragança, os resultados da Tabela 10 apontam que das 20 (vinte) competências estabelecidas apenas 4 (quatro) são prioridades de necessidades de capacitação. Isso pode ser explicado, considerando a variável escolaridade e titulação. Sendo que, 83% dos participantes dessa unidade possuem a graduação e pelo menos dois têm o mestrado.

O Campus Universitário de Breves têm as seguintes prioridades de capacitação, conforme consta na Tabela 11.

**Tabela 11 - Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Breves.**

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
C13. Atendimento ao Público	1	14,57
C2. Planejamento Organizacional	2	13,37
C6. Prestar Serviços ao Servidor	3	13,33
C4. Gestão de Recursos Financeiros	4	12,5
C1. Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos	5	12,1
C12. Gerenciar Projetos	6	11,75
C7. Coordenar Cursos	7	10,66
C9. Fiscalização e Controle	8	10,62
C5. Elaborar Documentos	9	10,39
C3. Gestão de Recursos Materiais	10	10,37
C11. Gestão de Pessoas	11	10,25
C15. Tramitar Documentos	12	9,72
<b>C22. Segurança Patrimonial</b>	<b>13</b>	<b>8,35</b>
<b>C20. Ministrar aulas, cursos e palestras</b>	<b>14</b>	<b>7,39</b>
<b>C21. Sistemas e Softwares</b>	<b>15</b>	<b>7,3</b>

<b>C8. Gestão Acadêmica</b>	<b>16</b>	<b>5,87</b>
<b>C10. Divulgação de Eventos e Notícias</b>	<b>17</b>	<b>5,5</b>
<b>C23. Realizar Serviços de Copa</b>	<b>18</b>	<b>3,71</b>
<b>C26. Gerir Atividades em Transporte</b>	<b>19</b>	<b>3,67</b>
<b>C19. Serviços Laboratoriais</b>	<b>20</b>	<b>3,53</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Apresentam-se na Tabela 11 as competências com prioridades de capacitação, que são: C13 “Atendimento ao Público”; C2 “Planejamento Organizacional”; C6 “Prestar Serviços ao Servidor”; C4 “Gestão de Recursos Financeiros”; C1 “Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”; C12 “Gerenciar Projetos”; C7 “Coordenar Cursos”; C9 “Fiscalização e Controle”; C5 “Elaborar Documentos”; C3 “Gestão de Recursos Materiais”; C11 “Gestão de Pessoas” e C15 “Tramitar Documentos”.

E foram apontadas as seguintes competências sem prioridades de capacitação: C22 “Segurança Patrimonial”; C20 “Ministrar aulas, cursos e palestras”; C21 “Sistemas e Softwares”; C8 “Gestão Acadêmica”; C10 “Divulgação de Eventos e Notícias”; C23 “Realizar Serviços de Copa”; C26 “Gerir Atividades em Transporte” e C19 “Serviços Laboratoriais”.

Sobre os resultados da Tabela 11, verificou-se que das 20 (vinte) competências identificadas para o Campus de Breves, 12 (doze) foram consideradas com prioridades de necessidades de capacitação. Com esses resultados, pode-se justificar o alto número de competências por conta da variável tempo de serviço. Já que a equipe de trabalho da CPGA do Campus de Breves apresenta média de 5,69 anos de tempo de serviço na UFPA.

Demonstram-se na Tabela 12 as prioridades de capacitação do Campus Universitário de Cametá.

**Tabela 12 -** Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Cametá.

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
C4. Gestão de Recursos Financeiros	1	12,92
C21. Sistemas e Softwares	2	12,57
C9. Fiscalização e Controle	3	11,28
C2. Planejamento Organizacional	4	11,28
<b>C17. Gestão de Processos</b>	<b>5</b>	<b>8,33</b>
<b>C5. Elaborar Documentos</b>	<b>6</b>	<b>7,64</b>

<b>C15. Tramitar Documentos</b>	<b>7</b>	<b>7,06</b>
<b>C16. Arquivar Documentos</b>	<b>8</b>	<b>5,57</b>
<b>C8. Gestão Acadêmica</b>	<b>9</b>	<b>5,35</b>
<b>C12. Gerenciar Projetos</b>	<b>10</b>	<b>5,35</b>
<b>C24. Gerenciar Concursos</b>	<b>11</b>	<b>5,14</b>
<b>C18. Secretariado</b>	<b>12</b>	<b>5,06</b>
<b>C10. Divulgação de Eventos e Notícias</b>	<b>13</b>	<b>4,78</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Os resultados da Tabela 12 apontam as seguintes competências com prioridades de capacitação: C4 “Gestão de Recursos Financeiros”; C21 “Sistemas e Softwares”; C9 “Fiscalização e Controle” e C2 “Planejamento Organizacional”.

Quanto às competências sem prioridades de capacitação, identificaram-se as seguintes: C17 “Gestão de Processos”; C5 “Elaborar Documentos”; C15 “Tramitar Documentos”; C16 “Arquivar Documentos”; C8 “Gestão Acadêmica”; C12 “Gerenciar Concursos”; C18 “Secretariado” e C10 “Divulgação de Eventos e Notícias”.

A Tabela 12 apontou que das 13 (treze) competências estabelecidas para o Campus de Cametá, somente 4 (quatro) precisam ser desenvolvidas por meio de ações de capacitação. A variável escolaridade/titulação é uma possível justificativa pelo quantitativo de competências consideradas prioridades de capacitação. Dos participantes do Campus de Cametá, 85,71% têm graduação, tendo dois com especialização e um com mestrado.

O Campus Universitário de Capanema apresenta as competências com ou sem prioridades de capacitação, conforme consta na Tabela 13.

**Tabela 13 -** Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Capanema.

<b>Competência</b>	<b>GNC</b>	
	<b>Número de Ordem</b>	<b>Média</b>
C7. Coordenar Cursos	1	17,33
C17. Gestão de Processos	2	15,06
C2. Planejamento Organizacional	3	13
C3. Gestão de Recursos Materiais	4	12,63
C19. Serviços Laboratoriais	5	12
C8. Gestão Acadêmica	6	11,86
C11. Gestão de Pessoas	7	11,86
C4. Gestão de Recursos Financeiros	8	11,85
C14. Desenvolver Sistemas de Computador	9	11,33
C13. Atendimento ao Público	10	11,25
C9. Fiscalização e Controle	11	11,07

C20. Ministras aulas, cursos e palestras	12	10,75
C1. Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos	13	9,8
C10. Divulgação de Eventos e Notícias	14	9,35
C6. Prestar Serviços ao Servidor	15	9,21
<b>C5. Elaborar Documentos</b>	<b>16</b>	<b>8,8</b>
<b>C21. Sistemas e Softwares</b>	<b>17</b>	<b>8,33</b>
<b>C15. Tramitar Documentos</b>	<b>18</b>	<b>5,83</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Demonstram-se na Tabela 13 as seguintes competências com prioridades de capacitação: C7 “Coordenar Cursos”; C17 “Gestão de Processos”; C2 “Planejamento Organizacional”; C3 “Gestão de Recursos Materiais”; C19 “Serviços Laboratoriais”; C8 “Gestão Acadêmica”; C11 “Gestão de Pessoas”; C4 “Gestão de Recursos Financeiros”; C14 “Desenvolver Sistemas de Computador”; C13 “Atendimento ao Público”; C9 “Fiscalização e Controle”; C20 “Ministrar aulas, cursos e palestras”; C1 “Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”; C10 “Divulgação de Eventos e Notícias” e C6 “Prestar Serviços ao Servidor”.

Identificaram-se as seguintes competências sem prioridades de capacitação: C5 “Elaborar Documentos”; C21 “Sistemas e Softwares” e C15 “Tramitar Documentos”, conforme a Tabela 13.

Os resultados da Tabela 13 apontaram que das 18 (dezoito) competências estabelecidas para o Campus de Capanema, 15 (quinze) são consideradas prioritárias para as ações de capacitação. Isso pode ser explicado considerando-se duas variáveis: tempo médio de serviço (1,56 anos) e vínculo com a instituição (90% são colaboradores e não são servidores efetivos da UFPA).

A Tabela 14 apresenta as necessidades de capacitação por prioridades do Campus Universitário de Castanhal.

**Tabela 14** - Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Castanhal.

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
C5. Elaborar Documentos	1	10,23
C2. Planejamento Organizacional	2	10
C1. Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos	3	9,55
C9. Fiscalização e Controle	4	9,53
C7. Coordenar Cursos	5	9,5
C11. Gestão de Pessoas	6	9,25

<b>C14. Desenvolver Sistemas de Computador</b>	<b>7</b>	<b>8,72</b>
<b>C22. Segurança Patrimonial</b>	<b>8</b>	<b>8,61</b>
<b>C15. Tramitar Documentos</b>	<b>9</b>	<b>8,38</b>
<b>C19. Serviços Laboratoriais</b>	<b>10</b>	<b>8,05</b>
<b>C4. Gestão de Recursos Financeiros</b>	<b>11</b>	<b>7,87</b>
<b>C3. Gestão de Recursos Materiais</b>	<b>12</b>	<b>7,77</b>
<b>C17. Gestão de Processos</b>	<b>13</b>	<b>7,75</b>
<b>C6. Prestar Serviços ao Servidor</b>	<b>14</b>	<b>7,62</b>
<b>C21. Sistemas e Softwares</b>	<b>15</b>	<b>7,22</b>
<b>C26. Gerir Atividades em Transporte</b>	<b>16</b>	<b>6,39</b>
<b>C20. Ministras aulas, cursos e palestras</b>	<b>17</b>	<b>5,25</b>
<b>C8. Gestão Acadêmica</b>	<b>18</b>	<b>4,62</b>
<b>C23. Realizar Serviços de Copa</b>	<b>19</b>	<b>4,05</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Observou-se na Tabela 14 que as competências com prioridades de capacitação são: C5 “Elaborar Documentos”; C2 “Planejamento Organizacional”; C1 “Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”; C9 “Fiscalização e Controle”; C7 “Coordenar Cursos” e C11 “Gestão de Pessoas”.

E apontaram-se as seguintes competências sem prioridades de capacitação: C14 “Desenvolver Sistemas de Computador”; C22 “Segurança Patrimonial”; C15 “Tramitar Documentos”; C19 “Serviços Laboratoriais”; C4 “Gestão de Recursos Financeiros”; C3 “Gestão de Recursos Materiais”; C17 “Gestão de Processos”; C6 “Prestar Serviços ao Servidor”; C21 “Sistemas e Softwares”; C26 “Gerir Atividades em Transporte”; C20 “Ministrar aulas, cursos e palestras”; C8 “Gestão Acadêmica” e C23 “Realizar Serviços de Copa”.

Sobre os resultados provenientes da Tabela 14, constatou-se que das 19 (dezenove) competências identificadas para o Campus de Castanhal, somente 6 (seis) competências precisam ser desenvolvidas através de ações de capacitação com prioridade. A variável relativa a tempo de serviço (3,76 anos) não poderia esclarecer o número reduzido de competências com prioridade de capacitação, mas talvez a escolaridade/titulação seja a justificativa para esses resultados. Desses participantes do Campus de Castanhal, 61,53% possuem ensino superior, sendo dois com nível de mestrado.

Apresentam-se na Tabela 15 as necessidades de capacitação por prioridades do Campus Universitário de Soure.

**Tabela 15** - Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Soure.

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
C21. Sistemas e Softwares	1	17,83
C9. Fiscalização e Controle	2	16,16
C5. Elaborar Documentos	3	16
C2. Planejamento Organizacional	4	14,83
C3. Gestão de Recursos Materiais	5	14,41
C1. Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos	6	13,25
C6. Prestar Serviços ao Servidor	7	12,74
C12. Gerenciar Projetos	8	12,16
C22. Segurança Patrimonial	9	12,16
C11. Gestão de Pessoas	10	12,08
C4. Gestão de Recursos Financeiros	11	9,91
<b>C7. Coordenar Cursos</b>	<b>12</b>	<b>6,25</b>
<b>C8. Gestão Acadêmica</b>	<b>13</b>	<b>3,91</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Percebe-se que as competências com prioridades de capacitação são: C21 “Sistemas e Softwares”; C9 “Fiscalização e Controle”; C5 “Elaborar Documentos”; C2 “Planejamento Organizacional”; C3 “Gestão de Recursos Materiais”; C1 “Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”; C6 “Prestar Serviços ao Servidor”; C12 “Gerenciar Projetos”; C22 “Segurança Patrimonial”; C11 “Gestão de Pessoas” e C4 “Gestão de Recursos Financeiros”.

E as competências sem prioridades de capacitação identificadas foram: C7 “Coordenar Cursos” e C8 “Gestão Acadêmica”.

Os resultados da Tabela 15 apontaram que das 13 (treze) competências estabelecidas para o Campus de Soure, 11 (onze) competências são consideradas prioritárias para o desenvolvimento de ações de capacitação. Isso pode ser explicado por conta da variável tempo de serviço, pois a equipe que compõem a CPGA do Campus de Soure é proveniente na sua maioria dos últimos concursos públicos realizados na UFPA e teve como média de tempo de serviço de 7,36 anos.

A Tabela 16 demonstra as necessidades de capacitação por ordem de prioridade do Campus Universitário de Tucuruí.

**Tabela 16** - Competências individuais por ordem de prioridade do Campus de Tucuruí.

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
C1. Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos	1	13,03
C2. Planejamento Organizacional	2	12,81
C3. Gestão de Recursos Materiais	3	11,31
C9. Fiscalização e Controle	4	11,07
C4. Gestão de Recursos Financeiros	5	10,78
C12. Gerenciar Projetos	6	10,31
C11. Gestão de Pessoas	7	9,81
C23. Realizar Serviços de Copa	8	9,5
<b>C6. Prestar Serviços ao Servidor</b>	<b>9</b>	<b>7,86</b>
<b>C7. Coordenar Cursos</b>	<b>10</b>	<b>7,5</b>
<b>C14. Desenvolver Sistemas de Computador</b>	<b>11</b>	<b>7,12</b>
<b>C5. Elaborar Documentos</b>	<b>12</b>	<b>7,01</b>
<b>C13. Atendimento ao Público</b>	<b>13</b>	<b>6,81</b>
<b>C10. Divulgação de Eventos e Notícias</b>	<b>14</b>	<b>6,62</b>
<b>C8. Gestão Acadêmica</b>	<b>15</b>	<b>5,52</b>
<b>C19. Serviços Laboratoriais</b>	<b>16</b>	<b>5,5</b>
<b>C20. Ministras aulas, cursos e palestras</b>	<b>17</b>	<b>5</b>
<b>C21. Sistemas e Softwares</b>	<b>18</b>	<b>4,58</b>
<b>C18. Secretariado</b>	<b>19</b>	<b>3,91</b>
<b>C17. Gestão de Processos</b>	<b>20</b>	<b>3,83</b>
<b>C22. Segurança Patrimonial</b>	<b>21</b>	<b>3,25</b>
<b>C15. Tramitar Documentos</b>	<b>22</b>	<b>2,66</b>
<b>C16. Arquivar Documentos</b>	<b>23</b>	<b>2,2</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Conforme demonstrado na Tabela 16, as competências com prioridades de capacitação são: C1 “Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos”; C2 “Planejamento Organizacional”; C3 “Gestão de Recursos Materiais”; C9 “Fiscalização e Controle”; C4 “Gestão de Recursos Financeiros”; C12 “Gerenciar Projetos”; C11 “Gestão de Pessoas” e C23 “Realizar Serviços de Copa”.

Identificaram-se as seguintes competências sem prioridades de capacitação: C6 “Prestar Serviços ao Servidor”; C7 “Coordenar Cursos”; C14 “Desenvolver Sistemas de Computador”; C5 “Elaborar Documentos”; C13 “Atendimento ao Público”; C10 “Divulgação de Eventos e Notícias”; C8 “Gestão Acadêmica”; C19 “Serviços Laboratoriais”; C20 “Ministras aulas, cursos e palestras”; C21 “Sistemas e

Softwares”; C18 “Secretariado”; C17 “Gestão de Processos”; C22 “Segurança Patrimonial”; C15 “Tramitar Documentos” e C16 “Arquivar Documentos”.

Para o Campus de Tucuruí, os resultados da Tabela 16 apontaram que das 23 (vinte e três) competências estabelecidas apenas 8 (oito) foram identificadas como prioridades de necessidades de capacitação. Isso pode ser explicado, após a análise da variável tempo de serviço. Observou-se que o tempo médio de serviço na UFPA foi apenas de 1,82 anos, assim poderia pressupor que o pouco tempo na instituição não seria suficiente para identificar que competências realmente devem ser indicadas como prioritárias para a capacitação.

Diante dos resultados apresentados para os 9 (nove) *campi* do interior, que apresentou a avaliação da importância, domínio e necessidades de capacitação das competências nas autoavaliações e heteroavaliações, tendo um diagnóstico geral e específico, percebe-se que essas informações são mais objetivas no que tange as áreas que precisam de investimento em capacitação, e também que unidades teriam prioridade nessas ações. O perfil dos participantes apresentado no DNC por competências é outro elemento importante para o planejamento da capacitação, pois traz antecipadamente informações sobre quem precisará desenvolver competências para o seu melhor desempenho no trabalho.

Os resultados da segunda etapa mostraram que a metodologia de DNC por competências parece ser adequada. Sendo assim, o DNC por competências que foi aplicado nos *campi* do interior (Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura), demonstrou-se viável e que os resultados apontaram claramente as reais necessidades de capacitação.

Com isso, o DNC por competências mostrou-se ser um eficaz instrumento norteador para a tomada de decisão da gestão de pessoas da Universidade Federal do Pará, especificamente para a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento, considerando-se todos os resultados expostos e a sua aplicabilidade prática tendo como base os conhecimentos oriundos da literatura sobre capacitação, que foi utilizada para a elaboração da proposta do DNC.

### 4.3 Etapa 3: Análise do Nível do Alinhamento entre os Objetivos Estratégicos e os Resultados do LNC da UFPA e do DNC por Competências.

As análises realizadas na terceira etapa têm como principal finalidade atender ao objetivo geral da pesquisa, onde se realizou as comparações entre os resultados do LNC da UFPA (vigente) e o DNC por competências (proposto). Assim, verificou-se o nível de alinhamento das duas metodologias em relação aos objetivos estratégicos da instituição e das unidades “Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação” e “Coordenadoria de Infraestrutura” dos nove *campi* universitários do interior.

Todos os resultados por fases estão demonstrados nos Quadros a seguir.

O Quadro 15 mostra os resultados da fase 1 que tratou do levantamento dos 20 (vinte) objetivos estratégicos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2011- 2015 da UFPA.

**Quadro 15 - Objetivos Estratégicos da UFPA do PDI 2011-2015.**

<b>Categoria</b>	<b>Objetivos Estratégicos da UFPA</b>	<b>Descrição do Objetivo</b>
Resultados Institucionais	OBJE 01: Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social.	Produzir e transferir conhecimentos, técnicas e habilidades embasadas em preceitos éticos e científicos focados na formação de cidadãos com capacidade crítica para a promoção do desenvolvimento regional sustentável.
Resultados Institucionais	OBJE 02: Produzir conhecimento de valor para a sociedade.	Produzir conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, que possam resultar em produtos e ações que beneficiem e atendam às diversas demandas sociais.
Resultados Institucionais	OBJE 03: Articulação nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão.	Ampliar e fortalecer as atividades de ensino, pesquisa e extensão por meio da interação com ambientes acadêmicos no País e no exterior.
Processos Internos	OBJE 04: Intensificar atividades integradas de pesquisa, ensino e extensão socialmente relevantes.	Fortalecer a integração entre as ações de ensino, pesquisa e extensão que contribuam para a transformação e o desenvolvimento social.
Processos Internos	OBJE 05: Fortalecer os cursos oferecidos pela instituição.	Promover a melhoria da qualidade dos cursos oferecidos com processos inovadores de ensino-aprendizagem.
Processos Internos	OBJE 06: Instituir programas de pós-graduação, extensão e pesquisa multicampi.	Promover a expansão e interiorização da pós-graduação, da extensão e da pesquisa propiciando a integração entre os <i>campi</i> .
Processos Internos	OBJE 07: Alavancar parcerias estratégicas nacionais e internacionais.	Articular-se com organizações nacionais e internacionais de cooperação e fomento, promovendo ações que visem à realização e ao estabelecimento de cooperação científica e cultural, oferecendo à comunidade universitária instrumentos de apoio a projetos conjuntos de pesquisa e intercâmbio de professores, pesquisadores e alunos.
Processos Internos	OBJE 08: Promover maior interação da Universidade com empresas e comunidade.	Fortalecer a integração entre a Universidade, empresas e a sociedade agregando valor a produtos e processos, disseminando a cultura do protagonismo e da inovação.
Processos Internos	OBJE 09: Aperfeiçoar processos de aquisição, contratação e de elaboração de projetos.	Planejar, sistematizar e agilizar os processos de contratação de bens e serviços, antecipando demandas e garantindo a simplificação, de modo a assegurar maior agilidade e eficiência com foco no resultado final.

Processos Internos	OBJE 10: Desenvolver processos de planejamento, gestão e avaliação.	Implementar práticas inovadoras de gestão orientadas para resultados com a utilização de mecanismos de avaliação de desempenho institucional.
Processos Internos	OBJE 11: Intensificar a comunicação institucional.	Promover comunicação consistente e acessível que transmita as informações necessárias que sejam de interesse público.
Processos Internos	OBJE 12: Gestão da informação e do conhecimento.	Otimizar canais de informação, definir fluxos e adotar tecnologias adequadas que facilitem o acesso, a difusão e a gestão do conhecimento.
Processos Internos	OBJE 13: Intensificar o uso de tecnologias educacionais e sociais.	Promover o uso integrado e interativo de diversas mídias, no processo de construção do conhecimento, democratizando o acesso à informação.
Processos Internos	OBJE 14: Fortalecer a atividade de controle interno.	Fortalecer os mecanismos de controle interno visando à melhoria do processo de gestão nos seus diversos aspectos de forma a prevenir eventuais desconformidades e vulnerabilidades às quais está sujeita a instituição.
Pessoas e Tecnologia	OBJE 15: Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais.	Dimensionar e adequar a força de trabalho às efetivas necessidades organizacionais, com o objetivo de promover a melhoria do desempenho institucional.
Pessoas e Tecnologia	OBJE 16: Qualificar e capacitar o quadro de servidores.	Desenvolver uma política institucional de qualificação e capacitação de servidores, observando a política nacional e as especificidades regionais para melhoria do desempenho profissional e institucional.
Pessoas e Tecnologia	OBJE 17: Valorizar servidores com foco em resultados.	Definir e implementar políticas de valorização dos servidores com foco no desenvolvimento pessoal, profissional e institucional.
Pessoas e Tecnologia	OBJE 18: Assegurar a contratação de pessoal terceirizado capacitado.	Definir modelos de contratação que garantam profissionais capacitados nas atividades a serem desempenhadas.
Pessoas e Tecnologia	OBJE 19: Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica.	Implementar políticas e ações que garantam a modernização da infraestrutura física e tecnológica, respeitando-se os aspectos ambientais e ordenamento da ocupação e uso do espaço institucional.
Orçamento	OBJE 20: Assegurar recursos orçamentários necessários para a implantação da estratégia.	Assegurar recursos para viabilizar a execução orçamentária dos projetos estratégicos estruturantes.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

O Quadro 16 apresenta os resultados da fase 2 que mostra os principais programas, projetos e ações apontados pelas unidades pesquisadas (Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura) para atendimento aos objetivos estratégicos da instituição.

**Quadro 16** - Programas/Projetos e ações dos *campi* do interior para atendimento dos objetivos estratégicos da UFPA.

<b>Objetivos Estratégicos (PDI/PDU)</b>	<b>Programas/Projetos/ Ações (PDU) dos <i>campi</i> do interior</b>
OBJE 01: Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social.	Incentivar professores e técnicos para elaboração de projetos de pesquisa e extensão com e sem fomento.
	Construir até 2015 na cidade universitária: restaurante, lanchonete e demais espaços.
OBJE 03: Articulação nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão.	Promover parcerias com instituições nacionais e internacionais como ONGs e empresas privadas que atuam na região.
	Executar a política de avaliação institucional.
	Informatizar a Biblioteca.
	Adequar os espaços físicos do Campus em atendimento a política de inclusão dos portadores de necessidades especiais.

OBJE 05: Fortalecer os cursos oferecidos pela instituição.	Verificar o atendimento das necessidades dos cursos em termos de infraestrutura, laboratórios e equipamentos.
	Criar condições para uma avaliação positiva do MEC em relação aos cursos ofertados.
	Incentivar o quadro de servidores docentes do Campus de Bragança a obterem melhor qualificação em suas áreas de atuação de acordo com os programas de pós-graduação existentes na UFPA e em outras instituições.
	Ampliar espaço integrado que contemple salas de aula, laboratórios didáticos, acervo bibliográfico, salas de leitura individuais e para grupos de alunos com instalações modernas de Tecnologia de Informação (TI).
	Aperfeiçoar a estrutura de bens de capital (equipamentos) dos laboratórios do CAMTUC e da biblioteca.
	Criar uma biblioteca central para o Campus.
	Aperfeiçoar a infraestrutura física da biblioteca da usina.
OBJE 06: Instituir programas de pós-graduação, extensão e pesquisa multicampi.	Buscar recursos com parcerias com instituições públicas e privadas, para financiamento da pós-graduação.
OBJE 07: Alavancar parcerias estratégicas nacionais e internacionais.	Estimular a submissão de projetos de cooperação nacionais e internacionais via editais específicos de órgãos de fomento.
	Oferecer cursos de treinamento específico para apresentação de propostas de fomento junto a agências internacionais e nacionais em parceria com a PROINTER.
	Estabelecimento de parcerias com Empresas, ONG's, Instituições, RESEX e Comunidades como lócus de interação entre Universidade e Sociedade.
	Firmar convênio com a Prefeitura Municipal de Breves a fim de consolidar o Centro Educacional Raimundo Pinheiro como escola de aplicação do Campus.
OBJE 08: Promover maior interação da universidade com empresas e comunidade.	Implantar a Carta de Serviços do CUMB.
	Criar o Serviço de Atendimento ao Usuário.
	Participar de projetos de pesquisas com outras instituições.
	Melhorar as condições dos laboratórios de pesquisa no campus.
	Adquirir equipamentos para os laboratórios através de parcerias com empresas públicas e privadas.
	Ampliar a integração do Campus Universitário de Bragança através do aumento do número de projetos de extensão associado ao número de prestação de serviços a comunidade.
	Incluir no calendário da unidade eventos que estimulem a troca de conhecimentos entre a universidade - empresas locais /regionais-sociedade em geral.
	Estimular a realização de eventos culturais/ artísticos/ instrutivos de interesse da sociedade em parceria com a prefeitura local, empresas, OSCIP/ONGs, artistas, etc.
	Promover programa de premiação bianual de mérito acadêmico/científico para estudantes das escolas da região em parceria com municípios, estado, empresas, OSCIP/ONGs, etc.
	Auxiliar na difusão e comunicação qualificada de questões de saúde pública que estejam relacionadas às competências científicas disponíveis na unidade.
OBJE 09: Aperfeiçoar processos de aquisição, contratação e de elaboração de projetos.	Implementar sistema de agenda de compras interna.
	Inclusão do Campus Universitário de Abaetetuba, nos processos licitatórios de manutenção preventiva e corretiva.
	Articular a inclusão do Campus de Bragança nos processos licitatórios conforme as necessidades de serviços terceirizados.
	Planejar, sistematizar e agilizar os processos de aquisição de materiais, prestação de serviços e manutenção predial e de equipamentos.
	Promover capacitação.
	Controlar a tramitação dos processos.
	Elaborar plano de ação anual.
Criar uma comissão de licitação.	

OBJE 10: Desenvolver processos de planejamento, gestão e avaliação.	Apoiar as subunidades na elaboração dos Planos de Ação alinhados ao PDU.
	Implantar sistema que possibilite o acompanhamento da execução dos planos de ação das subunidades.
	Aplicar no Campus Universitário de Abaetetuba a avaliação institucional conforme orientação da PROPLAN.
	Desenvolver sistemas de gestão com foco em resultados, com prioridade para o planejamento estratégico.
	Fortalecer as políticas de formação no Campus, principalmente treinamento para diretores de Faculdade.
	Criar instrumentos internos de avaliação da coordenação em relação às faculdades.
	Colaborar na elaboração dos planos de ação das subunidades alinhados ao PDU.
	Desenvolver um processo de avaliação e auto-avaliação institucional referente aos aspectos acadêmicos e administrativos.
	Otimizar a elaboração, execução e atualização dos planos acadêmicos da subunidades.
	Fortalecer a gestão por planejamento.
	Avaliação anual da unidade e das subunidades acadêmicas.
	Fortalecer a política de avaliação setorizada - estudantes, técnico-administrativos, docentes e comunidade.
	Assegurar o acompanhamento e avaliação do Plano de Desenvolvimento da Unidade.
	Regularizar os espaços de exploração comercial por terceiros: cantina e reprografia.
	Criar uma comissão de planejamento, gestão e avaliação com no mínimo um integrante de cada faculdade do CAMTUC.
OBJE 11: Intensificar a Comunicação Institucional.	Desenvolver canais de comunicação e informação das atividades realizadas pelo Campus à comunidade.
	Criação de instrumentos de comunicação com a comunidade externa.
	Intensificar a comunicação através de meios de comunicação interna.
	Instalar o programa de comunicação integrado ao informativo da ASCOM e CAPES.
	Desenvolver novos canais de comunicação visando divulgar os projetos de pesquisas e extensão que são desenvolvidos no Campus Universitário de Bragança.
	Adequar, modernizar e ampliar a rede de internet e demais recursos de comunicação da unidade.
	Criar canais de comunicação com a sociedade e revitalizar os já existentes.
OBJE 12: Gestão da Informação e Conhecimento.	Realizar a modernização do site Campus.
	Contribuir para a Modernização da Estrutura Organizacional.
	Implementar a modernização do site do Campus com as ferramentas Web mais eficientes e a devida atualização das informações referentes as faculdades.
	Organizar painel para exibição dinâmica das produções atuais e pretéritas do Campus de Bragança.
	Melhorar, em nível interno e externo, a comunicação institucional e a divulgação de informações relacionadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão, de modo a intensificar a socialização do conhecimento produzido pela instituição.
Criar assessoria de comunicação e informação.	
OBJE 13: Intensificar o uso de tecnologias educacionais e sociais.	Instalação de computadores para acesso no espaço da biblioteca.
	Verificar os custos e as possibilidades para instalação do sistema de segurança eletrônico do acervo.
	Criar pontos de conexão wireless para acesso dos alunos com limite de tráfego.

	Garantir as pessoas com deficiência o acesso as tecnologias educacionais assistivas.
OBJE 14: Fortalecer a atividade de controle interno.	Apresentar ao Conselho do Campus relatório de atividades definidas pelo PDU, por subunidade, ao final de cada ano.
	Realizar o controle patrimonial da unidade
	Regularizar a ocupação dos espaços físicos destinados a comercialização de produtos e serviços dentro do Campus.
	Definir regras para o controle de frequência dos servidores (técnico-administrativo e docente).
	Estruturar arquivo geral do Campus.
	Estruturar e organizar o arquivo geral do Campus Universitário de Bragança maximizando os espaços existentes.
	Propor metas de trabalho por grupos temático junto aos servidores, de acordo com as ações previstas no PDU.
	Reduzir as recomendações da Auditoria Interna de Gestão.
	Consolidar a ouvidoria.
OBJE 15: Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais.	Dimensionar o quadro de servidores da unidade.
	Normalizar o cumprimento do PIT pelos professores.
	Acompanhar e demandar adequação da relação de número de alunos/professor compatíveis com as necessidades institucionais.
	Aproximar-se da relação aluno da graduação/professor (RAP).
	Adequar o quadro técnico-administrativo as necessidades das subunidades.
	Levantar demanda da Unidade.
	Demandar junto aos órgãos competentes.
	Assegurar a adequada quantidade de docentes e técnicos em educação à nova realidade institucional do CAMTUC.
	Cumprir a pactuação do Ministério da Educação, assegurando que as vagas remanescentes de técnicos em educação sejam do CAMTUC.
OBJE 16: Qualificar e capacitar o quadro de servidores.	Desenvolver a política de capacitação dos servidores da unidade em consonância com a PNDP.
	Destinar 15% da matriz orçamentária para capacitação dos servidores do Campus Universitário de Abaetetuba.
	Incentivar a participação de docentes, técnico-administrativos e discentes em cursos, oficinas e palestras.
	Aumentar a participação em eventos acadêmico-científicos na UFPA e externamente.
	Ofertar cursos e palestras via vídeo conferência.
	Contribuir com a melhoria da qualidade de vida do Servidor do Campus de Altamira, com projetos específicos ligados à ginástica laboral, teatro, dança etc.
	Desenvolver políticas de incentivos ao corpo docente a se titularem e qualificarem através dos programas de pós-graduação internos e externos.
	Desenvolver políticas de incentivos ao corpo técnico administrativo a se capacitarem através dos cursos oferecidos pela instituição e outros órgãos parceiros da UFPA em suas áreas de atuação.
	Desenvolver políticas de incentivos ao corpo técnico administrativo a se titularem/qualificarem através dos programas de pós-graduação internos e externos.
	Estimular treinamento e atualização das competências técnicas dos servidores em cargos administrativos.
	Criar planos de capacitação e qualificação das subunidades e capacitar servidores.
	Promover a interação entre os servidores.
	Assegurar a participação dos servidores em cursos.

	<p>Apresentar demandas junto aos órgãos competentes.</p> <p>Qualificar os técnicos em diversas áreas ligadas as competências específicas de cada técnico de ensino médio e superior.</p>
<p>OBJE 17: Valorizar servidores com foco em resultados.</p>	<p>Implementar no campus a política de valorização dos servidores da UFPA.</p> <p>Realizar pesquisa referente ao clima laboral/organizacional no Campus Universitário de Bragança.</p> <p>Desenvolver programas de valorização e premiação dos servidores do Campus de Bragança.</p> <p>Otimizar as ações do programa saúde e qualidade de vida para os servidores da unidade por meio de parceria com os programas realizados no Campus de Belém, bem como com os profissionais do setor no âmbito municipal.</p> <p>Realizar pesquisa de clima organizacional.</p> <p>Incentivar a qualificação de docentes e técnicos.</p>
<p>OBJE 18: Assegurar a contratação de pessoal terceirizado capacitado.</p>	<p>Fazer avaliação periódica dos serviços prestados pelas terceirizadas.</p> <p>Promover eventos de capacitação para melhorar o desempenho do pessoal terceirizado contratado.</p> <p>Acompanhar e demandar adequação da relação do número de pessoal terceirizado de acordo com a dimensão da infraestrutura.</p> <p>Promover eventos visando à melhoria na qualidade dos serviços prestados pelo pessoal terceirizado do Campus.</p> <p>Fazer uso de contratos guarda-chuvas da UFPA para contratações terceirizadas necessárias ao CAMTUC.</p>
<p>OBJE 19: Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica.</p>	<p>Adequar e ampliar o acesso a rede wireless no Campus de Bragança.</p> <p>Ampliar a infraestrutura física disponível para atividades acadêmicas e administrativas.</p> <p>Adequar a infraestrutura física do Campus aos padrões de acessibilidade.</p> <p>Implantar a rede wireless em toda a área do Campus.</p> <p>Otimizar a utilização dos recursos destinados a TI.</p> <p>Realizar reformas.</p> <p>Adquirir equipamentos.</p> <p>Ativar os laboratórios e o centro de teleconferência.</p> <p>Elaborar e implementar o projeto de urbanização.</p> <p>Construir novos espaços.</p> <p>Construir a quadra de esporte.</p> <p>Implantar o projeto de telefonia.</p> <p>Aumentar a velocidade da conexão da internet.</p> <p>Efetuar a manutenção do CAMTUC, focando no aperfeiçoamento tecnológico e aprimoramento físico estrutural.</p>
<p>OBJE 20: Assegurar recursos orçamentários necessários para implantação da estratégia.</p>	<p>Aprovar recurso extra ao orçamento do Campus universitário de Bragança para investimento em TI buscando modernização.</p> <p>Acompanhar o processo de Urbanização do Campus de Bragança atendendo as demandas dos portadores de necessidades especiais.</p> <p>Aprovar recurso extra para a manutenção, adequação das novas áreas doadas ao Campus de Bragança bem como que promovam a criação da Universidade do Nordeste Paraense.</p> <p>Estabelecer estratégias para executar do orçamento da unidade o máximo possível.</p> <p>Aumentar os recursos da matriz orçamentária do Campus.</p> <p>Otimizar a utilização da dotação orçamentária do Campus para o atendimento das ações planejadas.</p> <p>Questionar a PROPESP sobre a ampliação dos recursos destinados a participação de pesquisadores em eventos científicos.</p> <p>Aderir aos programas institucionais.</p>

	Concorrer aos editais de financiamento.
	Demandar emendas parlamentares.
	Aumentar o índice de indicadores da matriz orçamentária.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Demonstrou-se no Quadro 16 que dos 20 (vinte) objetivos estratégicos da UFPA somente 2 (dois) não têm relação direta com as atividades das Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura dos *campi* do interior. Esses objetivos que não constam no planejamento dessas unidades são: Produzir conhecimento de valor para a sociedade (**Objetivo 2**) e Intensificar atividades integradas de pesquisa, ensino e extensão socialmente relevantes (**Objetivo 4**). E os 18 (dezoito) objetivos estratégicos relacionados com os programas, projetos e ações das unidades dos *campi* do interior são:

- a) Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social (**Objetivo 1**);
- b) Articulação nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão (**Objetivo 3**);
- c) Fortalecer os cursos oferecidos pela instituição (**Objetivo 5**);
- d) Instituir programas de pós-graduação, extensão e pesquisa multicampi (**Objetivo 6**);
- e) Alavancar parcerias estratégicas nacionais e internacionais (**Objetivo 7**);
- f) Promover maior interação da universidade com empresas e comunidade (**Objetivo 8**);
- g) Aperfeiçoar processos de aquisição, contratação e de elaboração de projetos (**Objetivo 9**);
- h) Desenvolver processos de planejamento, gestão e avaliação (**Objetivo 10**);
- i) Intensificar a Comunicação Institucional (**Objetivo 11**);
- j) Gestão da Informação e Conhecimento (**Objetivo 12**);
- k) Intensificar o uso de tecnologias educacionais e sociais (**Objetivo 13**);
- l) Fortalecer a atividade de controle interno (**Objetivo 14**);
- m) Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais (**Objetivo 15**);
- n) Qualificar e capacitar o quadro de servidores (**Objetivo 16**);
- o) Valorizar servidores com foco em resultados (**Objetivo 17**);
- p) Assegurar a contratação de pessoal terceirizado capacitado (**Objetivo 18**);

- q) Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica (**Objetivo 19**);  
 r) Assegurar recursos orçamentários necessários para implantação da estratégia (**Objetivo 20**).

Analisando-se os resultados do Quadro 16, verificou-se ser um resultado significativo, pois confirma a importância estratégica dessas unidades para os *campi* do interior da UFPA e também para a própria instituição. Através disso, ressalta-se ser fundamental o investimento permanente em ações de capacitação para essas unidades, tendo em vista a consecução da missão e visão de futuro da UFPA.

Com base ainda no Quadro 16, constatou-se que esses resultados apontam a necessidade de desenvolver competências voltadas para as áreas de: Atendimento ao Público, Gestão Acadêmica, Comunicação Institucional, Relações Internacionais, Gestão de Parcerias, Gestão de Materiais, Gestão de Contratos, Gerenciamento de Projetos, Planejamento Estratégico, Acompanhamento e Avaliação, Gestão da Informação e do Conhecimento, Tecnologias Educacionais, Fiscalização e Controle, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação e Gestão de Orçamento e Finanças.

Esses resultados apresentados pelo Quadro 16 também reafirmam a relação com as atividades que vem sendo desenvolvidos pelas Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura dos *campi* do interior.

A seguir demonstra-se nos Quadros 17 e 18 (fases 3 e 4) as necessidades de capacitação alinhadas com os objetivos estratégicos da UFPA e das unidades pesquisadas apontadas pelo levantamento de necessidades de capacitação (LNC) do exercício 2014 e do DNC por competências aplicado por esta pesquisa.

**Quadro 17 - Necessidades de capacitação do LNC de 2014 da UFPA.**

<b>Necessidades de Capacitação apontadas pelo LNC atual (alinhadas aos objetivos estratégicos)</b>	<b>Descrição/ Objetivo</b>
1. Sistema de Avaliação Institucional (SINAES).	Visa assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes.
2. Desenvolvimento e Administração de Conteúdos em Websites.	Orientar a configuração e instalação de ferramentas utilizadas em websites.
3. Planejamento e Gestão/Elaboração do PDU (BSC).	Caracterizar os elementos constitutivos do planejamento estratégico nas organizações públicas; Identificar os aspectos relevantes para a implementação do planejamento estratégico.
4. Gestão de Patrimônio, Material e Logística (fiscalização de contratos).	Capacitar servidores que atuam na área patrimonial ou que estejam direta ou indiretamente ligados a ela.

5. Gestão de Processos e Informação.	Auxiliar a gestão documental na Instituição.
6. Atendimento ao Público.	Explicar a importância do bom atendimento pelos servidores públicos, a partir da apreensão de conceitos relacionados ao serviço público e ao atendimento.
7. Relacionamento Interpessoal.	Promover ações humanizadoras no ambiente de trabalho aos servidores, por meio de processos de aprendizagem nas relações socioprofissionais na UFPA.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

**Quadro 18 - Necessidades de capacitação do DNC proposto.**

<b>Necessidades de Capacitação apontadas pelo DNC (alinhadas aos objetivos estratégicos)</b>	<b>Descrição/ Objetivo</b>
1. Fiscalização e Controle.	Capacidade de acompanhar, fiscalizar e controlar atividades realizadas pelas unidades e Campus.
2. Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos.	Capacidade de fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.
3. Divulgação de Eventos e Notícias.	Capacidade de divulgar cursos, eventos, programas, resultados e publicações da Instituição.
4. Desenvolver Sistemas de Computador.	Capacidade de projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica.
5. Elaborar Documentos.	Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.
6. Gestão de Recursos Materiais.	Capacidade de identificar necessidades e adquirir recursos materiais da Instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento.
7. Planejamento Organizacional.	Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar suas necessidades organizacionais.
8. Gerenciar Projetos.	Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição.
9. Coordenar Cursos.	Capacidade de planejar, treinar e acompanhar cursos ofertados a servidores da Instituição.
10. Gestão de Recursos Financeiros.	Capacidade de prever, planejar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.
11. Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador.	Capacidade de realizar perícia médica, desenvolvendo programas preventivos e corretivos em prol da saúde dos servidores da Instituição.
12. Gestão de Pessoas.	Capacidade de para delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer feedbacks e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade.
13. Gestão Acadêmica.	Capacidade de gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.
14. Gestão de Processos.	Capacidade de interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

No Quadro 19 constam os números de demandas apontadas pelo LNC e DNC por competências para cada objetivo estratégico do PDI da UFPA 2011-2015 e PDU's dos *campi* do interior.

**Quadro 19** - Demandas apontadas pelo LNC e DNC alinhados aos objetivos estratégicos da UFPA e dos *campi* do interior.

<b>Categoria</b>	<b>Objetivo Estratégico (PDI/ PDU dos <i>Campi</i> do Interior)</b>	<b>Nº de Demandas de Capacitação apontadas pelo LNC vigente</b>	<b>Nº de Demandas de Capacitação apontadas pelo DNC proposto</b>
Processos Internos	OBJE 10: Desenvolver processos de planejamento, gestão e avaliação.	2	15
Pessoas e Tecnologia	OBJE 16: Qualificar e capacitar o quadro de servidores.	1	15
Pessoas e Tecnologia	OBJE 19: Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica.	0	14
Orçamento	OBJE 20: Assegurar recursos orçamentários necessários para a implantação da estratégia.	0	11
Processos Internos	OBJE 05: Fortalecer os cursos oferecidos pela instituição.	1	10
Processos Internos	OBJE 08: Promover maior interação da Universidade com empresas e comunidade.	3	10
Processos Internos	OBJE 14: Fortalecer a atividade de controle interno.	0	9
Pessoas e Tecnologia	OBJE 15: Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais.	0	9
Processos Internos	OBJE 09: Aperfeiçoar processos de aquisição, contratação e de elaboração de projetos.	1	8
Processos Internos	OBJE 11: Intensificar a comunicação institucional.	1	7
Processos Internos	OBJE 12: Gestão da informação e do conhecimento.	1	6
Pessoas e Tecnologia	OBJE 17: Valorizar servidores com foco em resultados.	0	6
Pessoas e Tecnologia	OBJE 18: Assegurar a contratação de pessoal terceirizado capacitado.	0	5
Processos Internos	OBJE 07: Alavancar parcerias estratégicas nacionais e internacionais.	0	4
Processos Internos	OBJE 13: Intensificar o uso de tecnologias educacionais e sociais.	0	4
Resultados Institucionais	OBJE 01: Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social.	0	2
Resultados Institucionais	OBJE 03: Articulação nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão.	0	1
Processos Internos	OBJE 06: Instituir programas de pós-graduação, extensão e pesquisa <i>multicampi</i> .	0	1
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>137</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Com a realização das fases previstas pela terceira etapa, realizaram-se a comparação desses resultados utilizando-se a análise de frequência relativa e absoluta (%). Diante disso, o Quadro 20 demonstra o nível de alinhamento dos resultados do LNC vigente com os objetivos estratégicos da instituição e das unidades dos *campi* do interior.

**Quadro 20** - Nível de alinhamento (%) dos objetivos estratégicos com o LNC.

Objetivo Estratégico (PDI/ PDU dos <i>Campi</i> do Interior)	Frequência (LNC vigente)	Nível de Alinhamento em % (Objetivos Estratégicos x Necessidades de Capacitação)
OBJE 10: Desenvolver processos de planejamento, gestão e avaliação.	2	1,36%
OBJE 16: Qualificar e capacitar o quadro de servidores.	1	0,68%
OBJE 19: Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica.	0	0%
OBJE 20: Assegurar recursos orçamentários necessários para a implantação da estratégia.	0	0%
OBJE 05: Fortalecer os cursos oferecidos pela instituição.	1	0,68%
OBJE 08: Promover maior interação da Universidade com empresas e comunidade.	3	2,04%
OBJE 14: Fortalecer a atividade de controle interno.	0	0%
OBJE 15: Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais.	0	0%
OBJE 09: Aperfeiçoar processos de aquisição, contratação e de elaboração de projetos.	1	0,68%
OBJE 11: Intensificar a comunicação institucional.	1	0,68%
OBJE 12: Gestão da informação e do conhecimento.	1	0,68%
OBJE 17: Valorizar servidores com foco em resultados.	0	0%
OBJE 18: Assegurar a contratação de pessoal terceirizado capacitado.	0	0%
OBJE 07: Alavancar parcerias estratégicas nacionais e internacionais.	0	0%
OBJE 13: Intensificar o uso de tecnologias educacionais e sociais	0	0%
OBJE 01: Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social.	0	0%
OBJE 03: Articulação nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão.	0	0%
OBJE 06: Instituir programas de pós-graduação, extensão e pesquisa <i>multicampi</i> .	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>6,80%</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Percebe-se que dos 18 (dezoito) objetivos estratégicos da UFPA que têm relação com os programas, projetos e ações dos *campi* do interior, o LNC vigente apontou demandas de capacitação para apenas 7 (sete) objetivos estratégicos. As áreas temáticas que tiveram alinhamento com esses objetivos estratégicos foram: Sistema de Avaliação Institucional (SINAES); Desenvolvimento e Administração de Conteúdos em Websites; Planejamento e Gestão/Elaboração do PDU (BSC); Gestão de Patrimônio, Material e Logística (Fiscalização de contratos); Gestão de Processos e Informação; Atendimento ao Público e Relacionamento Interpessoal.

E o Quadro 21 apresentou o nível de alinhamento dos resultados do DNC por competências com os objetivos estratégicos da instituição e das unidades dos *campi* do interior.

**Quadro 21** - Nível de alinhamento (%) dos objetivos estratégicos com o DNC.

<b>Objetivo Estratégico (PDI/ PDU dos <i>Campi</i> do Interior)</b>	<b>Frequência (DNC proposto)</b>	<b>Nível de Alinhamento em % (Objetivos Estratégicos x Necessidades de Capacitação)</b>
OBJE 10: Desenvolver processos de planejamento, gestão e avaliação.	15	10,20%
OBJE 16: Qualificar e capacitar o quadro de servidores.	15	10,20%
OBJE 19: Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica.	14	9,52%
OBJE 20: Assegurar recursos orçamentários necessários para a implantação da estratégia.	11	7,48%
OBJE 05: Fortalecer os cursos oferecidos pela instituição.	10	6,80%
OBJE 08: Promover maior interação da Universidade com empresas e comunidade.	10	6,80%
OBJE 14: Fortalecer a atividade de controle interno.	9	6,12%
OBJE 15: Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais.	9	6,12%
OBJE 09: Aperfeiçoar processos de aquisição, contratação e de elaboração de projetos.	8	5,44%
OBJE 11: Intensificar a comunicação institucional.	7	4,76%
OBJE 12: Gestão da informação e do conhecimento.	6	4,08%
OBJE 17: Valorizar servidores com foco em resultados.	6	4,08%
OBJE 18: Assegurar a contratação de pessoal terceirizado capacitado.	5	3,40%
OBJE 07: Alavancar parcerias estratégicas nacionais e internacionais.	4	2,72%
OBJE 13: Intensificar o uso de tecnologias educacionais e sociais.	4	2,72%
OBJE 01: Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social.	2	1,36%
OBJE 03: Articulação nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão.	1	0,68%
OBJE 06: Instituir programas de pós-graduação, extensão e pesquisa <i>multicampi</i> .	1	0,68%
<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>93,16%</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014).

Já os resultados do Quadro 21 mostram que todos os 18 objetivos estratégicos estavam alinhados com as necessidades de capacitação apontadas pelo DNC por competências. E as áreas temáticas/competências que precisam ser desenvolvidas por meio de ações de capacitação identificadas foram: Fiscalização e Controle; Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos; Divulgação de Eventos e Notícias; Desenvolver Sistemas de Computador; Elaborar Documentos; Gestão de Recursos Materiais; Planejamento Organizacional; Gerenciar Projetos; Coordenar Cursos; Gestão de Recursos Financeiros; Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador; Gestão de Pessoas; Gestão Acadêmica e Gestão de Processos.

Assim, o nível de alinhamento em percentual do LNC vigente com os objetivos institucionais ficou em 6,8%. E do DNC por competências foi de 93,16%.

Por conta disso, a terceira etapa mais uma vez confirma a eficácia da metodologia de DNC por competências, considerando os resultados ora apresentados. A metodologia de DNC por competências que foi aplicada nos *campi* do interior é um projeto de pesquisa - piloto, mas que após a aprovação da PROGEP poderá ser utilizado nas demais unidades acadêmicas e administrativas da UFPA.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa desenvolveu uma proposta de metodologia de DNC por competências, aplicou-se nos *campi* do interior e realizou-se a avaliação dos seus resultados, com o objetivo de comparar com os resultados do último levantamento de necessidades de capacitação realizado pela instituição, o LNC de 2014.

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.

Considerando a realização desta pesquisa, estabeleceram-se três etapas fundamentais para responder ao problema de pesquisa, conforme breve descrição e observações a seguir.

Com a primeira etapa descreveu-se a atual metodologia de levantamento de necessidades de capacitação, assim denominada pela CAPACIT de LNC. Entretanto, a partir da realização da análise documental e entrevistas individuais, não foi identificada a utilização de metodologias sistemáticas para o levantamento das necessidades de capacitação dos servidores e demais colaboradores da UFPA.

Esta primeira etapa analisou vários documentos internos sobre a área de capacitação da instituição, porém as únicas fontes de informações que esclareceram o funcionamento da gestão da capacitação da UFPA no que tange a identificação das necessidades de capacitação foram o formulário de LNC 2014 e as entrevistas individuais.

As entrevistas individuais se mostraram fundamentais para a compreensão da gestão da capacitação da UFPA e dos seus processos. Os resultados dessas entrevistas foram complementares a análise documental e contribuíram para o atendimento do objetivo específico que tratou da descrição do LNC da UFPA.

Já a segunda etapa foi considerada fundamental para o desenvolvimento da metodologia de DNC por competências, uma vez que teve o intuito de elaborar diretrizes para o DNC a partir da literatura sobre capacitação e depois aplicá-lo nas Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura dos *campi* do interior.

Com a aplicação do DNC por competências identificaram-se as competências setoriais e individuais das unidades participantes da pesquisa, assim como se

levantaram as necessidades de capacitação por ordem de prioridade dessas unidades. A realização desta etapa da pesquisa possibilitou o atendimento ao segundo e último objetivo específico “*Desenvolver proposta de metodologia de DNC por competências*”.

Os resultados da segunda etapa 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. Além disso, o instrumento utilizado pelo DNC (Questionários) permitiu conhecer variáveis antecedentes para a área de capacitação da UFPA como: cargo; função; escolaridade/ titulação; vínculo institucional; sexo e tempo de serviço. Essas variáveis compuseram o perfil dos participantes dos *campi* do interior.

Outros resultados foram observados como as diferenças nas avaliações de importância e domínio nas autoavaliações e heteroavaliações. Na visão de Magalhães e Borges-Andrade (2001) essas diferenças são esperadas, tendo em vista que cada avaliação é única e ocorrem diferentes perspectivas de desempenho no ambiente de trabalho.

Verificou-se também na análise dos resultados da segunda etapa que ocorre convergência com o apresentado nos estudos de Magalhães e Borges-Andrade (2001) e nas diretrizes sobre DNC referendados por Brandão (2012), que explica a utilização do mapeamento de competências para fins de identificação das necessidades de capacitação.

No que concerne a terceira etapa, constatou-se que as análises do alinhamento dos objetivos estratégicos da UFPA e das unidades participantes dos *campi* do interior com os resultados do LNC e DNC por competências apontaram que: o LNC teve um baixo alinhamento com esses objetivos, ou seja, apenas 6,8% enquanto o DNC por competências apresentou 93,16% de alinhamento.

A análise dos dados das três etapas permitiu alcançar o objetivo geral da pesquisa, resolver o problema de pesquisa e responder as questões norteadoras, já que identificou o nível de alinhamento do LNC da UFPA como os objetivos institucionais, assim como demonstrou que o DNC por competências é mais eficaz que o atual LNC utilizado pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a UFPA tem utilizado o LNC sem as devidas diretrizes metodológicas e ainda não utiliza adequadamente os resultados do mapeamento de competências para fins de identificação das necessidades de

capacitação individuais. Como previsto pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a “gestão da capacitação deve ser orientada para o desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

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.

Além disso, e com base nos resultados desta pesquisa e na análise da literatura utilizada, sugerem-se os seguintes futuros estudos:

- a) Desenvolver e testar o DNC por competências que considere a análise do suporte e clima organizacional;
- b) Seja testado o DNC por competências em diferentes esferas de organizações públicas, como a estadual e municipal, a fim de realizar comparações dos resultados;
- c) Que realize o teste do instrumento de DNC (questionário) utilizando não só as competências, mas também os seus elementos constitutivos (conhecimentos, habilidades e atitudes).

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Isa Aparecida de; PILATI, Ronaldo. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, Gardênia da Silva; ZERBINI, Thaís; CARVALHO, Renata Silveira; MENESES, Pedro Paulo Murce. Planejamento instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABREU, Ana Claudia Donner; HELOU, Ângela Regina Heinzen Amin; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. As possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: o novo serviço público. COLOQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 3., 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2013.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSERPEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

AKUTSU, Luiz; PINHO, José Antônio Gomes de. Sociedade da informação, *accountability* e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 36, n. 5, p.723-745, 2002.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.

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.

ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR.**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 1-19, mar. 2012.

ANTONELLO, Claudia Simone; PANTOJA, Maria Júlia. Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2010, p. 11-28.

ARAÚJO, Luciana Cristina Rodrigues. **Avaliação de Necessidades de Treinamento baseada em Competências em uma Empresa Pública Federal**. 186 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013.

BARBETTA, Pedro Alberto; REIS, Marcelo Menezes; BORNIA, Antônio Cezar. **Estatística para cursos de engenharia e informática**. São Paulo: Atlas, 2004.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas e Balanced Scorecard em organizações públicas**. Análise, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p.265-284, ago./dez. 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Treinamento de pessoal: em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações. In: TAMAYO, Alvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. (Coletâneas da ANPEPP).

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; LIMA, Suzana Maria Valle. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v.12, n. 54, p. 6-22, 1983.

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.

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.

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

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **A nova política de recursos humanos**. Brasília, DF: MARE, 1997. (Cadernos MARE da reforma do estado; 11).

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm)>. Acesso em: 14 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)>. Acesso em: 14 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 10 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.773**, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm)>. Acesso em: 14 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.824**, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm)>. Acesso em: 14 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.825**, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 10 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006. Estabelece os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 julho 2006. Seção 1, p. 66.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 1547, de 8 de junho de 2011. Institui a Rede de Desenvolvimento de Pessoas, define critérios de seleção dos órgãos que irão compor a Rede, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 09 jun. 2011. Seção 1, p. 171.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.772**, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estrutura do Plano de Carreiras e cargos de Magistério Federal; altera a remuneração dos cargos técnico-administrativos e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm)>. Acesso em: 14 jan. 2014.

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

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública: poder executivo**. Brasília, DF: MPOG, 2013.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014. Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais

de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 jan. 2014. Seção 1, p. 26-28.

BRESSER - PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER - PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Análise do Processo de Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília, DF, 2013. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013.

CASTRO, Pedro Marcos Roma; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. *Revista de Administração - USP*. v. 39, n.1, 2004.

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

CARDOSO, Fernando Henrique. Reforma do Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: ENAP, 2009. 109 p.

COSTA, Thiago Dias; ALMEIDA JÚNIOR, João Cauby de. Mapeamento de Competências Individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONGRESSO CONSAD, 6, 2013, Brasília, DF. **Anais...**Brasília, DF: CONSAD, 2013.

DENHARDT, Janet Vinzant; DENHARDT, Robert B. **The New Public Service. Serving, not Steering**. New York: M.E Sharpe, 2011.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DELUIZ, Neise. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p.15-21, maio/ago. 1996.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA ADROPECUÁRIA - EMBRAPA. Necessidades de Treinamento e Planejamento Instrucional: uma experiência na EMBRAPA Cerrados. Planaltina, DF [2002].

FARO, Eduardo Soares da Costa. A construção do novo modelo de gestão de desempenho por competências no Governo do Estado de Minas Gerais: etapas,

metodologia e fatores críticos para o sucesso da implementação. In: CONGRESSO CONSAD, 3., 2010, Brasília. **Anais...** Brasília, DF: CONSAD, 2010.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, DF: ANPAD, 2005.

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

GIUDICE, Rodrigo Chagas. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento - RBPO**, v. 2, n. 2, p.188-204, 2012.

LIMA, Suzana Maria Valle; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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

MAGALHÃES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 41, n. 1, p. 55-86, 2010.

MARINI, Caio. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 53, n. 4, p.31-52, 2002.

MATTOS, César. Resenha de: Reinventando o governo, de David Osborne e Ted Gaeber. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 29, n. 2, p.193-200, 1995.

MENEZES, Lucimar Alencar; RIVERA, Ricardo de Carvalho Perez; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Necessidades de treinamento de agricultores e de suas mulheres num projeto integrado de colonização. **Cadernos de Difusão de Tecnologia**, Brasília, DF, v. 5, n.1, p.109-118, 1988.

PACHECO, Regina Silva. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 53, n. 4, p. 31-52, 2002.

PACHECO, Luzia Santos et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PILATI, Ronaldo. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento,**

**desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. [recurso eletrônico]. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://docente.ifrn.edu.br/valcinetemacedo/disciplinas/metodologia-do-trabalho-cientifico/e-book-mtc>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

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 (Org.). **Gestão de pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, DF: ENAP, 2010.p. 11-28.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para Ciências Aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2001-2010** - PDI. Belém, [2001].

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015** - PDI. Belém, [2011].

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Relatório de Gestão 2012.** Belém, [2012].

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. **Plano Anual de Capacitação 2013.** Belém, [2013].

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA



### UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado (a) Servidor (a),

O presente instrumento é parte da pesquisa de campo da Dissertação de Mestrado intitulada **“GESTÃO DA CAPACITAÇÃO COM BASE EM COMPETÊNCIAS: proposta de metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação por competências para os *campi* do interior da UFPA”**, tendo como objetivo analisar a atual metodologia de levantamento de necessidades de capacitação utilizada pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento. Para isso, conto com a sua participação para o levantamento de dados desta pesquisa. A sua colaboração é de extrema importância!

#### **1ª Parte** (Orientações iniciais):

**1º Passo:** O pesquisador se apresenta ao entrevistado e informa os objetivos da pesquisa e da dinâmica a ser utilizada na entrevista.

**2º Passo:** O pesquisador solicita a autorização para registro em áudio.

**3º Passo:** Os devidos esclarecimentos sobre o anonimato e a confidencialidade dos dados participantes são informados.

**4º Passo:** O pesquisador inicia a entrevista e solicita ao entrevistado que explique cada temática, com o objetivo que obter certo aprofundamento nas questões.

**5º Passo:** Ao finalizar a 2ª parte da entrevista, inicia-se a coleta dos dados demográficos do participante.

**6º Passo:** Finaliza-se com o agradecimento pela participação do entrevistado e o pesquisador se coloca à disposição para os devidos esclarecimentos de dúvidas ou comentários.

#### **2ª Parte** (Entrevista não estruturada):

**1ª Temática:** Política de Capacitação.

**2ª Temática:** Gestão da Capacitação.

**3ª Temática:** Gestão por Competências para a área da capacitação.

**4ª Temática:** Levantamento de Necessidades de Capacitação.

**5ª Temática:** Planejamento e Execução das ações de capacitação.

**6ª Temática:** Avaliação das ações de capacitação.

**3ª Parte** (Dados Demográficos):

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo/ Função: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_.

Sexo: (    ) Masculino (    ) Feminino

Tempo de serviço na UFPA: \_\_\_\_\_.

Escolaridade/Titulação (última concluída):

(    ) Ensino Médio

(    ) Graduação

(    ) Especialização

(    ) Mestrado

(    ) Doutorado

Belém, \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

Obrigada pela sua participação!

## APÊNDICE B - ROTEIRO PARA VALIDAÇÃO SEMÂNTICA DOS QUESTIONÁRIOS DE HETEROAVALIAÇÃO (1 e 2) e AUTOAVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS (3).



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAL  
DIRETORIA DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO

### Análise Semântica dos Questionários

Prezado (a) Senhor (a),

A Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento/ PROGEP pretende desenvolver uma metodologia para diagnóstico de necessidades de capacitação com base em competências dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará (UFPA). Inicialmente será realizado um teste com os servidores técnico-administrativos e colaboradores da Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA) dos *campi* do interior da UFPA.

Para isso, antes de realizar a aplicação dos questionários, é necessário fazer a sua validação semântica. A validação semântica consiste na verificação dos itens que compõem o questionário. Os itens do questionário são: a) apresentação, que descreve o objetivo do instrumento e solicita a colaboração do respondente; b) enunciados com orientações sobre o preenchimento do questionário; c) campos para coleta de dados biográficos do respondente (nome, lotação, cargo/função, matrícula SIAPE, tempo de serviço, nome da chefia e grau de escolaridade); e, d) espaço para observações e sugestões a ser analisado e respondido, caso seja necessário.

Nesta análise semântica a sua função será julgar os itens propostos quanto a sua clareza e objetividade, conforme instruções abaixo:

- I. Preencha o cabeçalho com seus Dados pessoais;
- II. Leia atentamente os itens dos questionários do coordenador (1 e 2) e do servidor e colaborador (3) em anexo;
- III. Faça a análise dos itens do questionário quanto à clareza e objetividade no espaço reservado. Neste espaço de análise será permitido escrever sugestões e observações.

A sua participação é muito importante, pois assim a Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento/PROGEP poderá estabelecer novos métodos de levantamento de necessidades de capacitação para os servidores da UFPA.

Desde já agradecemos a sua participação!

Unidade/ Subunidade:	
Nome Completo:	
Cargo/Função:	
Matrícula SIAPE:	Tempo de Serviço:
Escolaridade/ Titulação:	
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental completo <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo <input type="checkbox"/> Graduação. Em que curso? _____. <input type="checkbox"/> Especialização. Qual curso? _____. <input type="checkbox"/> Mestrado ou Doutorado. Em que curso? _____. 	

1. Análise do item “**Apresentação**” dos questionários 1, 2 e 3.


2. Análise do item “**Orientações para preenchimento**” dos questionários 1, 2 e 3.


3. Análise do item “**Dados pessoais**” dos questionários 1, 2 e 3.


4. Análise do item “**Questões**” dos questionários 1, 2 e 3.


Belém, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /2014.

---

Assinatura

**APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS (Avaliação realizada pelo gestor)**

**QUESTIONÁRIO 1**

Prezado (a) Coordenador (a),

O principal objetivo deste instrumento é diagnosticar as **necessidades de capacitação** dos servidores técnico-administrativos e colaboradores das Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA's) e Coordenadoria de Infraestrutura dos *campi* do interior da UFPA.

Todas as informações deste questionário serão utilizadas pela Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) para a melhoria das ações de capacitação realizadas pela UFPA.

Considerando as competências listadas no questionário para as unidades **“Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação”** e **“Coordenadoria de Infraestrutura”**, por gentileza, avalie o grau de importância dessas competências, conforme instruções abaixo:

- I. Preencha o cabeçalho com seus Dados pessoais;
- II. Leia atentamente as competências indicadas no instrumento;
- III. Indique o grau de importância de ① a ⑤ das competências.

Caso haja observações e sugestões, escreva no espaço reservado.

Os resultados deste diagnóstico deverão orientar a realização das ações de capacitação para os *campi* do interior da UFPA. Por conta disso, a sua participação é muito importante.

Desde já agradecemos sua participação!

Campus/ Unidade/ Subunidade:	
Nome Completo:	
Cargo/Função:	
Matrícula SIAPE:	Tempo de Serviço:
Escolaridade/ Titulação:	
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental completo. <input type="checkbox"/> Ensino Médio completo. <input type="checkbox"/> Graduação. Em que curso? _____. <input type="checkbox"/> Especialização. Qual curso? _____. <input type="checkbox"/> Mestrado ou Doutorado. Em que curso? _____	

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)				
1	2	3	4	5
Sem Importância	Pouco Importante	Medianamente Importante	Muito Importante	Extremamente Importante

Competências Individuais	Importância
<b>C1. Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos:</b> Capacidade de fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C2. Planejamento Organizacional:</b> Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar suas necessidades organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C3. Gestão de Recursos Materiais:</b> Capacidade de identificar necessidades, adquirir e manter recursos materiais da UFPA, a fim de garantir o pleno funcionamento de sua Unidade.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C4. Gestão de Recursos Financeiros:</b> Capacidade de prever, planejar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C5. Elaborar Documentos:</b> Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação pertinente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C6. Prestar Serviços ao Servidor:</b> Capacidade de identificar as demandas do servidor, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C7. Coordenar Cursos:</b> Capacidade de planejar, treinar e acompanhar cursos ofertados a servidores da UFPA.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C8. Gestão Acadêmica:</b> Capacidade de gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C9. Fiscalização e Controle:</b> Capacidade de acompanhar, fiscalizar e controlar atividades realizadas pela unidade e Campus.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C10. Divulgação de Eventos e Notícias:</b> Capacidade de realizar a divulgação de lançamentos e publicações de cursos, eventos e programas da UFPA.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C11. Gestão de Pessoas:</b> Capacidade de delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer feedbacks e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C12. Gerenciar Projetos:</b> Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da UFPA.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C13. Atendimento ao Público:</b> Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da UFPA.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C14. Desenvolver Sistemas de Computador:</b> Capacidade de projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C15. Tramitar documentos:</b> Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C16. Arquivar Documentos:</b> Capacidade de organizar e arquivar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C17. Gestão de Processos:</b> Capacidade de interpretar e tramitar processos, segundo a legislação pertinente.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C18. Secretariado:</b> Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria e à setores da UFPA, atendendo as demandas.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C19. Serviços Laboratoriais:</b> Capacidade de executar tarefas laboratoriais em confecção, análise e pesquisa de materiais e sistemas.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C20. Ministrar aulas, cursos e palestras:</b> Capacidade de planejar, ministrar e avaliar aulas e cursos.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C21. Sistemas e Softwares:</b> Capacidade de manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C22. Segurança Patrimonial:</b> Capacidade de investigar, monitorar e vigiar o patrimônio da UFPA.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C23. Realizar serviços de copa:</b> Capacidade de realizar tarefas de manipulação de alimentos e higienização de ambientes.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C24. Gerenciar Concursos:</b> Capacidade de acompanhar e informar quanto a decretos, portarias e resoluções da UFPA, na elaboração e execução dos Concursos.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C25. Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador:</b> Capacidade de realizar perícia médica, desenvolvendo programas preventivos e corretivos em prol da saúde dos servidores da UFPA.	① ② ③ ④ ⑤
<b>C26. Gerir atividades em transporte:</b> Capacidade de realizar a operação e	① ② ③ ④ ⑤



## APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO GRAU DE DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS (Avaliação realizada pelo gestor)

### QUESTIONÁRIO 2

Prezado (a) Coordenador (a),

O principal objetivo deste instrumento é diagnosticar as **necessidades de capacitação** dos servidores técnico-administrativos e colaboradores das Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA's) e Coordenadoria de Infraestrutura dos *campi* do interior da UFPA.

Todas as informações deste questionário serão utilizadas pela Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) para a melhoria das ações de capacitação realizadas pela UFPA.

Considerando as competências listadas no questionário para as unidades **“Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação”** e **“Coordenadoria de Infraestrutura”**, por gentileza, avalie o grau de domínio das competências desempenhadas pelos servidores técnico-administrativos e colaboradores, conforme instruções abaixo:

- I. Preencha o cabeçalho com seus Dados pessoais;
- II. Leia atentamente as competências indicadas no instrumento;
- IV. Indique o grau de domínio de ① a ⑤ das competências.

Caso haja observações e sugestões, escreva no espaço reservado.

Os resultados deste diagnóstico deverão orientar a realização das ações de capacitação para os *campi* do interior da UFPA. Por conta disso, a sua participação é muito importante.

Desde já agradecemos sua participação!

Campus/ Unidade/Subunidade:
Nome Completo:
Cargo/Função:
Matrícula SIAPE:




Belém, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /2014.

---

Assinatura

**APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA E DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS (Avaliação realizada pelos servidores técnico-administrativos e colaboradores)**

**QUESTIONÁRIO 3**

Prezado (a) Senhor (a),

O principal objetivo deste instrumento é diagnosticar as **necessidades de capacitação** dos servidores técnico-administrativos e colaboradores das Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA's) e Coordenadoria de Infraestrutura dos *campi* do interior da UFPA.

Todas as informações deste questionário serão utilizadas pela Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) para a melhoria das ações de capacitação realizadas pela UFPA.

Considerando as competências listadas no questionário para as unidades **“Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação”** e **“Coordenadoria de Infraestrutura”**, por gentileza, avalie o grau de importância e domínio dessas competências, conforme instruções abaixo:

- V. Preencha o cabeçalho com seus Dados pessoais;
- VI. Leia atentamente as competências indicadas no instrumento;
- VII. Indique o grau de importância e domínio de ① a ⑤ das competências.

Caso haja observações e sugestões, escreva no espaço reservado.

Os resultados deste diagnóstico deverão orientar a realização das ações de capacitação para os *campi* do interior da UFPA. Por conta disso, a sua participação é muito importante.

Desde já agradecemos sua participação!

Campus/ Unidade/Subunidade:	
Nome Completo:	
Cargo/Função:	
Matrícula SIAPE (Caso possua):	Tempo de Serviço:
Nome da Chefia:	
Escolaridade/ Titulação:	
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental completo. <input type="checkbox"/> Ensino Médio completo. <input type="checkbox"/> Graduação. Em que curso? _____. <input type="checkbox"/> Especialização. Qual curso? _____. <input type="checkbox"/> Mestrado ou Doutorado. Em que curso? _____.	

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)				
1	2	3	4	5
Sem Importância	Pouco Importante	Medianamente Importante	Muito Importante	Extremamente Importante

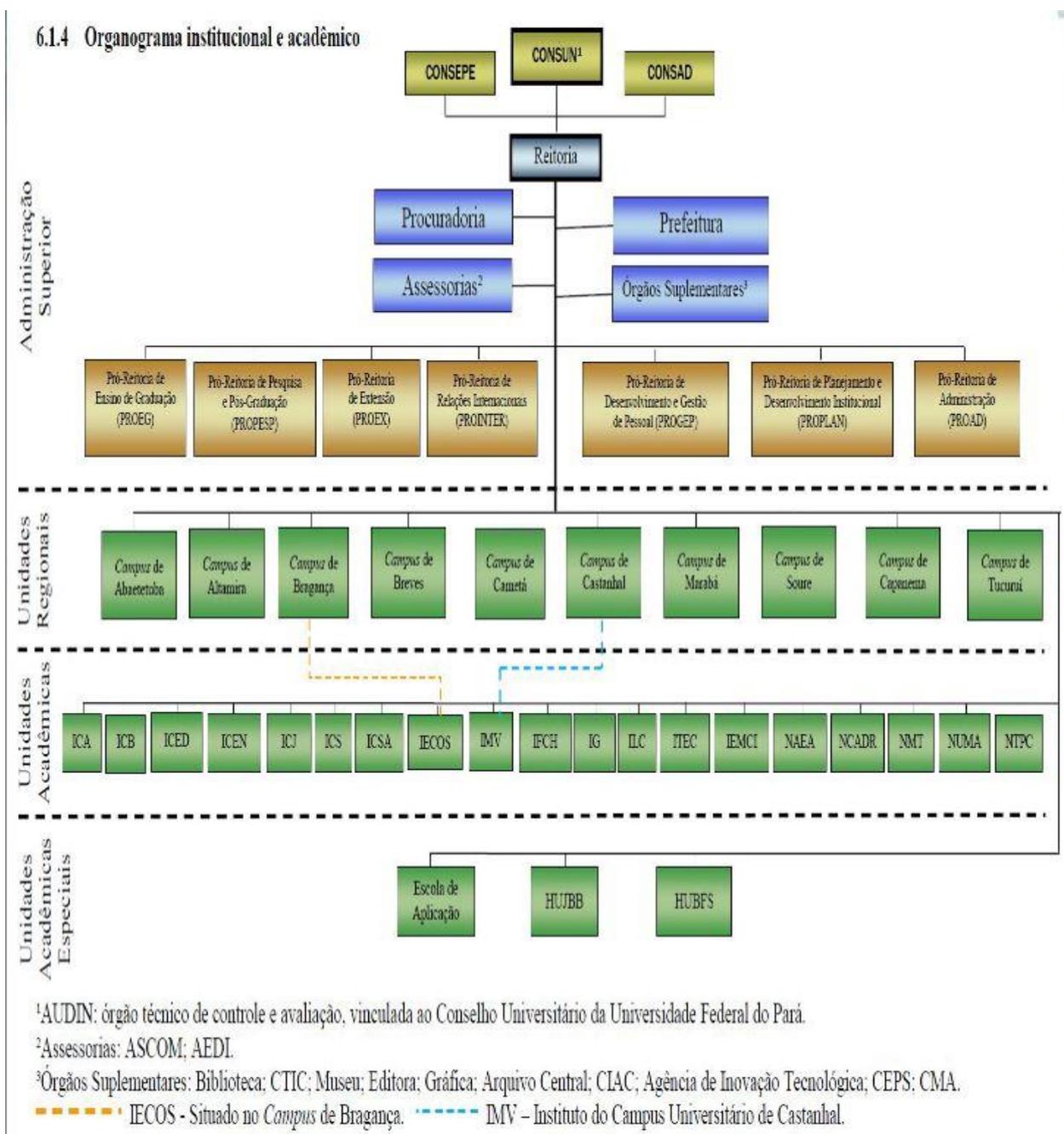
GRAU DE DOMÍNIO (D)				
1	2	3	4	5
Não Domino a Competência	Domino Pouco a Competência	Domino Medianamente a Competência	Domino Muito a Competência	Domino Plenamente a Competência

Competências Individuais	Importância	Domínio
<b>C1. Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos:</b> Capacidade de fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C2. Planejamento Organizacional:</b> Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar suas necessidades organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C3. Gestão de Recursos Materiais:</b> Capacidade de identificar necessidades, adquirir e manter recursos materiais da UFPA, a fim de garantir o pleno funcionamento de sua Unidade.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C4. Gestão de Recursos Financeiros:</b> Capacidade de prever, planejar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C5. Elaborar Documentos:</b> Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação pertinente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C6. Prestar Serviços ao Servidor:</b> Capacidade de identificar as demandas do servidor, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C7. Coordenar Cursos:</b> Capacidade de planejar, treinar e acompanhar cursos ofertados a servidores da UFPA.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C8. Gestão Acadêmica:</b> Capacidade de gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C9. Fiscalização e Controle:</b> Capacidade de acompanhar, fiscalizar e controlar atividades realizadas pela unidade e Campus.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C10. Divulgação de Eventos e Notícias:</b> Capacidade de realizar a divulgação de lançamentos e publicações de cursos, eventos e programas da UFPA.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C11. Gestão de Pessoas:</b> Capacidade de delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer feedbacks e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C12. Gerenciar Projetos:</b> Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da UFPA.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C13. Atendimento ao Público:</b> Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da UFPA.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C14. Desenvolver Sistemas de Computador:</b> Capacidade de projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C15. Tramitar documentos:</b> Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C16. Arquivar Documentos:</b> Capacidade de organizar e arquivar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C17. Gestão de Processos:</b> Capacidade de interpretar e tramitar processos, segundo a legislação pertinente.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C18. Secretariado:</b> Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria e à setores da UFPA, atendendo as demandas.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C19. Serviços Laboratoriais:</b> Capacidade de executar tarefas laboratoriais em confecção, análise e pesquisa de materiais e sistemas.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C20. Ministras aulas, cursos e palestras:</b> Capacidade de planejar, ministrar e avaliar aulas e cursos.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>C21. Sistemas e Softwares:</b> Capacidade de manusear sistemas e	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤



## **ANEXOS**

## ANEXO A - ORGANOGRAMA DA UFPA



## **ANEXO B - FÓRMULÁRIO DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO (LNC) DA UFGA DE 2014.**

Prezado Servidor,

O CAPACIT está realizando, no mês de janeiro, o planejamento para 2014. Nesse período, são definidos quais eventos de capacitação serão realizados no ano e quais demandas específicas serão atendidas.

Para subsidiar o planejamento, consideramos os resultados das seguintes ações:

1. Reunião com os agentes de capacitação;
2. Visitas técnicas às unidades com disponibilização do formulário de Levantamento de Necessidade de Capacitação no qual as unidades se manifestaram acerca de sua demanda específica;
3. Tabulação das capacitações indicadas na Avaliação de Desempenho 2013.
4. Mapeamento de Competências;
5. Legislação vigente.

Esses dados foram analisados e organizados segundo as competências específicas de cada ambiente organizacional. Para que as ações de capacitação não impactem negativamente na Progressão Funcional, este ano estamos planejando-as de modo a contemplar o cargo e o ambiente organizacional relacionado à carga horária.

Neste momento, com o intuito de definir coletivamente quais eventos de capacitação serão realizados em 2014, estamos disponibilizando os eventos de competência específica, por meio do link: <https://pt.surveymonkey.com/s/533NZGG>, para que sejam indicadas prioridades de realização para 2014.

O quadro de eventos ficará disponível para manifestação das unidades de 20 a 24/01/2014.

Aguardamos a participação de todas as unidades.

### **Eventos de Competência Específica**

Marque os Eventos de Capacitação, que na sua opinião, deverão ser realizados pelo CAPACIT/PROGEP/UFGa no ano de 2014, de acordo com o seu ambiente organizacional.

#### **1. Administrativo**

- GESTÃO DE PESSOAS
- SIAPE-FOLHA DE PAGAMENTO
- SIAPE-CAD
- PROCESSO DE APOSENTADORIA E PENSÃO
- PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CONCURSOS
- SINDICÂNCIA E PAD
- GESTÃO DE PATRIMÔNIO, MATERIAL E LOGÍSTICA
- AUDITORIA INTERNA E GOVERNAMENTAL

- PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE BIBLIOTECAS
- ELABORAÇÃO E DIAGRAMAÇÃO DE RELATÓRIOS E ATIVIDADES ANUAIS
- ELABORAÇÃO DE EDITAL PREGOEIRO-LICITAÇÃO
- GESTÃO ACADÊMICA
- PLANEJAMENTO PARA AÇÕES DE ESTÁGIO
- ENADE (TREINAMENTO PARA LIDAR COM QUESTÕES)
- SINAES
- CAPES-PREENCHIMENTO DE COLETA
- GESTÃO DE PROCESSOS E INFORMAÇÃO
- GESTÃO DE ARQUIVOS
- GESTÃO ESTRATÉGICA PARA SECRETÁRIOS
- COMPRASNET E LICITAÇÃO
- SIMA E SIDEC
- SIAFI GERENCIAL E OPERACIONAL-MÓDULO CONSULTA
- SEFIP
- EXCEL AVANÇADO
- SCDP
- SIGRH
- SIPAC
- SIGAA-GRADUAÇÃO
- SIGAA-PÓS-GRADUAÇÃO
- GESTÃO DE CUSTOS
- GESTÃO FINANCEIRA

## **2. Infraestrutura**

- TELEFONIA
- MAQUINA E EQUIPAMENTOS GRÁFICOS
- MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS
- REFRIGERAÇÃO
- ELETRÔNICA (APERFEIÇOAMENTO)
- GESTÃO DE RESÍDUOS

### **3. Ciências da Saúde**

- GINÁSTICA LABORAL
- SIASS
- GESTÃO ALIMENTAR
- APERFEIÇOAMENTO NA ÁREA DE ALIMENTOS
- BIOSSEGURANÇA
- GESTÃO HOSPITALAR
- DIAGNÓSTICO POR IMAGEM
- URGÊNCIA OFTALMOLÓGICA (APRIMORAMENTO)
- PROCEDIMENTOS DE URGÊNCIA E EMERGÊNCIA
- CURSO BÁSICO DE ELETROCARDIOGRAMA
- URGÊNCIA EM OTORRINOLARINGOLOGIA
- CAPACITAÇÃO EM ESTRUTURAÇÃO DE BANCOS DE OLHOS
- ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ABA-AUTISMO
- POLÍTICA NACIONAL DE HUMANIZAÇÃO
- ATUALIZAÇÃO E APRIMORAMENTO DA ASSISTÊNCIA

### **4. Ciências Biológicas**

- CURSO NEUROEVOLUTIVO - CONCEITO BOBATH
- ESTERILIZAÇÃO
- SEGURANÇA E CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS
- GESTÃO DE LABORATÓRIOS
- BIOSSEGURANÇA
- CLASSIFICAÇÃO E RISCOS DE PRODUTOS QUÍMICOS

### **5. Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas**

- GESTÃO DA INOVAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL
- ELABORAÇÃO DE PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO
- ELABORAÇÃO DE PROJETOS PEDAGÓGICOS DE INTERVENÇÃO

### **6. Informação**

- DATA CENTER
- DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARES
- SEGURANÇA DE REDES
- MOODLE (INSTALAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DO MOODLE)
- JSF/PRIMEFACES

- ITIL
- BANCO DE DADOS
- SISTEMA PERGAMUM
- DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE WEBSITES
- NOÇÕES DE MANUTENÇÃO E SEGURANÇA EM INFORMÁTICA
- GESTÃO DE PROCESSOS DE SERVIÇOS EM BIBLIOTECAS
- AVALIAÇÃO DE BIBLIOTECAS PELO MEC
- RDA (AACR2), RDF, MARC
- BIBLIOTECA DIGITAL
- ACESSO ABERTO A INFORMAÇÃO E DIREITOS AUTORAIS
- PRESERVAÇÃO DIGITAL
- REPOSITÓRIOS INSTITUCIONAIS
- GESTÃO DE TI
- GESTÃO E GOVERNANÇA EM TI
- JAVA/WEB/LINUX/ADM. DE SERVIDOR LINUX

#### **7. Ciências Exatas e da Natureza**

- MAPEAMENTO GEOLÓGICO COM PROCESSAMENTO DE DADOS
- EQUIPAMENTOS DE POSICIONAMENTO GEOGRÁFICO DGPS E ESTAÇÃO TOTAL

#### **8. Artes Comunicação e Difusão**

- MARKETING DE BIBLIOTECAS
- APRIMORAMENTO DIGITAL: MANUTENÇÃO DE PÁGINAS NA INTERNET E TRAB. GRÁFICOS
- CRIAÇÃO DE SITES DE BIBLIOTECAS
- COREL DRAW E INDESIGN
- ENCADERNAÇÃO E OPERAÇÃO EM EQUIPAMENTOS GRÁFICOS