



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

KILMA CARNEIRO DA SILVA MATOS

**NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO COM BASE NA LACUNA DE
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
EM EDUCAÇÃO LOTADOS NA SECRETARIA DE GESTÃO DE
PESSOAS DA UNIVASF**

Salvador
2014

KILMA CARNEIRO DA SILVA MATOS

**NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO COM BASE NA LACUNA DE
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
EM EDUCAÇÃO LOTADOS NA SECRETARIA DE GESTÃO DE
PESSOAS DA UNIVASF**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Diva Ester Okazaki Rowe

Co-orientador: Prof Dr Thiago Dias Costa

Salvador
2014

KILMA CARNEIRO DA SILVA MATOS

**NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO COM BASE NA LACUNA DE
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
EM EDUCAÇÃO LOTADOS NA SECRETARIA DE GESTÃO DE
PESSOAS DA UNIVASF**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 12 de dezembro de 2014.

Diva Ester Okazaki Rowe – Orientadora

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia

Universidade Federal da Bahia

Thiago Dias Costa – Co-orientador

Doutor em Teoria e Pesquisa do Comportamento pela Universidade Federal do Pará

Universidade Federal do Pará

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia

Universidade Federal da Bahia

Dedico este trabalho a Fabrício, meu esposo, e a Cecília, minha filha, por terem sido os principais responsáveis por eu ter conseguido ir até o fim.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a **Deus**, pelo dom da vida e por ter me dado o equilíbrio certo com força e determinação para a conclusão do mestrado.

Aos meus pais, **Noélia e Osvaldo**, por todo amor e educação que foram capazes de me dar, sendo pessoas responsáveis pela formação do meu caráter e por tudo que conquistei até hoje na minha vida.

Ao meu amigo, esposo e companheiro, **Fabício**, pelo seu amor diário, apoio incondicional para encarar esse desafio e por ter suportado todas as minhas ausências, cuidando carinhosamente da nossa filha. Te amo!

À minha filha, **Cecília**, por ser a luz da minha vida que me guia em tudo que faço e penso no meu dia a dia, por tornar meus dias mais especiais e por ter compreendido os momentos de “estudação” da mamãe.

Ao meu **bebê**, que ainda está na barriga, mas escolheu o melhor momento para chegar em nossas vidas.

Aos meus irmãos **Têca, Leandro e Júnior** por sempre me apoiarem em tudo que faço, em especial, a Júnior por ter estado ao meu lado durante vários encontros em Salvador, sendo um grande companheiro durante esta jornada.

À minha orientadora, **Profª Diva**, por todo seu apoio e dedicação durante toda a construção deste trabalho.

Ao meu co-orientador, **Prof Thiago Costa** da UFPA, que aceitou prontamente o desafio de me orientar à distância e foi uma pessoa muito importante para o norteamento deste trabalho.

Ao **Prof Ricardo Duarte** por ter tido o cuidado e a atenção de me alertar sobre o processo seletivo da UFBA.

À **Profª Milka Correia** por ter me ajudado com o projeto em todas às vezes que precisei do seu olhar crítico, sendo fundamental para minha aprovação.

À **Universidade Federal do Vale do São Francisco**, em especial, ao Magnífico Reitor, **Profº Julianeli**, por ter acreditado no meu projeto, tornando o sonho de trabalhar com a gestão por competências na Univasf possível.

Aos colegas membros da comissão, **Profª Milka, Prof Marcelo, Duda e Caffé** por terem encarado junto comigo este desafio que foi a principal inspiração desta pesquisa.

À equipe da **SGP** que fez parte da minha pesquisa e contribuiu significativamente para o resultado deste trabalho. Em especial, agradeço a **Dôra** por ter compreendido os desafios profissionais encarados durante este período do mestrado.

Aos queridos colegas da Coordenação de Capacitação e Desempenho, em especial, a **Danielle** por ter aceitado o desafio de assumir tantas responsabilidades juntamente com **Leonardo e Natanael** durante a minha ausência do setor.

Aos amigos **Bárbara (Brim) e Roberto** por todo apoio e acolhimento sempre que precisei durante todo o período do mestrado com muita atenção e carinho.

Aos amigos **Camilla e Charles** por terem me proporcionado diversos momentos descontraídos, deixando os meus dias em Salvador mais leves.

Aos colegas do mestrado que se tornaram amigos de verdade por tudo que vivemos juntos, compartilhando conhecimentos (**Adalton e Márcio**), angústias (**Nair e Narjara**) e alegrias (**César, Mazé, Irene e Rejane**). Em especial, ao meu grande companheiro de estudo durante toda esta jornada que se tornou também um grande amigo, **Platini**.

Ao **NPGA** da UFBA por nos proporcionar um programa de extrema qualidade com profissionais dedicados à nossa formação acadêmica. Em especial, agradeço ao professor **Célio, a Cristina e ao Arthur** por todo apoio e atenção neste período.

Enfim, agradeço a todos os familiares e amigos que não foram citados, mas torceram, apoiaram e contribuíram direta ou indiretamente para conclusão do meu mestrado. Sem o apoio de todos vocês, tudo teria sido ainda mais difícil.

RESUMO

Para atender aos objetivos do Decreto 5.707/2006, o Reitor da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) designou uma comissão para propor a metodologia de implantação do modelo de gestão por competências na instituição, que adotou como método de trabalho avaliar a aplicabilidade desta metodologia por meio de um projeto piloto na Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP). Esta pesquisa buscou verificar, com base na lacuna de competências individuais, as necessidades de capacitação dos Técnico-Administrativos em Educação lotados na SGP da Univasf. O presente trabalho de natureza qualitativa e de caráter exploratório-descritivo foi dividido em cinco etapas: análise dos elementos estratégicos; identificação das competências setoriais; identificação das competências individuais; identificação da lacuna de competências; e identificação das necessidades de capacitação. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados desta pesquisa foram análise documental, entrevistas semi-estruturadas, grupo focal e questionário. Por meio do mapeamento de competências foi possível identificar a lacuna de competências que apresentou variação entre 0 a 20. Como resultado, o estudo identificou 56 competências individuais da SGP, sendo que apenas 5 competências individuais apresentaram variação da lacuna entre 12 a 20, o que indicou uma grande necessidade de capacitação dessas competências prioritárias.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Lacuna de Competências. Necessidades de Capacitação.

ABSTRACT

To meet objectives of the Decree 5.707/2006, the Rector of the San Francisco Valley's Federal University (Univasf) appointed a commission to propose the implementation methodology of the management by skills model in the institution, which adopted as method of work to evaluate the applicability of this methodology using a pilot project in the Personnel Management Office (SGP). This research tried to verify, based in the individual competencies gap, training needs of the technical-administrative in education belonging to the UNIVASF's SGP. The present work of qualitative nature and descriptive-exploratory character was divided into five stages: strategic elements analysis; sectorial competencies identification; individual competencies identification; competencies' gap identification; and training needs identification. The instruments used for data collection for this research were documentary analysis, semi-structured interviews, focus group and questionnaire. Through this mapping was possible to identify the competencies' gap which showed variation between 0 to 20. As a result, the study identified 56 individual competencies in SGP, being that only 5 individual competencies showed variation between 12 to 20, indicating a great training need for these priority competencies.

Keywords: Management by skills. Skills Gap. Training Needs.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Publicações sobre a Gestão por Competências nas IFES.....	27
Figura 1	Sistema de Treinamento baseado em Borges-Andrade (1996)....	35
Figura 2	Etapas Realizadas na Pesquisa.....	37
Quadro 2	Descrição das Etapas da Pesquisa.....	38
Quadro 3	Perfil dos participantes das entrevistas.....	44
Quadro 4	Competências Setoriais da SGP.....	57
Quadro 5	Competências Individuais mapeadas por meio dos Editais de Concurso.....	61
Quadro 6	Competências Individuais mapeadas por meio das Entrevistas Semi-Estruturadas.....	63
Quadro 7	Competências Individuais da SGP.....	65
Figura 3	Metodologia de Capacitação da Univasf.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Dados Demográficos e Profissionais dos Participantes do Grupo Focal.....	50
Tabela 2	Percentual de acerto das Competências Setoriais Identificadas na Análise Documental.....	59
Tabela 3	Lacunas de Competências Individuais da Secretária de Gestão de Pessoas.....	70
Tabela 4	Lacunas de Competências Individuais dos servidores da SA.....	71
Tabela 5	Lacunas de Competências Individuais dos servidores do DAP....	72
Tabela 6	Lacunas de Competências Individuais dos servidores do DNSP..	73
Tabela 7	Lacunas de Competências Individuais dos servidores do DDP/CCD.....	74
Tabela 8	Lacunas de Competências Individuais dos servidores do DDP/SIASS.....	75
Tabela 9	Competências com Média Necessidade de Capacitação.....	81
Tabela 10	Competências com Grande Necessidade de Capacitação.....	84
Tabela 11	Competências Prioritárias.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANT	Avaliação das Necessidades de Treinamento
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCD	Coordenação de Capacitação e Desempenho
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
DAP	Departamento de Administração de Pessoas
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DNSP	Departamento de Normas e Seleção de Pessoas
GESTCOM	Sistema de Gestão de Competências
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IF Sertão-PE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LNC	Levantamento das Necessidades de Capacitação
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento
MEC	Ministério da Educação
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDICCTAE	Plano de Desenvolvimento Integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
Propladi	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAE	Revista de Administração de Empresas
RH	Recursos Humanos
SA	Secretaria Administrativa
SCBC	Sistema da Capacitação baseada por Competências
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEGEP	Secretaria de Gestão Pública
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas

SGPC	Sistema de Gestão de Pessoas por Competências
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFT	Universidade Federal de Tocantins
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UnB	Universidade de Brasília
Univasf	Universidade Federal do Vale do São Francisco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	21
2.1.1 Mapeamento de Competências.....	22
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS IFES	24
2.3 NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO	31
2.3.1 Diagnóstico de Necessidades de Capacitação.....	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DE PESQUISA.....	39
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	40
3.2.1 Entrevistas semi-estruturadas	40
3.2.2 Grupos focais	40
3.3 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA.....	42
3.3.1 Etapa 1 - Análise dos Elementos Estratégicos.....	42
3.3.2 Etapa 2 - Identificação das Competências Setoriais.....	42
3.3.3 Etapa 3 - Identificação das Competências Individuais	43
3.3.3.1 Participantes das Entrevistas Semi-estruturadas	44
3.3.3.2 Instrumento de coleta de dados nas entrevistas.....	45
3.3.3.3 Procedimentos de realização das entrevistas	45
3.3.3.4 Procedimentos de análise de dados das entrevistas.....	46
3.3.3.5 Análise documental por meio da Carta de Serviços	46
3.3.3.6 Etapa de realização do Grupo Focal	47
3.3.3.7 Instrumento de coleta de dados no grupo focal.....	48
3.3.3.8 Procedimento de coleta de dados no grupo focal.....	48
3.3.3.9 Participantes do Grupo Focal	49
3.3.3.10 Análise dos Resultados do Grupo Focal.....	51
3.3.4 Etapa 4 - Identificação da Lacuna de Competências Individuais.....	52
3.3.5 Etapa 5 - Identificação das Necessidades de Capacitação	53
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	54
4.1 RESULTADOS DA ETAPA 1: Análise dos Elementos Estratégicos.....	54
4.2 RESULTADOS DA ETAPA 2: Identificação das Competências Setoriais	56
4.3 RESULTADOS DA ETAPA 3: Identificação das Competências Individuais	60

4.4 RESULTADOS DA ETAPA 4: Identificação da Lacuna de Competências	68
4.5 RESULTADOS DA ETAPA 5: Identificação das Necessidades de Capacitação	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICE A – Convite de Participação do Grupo Focal	94
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	95
APÊNDICE C – Roteiro do Grupo Focal	96
APÊNDICE D – Formulário de Dados Demográficos e Profissionais.....	97
APÊNDICE E – Questionários de identificação do Grau de Domínio	98
ANEXO A – Roteiro da Entrevista Semiestruturada	126

1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais, econômicas e políticas que ocorreram desde a década de 1980 na sociedade brasileira provocaram uma reflexão sobre os rumos da sociedade e o surgimento de novos cenários para o mundo do trabalho (BASTOS, 2006). Estas transformações afetaram o setor público que precisou se adaptar, promovendo mudanças organizacionais por meio de novas ferramentas tecnológicas ou novos métodos de trabalho (BASTOS, 2006).

A administração pública tem buscado desenvolver ou implantar metodologias, técnicas ou ferramentas eficazes de gestão de pessoas (OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011) para se adaptar a esta realidade através da profissionalização e modernização com o objetivo de melhorar a gestão e prestar melhores serviços à sociedade (CARVALHO et al., 2009). Os cidadãos-clientes estão cada dia mais exigentes e a nova realidade das instituições públicas é buscar um modelo mais integrado, voltado para a excelência e para a coordenação do comportamento de seus membros (MELLO; SILVA, 2013).

Diante deste novo cenário, as organizações precisam repensar o seu método de gestão e os instrumentos que serão utilizados para se adequar às exigências do mercado (RUANO, 2007). Segundo o autor, este método de gestão envolve um conjunto de práticas administrativas que devem ser colocadas em execução visando atingir os objetivos estabelecidos pela direção de uma organização, desta forma, o desenvolvimento e a implantação de ferramentas e modelos de gestão competitivos é um grande desafio para as organizações.

A Administração Pública Federal é orientada pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto 5.707/2006 que estabelece as seguintes finalidades:

- a) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- b) desenvolvimento permanente do servidor público;
- c) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- d) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
- e) racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

A PNDP possui como diretrizes o apoio, a promoção, o incentivo, o estímulo e a acessibilidade à capacitação dos servidores para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais por meio dos seguintes instrumentos: Plano Anual de Capacitação (PAC); Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação; e o Sistema de Gestão por Competências.

Sendo assim, a Gestão por Competências na Administração Pública Federal surge como um modelo de gestão que deve estar alinhado com a estratégia e a cultura organizacional para proporcionar à instituição o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais. A PNDP define a gestão por competências como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance do objetivo da organização” (BRASIL, 2006).

A implantação deste modelo mais moderno de gestão na administração pública pode permitir a identificação e desenvolvimento de competências que são necessárias para tornar o trabalho dos servidores públicos mais eficiente e serviços de mais qualidade (COSTA; ALMEIDA JÚNIOR, 2013).

A gestão contemporânea de pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) perpassa pela criação da Lei nº 11.091/05 que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), fazendo a interligação entre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Desenvolvimento Integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDICCTAE) até o estabelecimento dos Decretos 5.707/06, 5.824/06 e 5.825/06 (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

O Ministério da Educação (MEC) recomenda que as IFES profissionalizem seus modelos de gestão para que tenham a capacidade de agregar valor mediante o alinhamento entre as suas demandas específicas e os modernos modelos de gestão que são mais eficientes (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009). O número de IFES que implantaram a gestão por competências ainda é muito restrito, por isso a teoria a respeito do tema ainda é pouca explorada com baixa produção científica disponível que aborde sobre a implantação da gestão por competências e os fatores de sucesso nessas instituições.

A Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) é uma organização nova que foi criada pela Lei nº 10.473 de 27 de junho de 2002 (BRASIL,

2002) e iniciou suas atividades acadêmicas apenas em 2004. A universidade foi criada com a proposta de desenvolvimento regional do semi-árido nordestino atuando em três estados brasileiros: Bahia, Pernambuco e Piauí. De acordo com o novo Estatuto da universidade (Univasf, 2012) que foi aprovado em 13 de agosto de 2012, a Univasf é uma Instituição Federal de natureza fundacional, vinculada ao Ministério da Educação, com sede na Cidade de Petrolina, Estado de Pernambuco, que tem como objetivos ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional mediante atuação multicampi na região do semiárido nordestinos, nos termos da sua Lei de criação. Além de Petrolina-PE, a Univasf possui campus nas seguintes cidades; Juazeiro-BA; Senhor do Bonfim-BA; São Raimundo Nonato-PI; e Paulo Afonso-BA. Atualmente a universidade possui vinte e quatro cursos de graduação, oito programas de Pós-graduação *Strictu-Senso* (Mestrado), doze programas de Residências Médica e Multiprofissional (Especialização). O quadro de pessoal da universidade é composto por um total de 815 servidores, sendo 346 técnico-administrativos em educação e 469 docentes, além de 45 contratos temporários.

A estrutura administrativa da Univasf é composta atualmente por 1 Procuradoria, 3 Assessorias, 1 Ouvidoria, 1 Controladoria Interna, 6 Pró-Reitorias, 22 Colegiados Acadêmicos de Graduação, 8 Colegiados Acadêmicos de Pós-graduação *Stricto Sensu*, 5 secretarias e 1 Prefeitura Universitária. A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) é o setor responsável por planejar, desenvolver e executar ações que visem a implementação das políticas de gestão de pessoas na universidade, bem como realizar atividades relativas à administração de pessoal. Esta secretaria está dividida em três departamentos: Departamento de Administração de Pessoas (DAP); Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP); e Departamento de Normas e Seleção de Pessoas (DNSP).

Diante da necessidade de atender aos objetivos do Decreto 5.707/2006 e implantar um modelo diferenciado de gestão baseado na gestão por competências, o Reitor da Univasf designou uma comissão para propor uma metodologia de implantação da gestão por competências. A comissão foi composta por cinco membros, sendo um docente do Curso de Psicologia, uma docente do Curso de Administração, uma Psicóloga e dois Administradores. A pesquisadora do presente estudo, que é Administradora na instituição, faz parte desta comissão e está lotada

na Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), assim como o Administrador e a Psicóloga. Como método de trabalho, a comissão optou por avaliar a aplicabilidade desta possível metodologia por meio de um projeto piloto na SGP por ser um órgão articulador responsável por planejar, desenvolver e executar ações que visem à implementação das políticas de gestão de pessoas, além de ser o órgão responsável pela implantação do modelo de gestão por competências na Univasf. O projeto piloto dentro da SGP servirá de balizador para os demais setores, pois foram testados métodos e técnicas para o mapeamento de competências que poderão ser aplicados em toda a universidade.

A prática desse modelo, em sintonia com as estratégias organizacionais, proporciona às organizações condições de mensurar os resultados em relação ao seu capital intelectual que é o ativo mais importante no mundo dos negócios (RUANO, 2007). Por meio do mapeamento das competências individuais e organizacionais é possível identificar a lacuna de competências que é a diferença das competências existentes e as necessárias para consolidar a estratégia organizacional (BRANDÃO, 2012).

Essas lacunas podem basear a identificação de necessidades de capacitação da instituição. Três situações podem gerar essas necessidades: (a) mudanças provocadas por fatores extra organizacionais; (b) mudanças internas realizadas na organização; e (c) ocorrência de lacunas de competências ou desvios de desempenho observados nos indivíduos da organização (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Atualmente, o Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) da Univasf é realizado pela Coordenação de Capacitação da SGP e as demandas são apontadas pelos setores, contudo não há uma definição clara das competências individuais que pretendem ser desenvolvidas com as ações propostas. Diante desse contexto, emerge o problema de pesquisa: Com base na lacuna de competências individuais, quais as necessidades de capacitação dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE) lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf?

Esta pesquisa tem como **objetivo geral** verificar, com base na lacuna de competências individuais, as necessidades de capacitação dos técnico-administrativos em educação lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf. Para atingir ao objetivo geral, esta pesquisa apresenta os seguintes **objetivos específicos**:

- a) analisar os elementos estratégicos da Univasf e da SGP;
- b) identificar as competências setoriais da SGP;
- c) averiguar o mapeamento das competências individuais necessárias aos técnico-administrativos em educação lotados na SGP/Univasf;
- d) averiguar o mapeamento das competências individuais existentes dos técnico-administrativos em educação lotados na SGP/Univasf;
- e) identificar a lacuna de competências individuais dos técnico-administrativos em educação lotados na SGP/Univasf;
- f) identificar as necessidades de capacitação dos técnico-administrativos em educação lotados na SGP/Univasf.

A pesquisa apresenta como pressuposto: a baixa lacuna de competências individuais dos Técnico-Administrativos em Educação lotados na SGP/Univasf indica pouca necessidade de capacitação. Sendo assim, este estudo é relevante na medida em que propõe verificar, com base na lacuna de competências individuais, as necessidades de capacitação dos técnico-administrativos em educação lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf, tornando o planejamento das ações de capacitação mais efetivo.

Esta pesquisa contribuirá para reflexão de aspectos ainda pouco explorados e discutidos sobre a gestão por competências em IFES, que são necessários para proporcionar maior eficácia e aplicabilidade deste modelo na gestão da capacitação por competências. O presente estudo também apresenta uma contribuição social, uma vez que o desenvolvimento das competências individuais dos servidores da Univasf proporcionará uma melhor preparação dos mesmos para assumirem seus cargos e, conseqüentemente, melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Devido ao envolvimento da pesquisadora com a comissão e com o setor de desenvolvimento do projeto piloto, os dados coletados neste projeto foram parcialmente utilizados nesta pesquisa, conforme a metodologia adotada e os resultados encontrados pela comissão.

O conteúdo desta dissertação está organizado em cinco seções, conforme a seguinte ordem de apresentação: (a) Introdução; (b) Referencial Teórico; (c) Procedimentos Metodológicos; (d) Discussão dos Resultados; (e) Considerações Finais.

Após esta primeira seção da introdução, a segunda seção apresenta o referencial teórico desta pesquisa que aborda sobre os seguintes temas: Gestão por

Competências; Gestão por Competências nas IFES; e Necessidades de Capacitação. As reflexões sobre essas temáticas embasaram as reflexões sobre o objeto de pesquisa estudado, uma vez que foram analisados conceitos, teorias e métodos que reforçam a relevância do presente estudo. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa que estão relacionados à estratégia metodológica de pesquisa, instrumentos de coletas e análise dos dados, corte temporal e a descrição das etapas da pesquisa. A quarta seção aborda sobre a discussão dos resultados com base na teoria estudada e, por fim, a quinta seção que trata sobre as considerações finais com o resumo dos principais resultados, contribuições e limitações da pesquisa realizada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentado o referencial teórico utilizado nesta pesquisa com abordagens sobre alguns conceitos da Gestão por Competências e a sua implementação em IFES, assim como algumas teorias sobre Necessidades de Capacitação.

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A definição de competências é muito diversificada e está sujeita a interpretações distintas, conforme apresentam Bitencourt e Barbosa (2004) por meio de vinte conceitos diferenciados, porém interligados. Dentre esses conceitos, Fleury e Fleury (2001) definem competência como um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades”.

Ferreira (2009) apresenta o conceito de competência sob análise de outras correntes que não a definem apenas como o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também como a forma que esses atributos são desenvolvidos pelo indivíduo para o alcance de resultados valorizados pela organização. Este conceito está associado aos seguintes aspectos: (a) aplicação de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) no trabalho; (b) capacidade de mobilizar recursos e colocar em prática conjunto de saberes; (c) busca de melhores desempenhos; e (d) atributos relacionados ao indivíduo no trabalho.

Diante deste cenário, a discussão sobre competências vem intensificando no meio acadêmico, ao mesmo tempo em que mais organizações adotam este modelo de gestão, enquanto outras que utilizam este instrumento aprimoram (ROWE, 2005).

O modelo de Gestão por Competências é uma tendência latente para a área de recursos humanos das organizações públicas, que devem elaborar programas de desenvolvimento das competências, inclusive para os gestores públicos (OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011). De acordo com Mello e Amâncio Filho (2010), as competências podem ser classificadas em duas grandes categorias: as competências humanas, individuais ou profissionais (relacionadas aos indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e as competências organizacionais (relacionadas a uma organização ou a uma de suas unidades produtivas).

Segundo Bitencourt e Barbosa (2004), a gestão por competências visa aproximar os objetivos organizacionais e os pessoais (profissionais) e essa diferenciação facilita a compreensão desses principais tipos de competências. É necessário que haja um alinhamento entre os recursos humanos e a estratégia organizacional, tornando este alinhamento um elemento fundamental para a efetividade organizacional (MAIA; MORAES; FREITAS, 2011).

Os modelos tradicionais de gestão com práticas heterogêneas, burocráticas ou hierarquizadas em excesso comprometem a qualidade dos processos e resultados, por isso a implementação de uma proposta de modelo de gestão por competências apresenta-se como uma solução viável, visando integrar os processos de trabalho, diagnosticar, desenvolver e estimular as competências individuais necessárias para viabilização das estratégias organizacionais (MAIA; MORAES; FREITAS, 2011).

A estrutura do modelo de gestão por competências é definida de acordo o perfil de cada organização e os objetivos de adoção dos sistemas de gestão demonstram preocupação pela busca de resultados, alinhados à estratégia empresarial (ROWE, 2005). De modo geral, um estudo sobre o perfil da organização para conhecer seus elementos estratégicos é muito importante e facilitará na identificação das competências organizacionais necessárias para atingir os objetivos propostos. Assim como, o mapeamento das competências é necessário para identificar as competências individuais existentes.

2.1.1 Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências é uma etapa fundamental da gestão por competências, pois orienta as ações para captação ou desenvolvimento das competências identificadas como relevantes para a organização, sendo muito importante que seja realizado com muito rigor para não prejudicar as etapas de captação, desenvolvimento e avaliação de competências (BRANDÃO, 2012). Por meio do mapeamento de competências é possível identificar a lacuna de competências que é a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (BRANDÃO, 2012).

Nesta etapa busca-se identificar as competências organizacionais e as competências individuais que devem estar alinhadas à estratégia organizacional. Brasil (2012) classifica essas competências da seguinte maneira:

- a) Competências organizacionais: são as competências que estão relacionadas à organização e representam os atributos que a tornam eficaz, podendo ser compreendidas na administração pública como sendo às capacidades necessárias para àquela organização que são percebidas pela sociedade.
- b) Competências individuais: são as competências que estão relacionadas aos indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho para desenvolver a estratégia estabelecida e refletir as competências organizacionais.

As competências organizacionais são identificadas por meio da análise de documentos estratégicos como os planos estratégicos, a missão, a visão e os relatórios de gestão, por exemplo.

Após a etapa de identificação das competências organizacionais, inicia-se o mapeamento das competências individuais que podem estar relacionadas ao indivíduo ou a pequenas equipes de trabalho, conforme já mencionado anteriormente. De acordo com Brandão e Bahry (2005), “a descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer”. Os autores orientam que “esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação”, podendo ser acrescido de uma condição ou critério. Para Brandão (2012, p. 19 a 21), na descrição de competências deve-se evitar:

- a) Construção de descrições muito longas e com múltiplas ideias – dificulta a compreensão do avaliador, pois exige muito esforço cognitivo para avaliar a competência;
- b) Obviedades – evitar termos desnecessários, dando prioridade a brevidade;
- c) Duplicidade ou redundâncias – evitar uso de sinônimos em uma mesma descrição de competência;
- d) Abstrações – evitar uso de termos com dificuldade de compreensão, por isso a descrição de competência deve ser clara e objetiva;
- e) Estrangeirismos e a utilização de termos excessivamente técnicos – a utilização deve ser evitada e só justifica-se quando forem de difícil tradução ou substituição;
- f) Ambigüidades – devem ser evitadas, pois podem ser interpretadas da forma que melhor convém para quem está avaliando;
- g) Palavras desnecessárias – a descrição de competência deve ser a mais concisa possível;

- h) Utilização de verbos inadequados – tais verbos não expressam ações concretas observadas no contexto do trabalho.

De acordo com Brasil (2012), o mapeamento das competências individuais poderá ser realizado por meio de diversos métodos como: Análise documental; Entrevista; Entrevista Semiestruturada; Grupo Focal; Questionário.

Ao finalizar a identificação das competências organizacionais e das competências individuais para atingir aos objetivos estratégicos organizacionais por meio do mapeamento de competências, identifica-se a lacuna de competências para que seja possível planejar as ações de capacitação visando o desenvolvimento das mesmas (BRASIL, 2012). A identificação da lacuna de competências pode ser feita por meio da definição do grau de importância da competência individual identificada e da definição do grau de domínio da competência individual identificada (BRASIL, 2012).

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS IFES

De acordo com Oliveira e Silva (2011), a Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal Brasileira evolui muito desde a década de 1930, quando ainda havia uma estrutura paralela de admissão por apadrinhamentos, mesmo com a adoção do concurso público para ingresso de novos servidores. Sistemas informatizados de informações gerenciais foram implantados como o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), contudo investimentos em treinamentos e desenvolvimentos dos servidores não eram percebidos (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Nas IFES, a gestão contemporânea de pessoas perpassa pela criação da Lei nº 11.091/05 que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), fazendo a interligação entre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Desenvolvimento Integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDICCTAE) até o estabelecimento dos Decretos 5.707/06 (PNDP), 5.824/06 e 5.825/06 (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

O Sistema de Gestão por Competências é um instrumento da PNDP e é definido neste decreto como uma “ferramenta gerencial que permite planejar,

monitorar, avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, habilidades e das atitudes necessárias para o desempenho das funções dos servidores” (BRASIL, 2006). Ainda são poucas as instituições federais que utilizam esse sistema, uma vez que é necessário que haja o mapeamento das competências organizacionais e individuais para a alimentação do mesmo, ou seja, primeiramente é preciso implantar o modelo de gestão por competências na organização.

De acordo com Burigo e Laureano (2013), o Decreto nº 5.707/2006 desperta sobre a necessidade de implantar um modelo diferenciado de capacitação tradicional, com formação fundamentada no desenvolvimento de competências, diálogo entre dirigentes e servidores, e no aprimoramento do pessoal. Com a criação deste decreto, as organizações públicas federais estão enfrentando um desafio, necessitando rever as práticas desenvolvidas na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional (BURIGO; LAUREANO, 2013).

Como instrumento da política de desenvolvimento dos servidores, as IFES devem elaborar o Plano Anual de Capacitação que é um documento interno elaborado pela própria instituição federal que deve conter as definições dos temas, as metodologias a serem adotadas e as ações de capacitação que serão disponibilizadas para qualificação dos seus servidores (BRASIL, 2006). Com o objetivo de identificar informações das ações de capacitação realizadas e analisar os resultados obtidos com a execução do Plano Anual de Capacitação, as instituições federais devem preencher o Relatório de execução do Plano Anual de Capacitação (BRASIL, 2006).

A adequação dos instrumentos legais com a realidade de cada IFES é um grande desafio para a implantação da gestão de pessoas por competências nas IFES, pois muitas instituições não possuem seu planejamento estratégico bem definido e articulado à gestão por competências, a cultura organizacional é um fator determinante, pois precisa estar alinhada com o modelo de gestão que pretende ser implantado, além de vencer as limitações das orientações reduzidas das legislações, que não apresentam muitos subsídios para tornar viável a prática (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Para haver a implantação da Gestão por Competências nas IFES, o embasamento legal é primordial para validar este modelo de gestão. Contudo, além da legalidade, deve-se observar a estratégia organizacional, o conceito de competências para a organização com base na sua missão, visão e objetivos

estratégicos e o processo do mapeamento das competências individuais e organizacionais (SILVA FILHO, 2011). O autor destaca que este mapeamento objetiva identificar a lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis. O gerenciamento desta lacuna reduzirá ao máximo a discrepância entre estas competências, por isso o passo inicial do processo de mapeamento é a identificação das competências (individuais e organizacionais) para consecução dos objetivos da organização e em seguida realiza-se a coleta de dados com pessoas chave da organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A estrutura do modelo de gestão por competências é definida de acordo o perfil de cada organização e os objetivos de adoção dos sistemas de gestão demonstram preocupação pela busca de resultados, alinhados à estratégia empresarial (ROWE, 2005). De modo geral, percebe-se que um estudo sobre o perfil da organização para conhecer seus elementos estratégicos é muito importante e facilitará na identificação das competências organizacionais necessárias para atingir os objetivos propostos. Assim como, o mapeamento das competências é necessário para identificar as competências individuais existentes.

A gestão por competências é um modelo que pode ser utilizado para direcionar as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações, de forma que as competências individuais possam gerar e sustentar as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos (BRASIL, 2012). O processo de implantação do modelo de gestão por competências nas IFES é complexo e contínuo, pois é preciso conhecer os elementos estratégicos da instituição que nem sempre estão muito claros e bem definidos, além de depender de um envolvimento muito forte da alta gestão para apoiar as ações necessárias para a implantação do modelo.

A ausência de publicações com dados sobre o número preciso de IFES que implantaram a gestão por competências, motivou a pesquisadora realizar um levantamento com a Secretaria de Gestão Pública (SEGEP), órgão do governo responsável por desenvolver e implementar o Sistema de Gestão por Competências para verificar tais informações. Contudo, a própria SEGEP ainda não possui esses dados oficializados, sendo possível apenas informar a relação das universidades federais que responderam positivamente em 2013 ao questionamento do Relatório

de Execução do Plano Anual de Capacitação 2012 referente à elaboração do PAC com base na Gestão por Competências, que foram: Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM); Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Universidade Federal de São Carlos (Ufscar); Universidade Federal do Pará (UFPA); Universidade Federal Fluminense (UFF); Universidade de Brasília (UnB).

Além da ausência desses dados, a produção científica disponível que aborde sobre a implantação da gestão por competências e os fatores de sucesso nessas instituições ainda são muito limitados. Este estudo buscou levantar dados de publicações que apresentaram resultados de estudos realizados em IFES que implantaram ou ainda estão em fase de implantação da gestão por competências por meio de pesquisas em base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), e periódicos nacionais como a Revista de Administração de Empresas (RAE) e a Revista de Administração Contemporânea (RAC) referente ao período de 2008 a 2014. O Quadro 1 apresenta este levantamento, indicando os autores e o objetivo do estudo.

Quadro 1 - Publicações sobre a Gestão por Competências nas IFES

Autor/Ano	Objetivo do Estudo
Costa e Almeida Júnior (2013)	Apresentaram a metodologia utilizada para mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará.
Burigo e Laureano (2013)	Buscaram compreender como se desenvolveu o processo de implantação da Gestão por Competência na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), no período de maio/2008 a maio/2012 com a homologação do Decreto nº 5.707/2006 por meio da visão dos gestores administrativos.
Duarte, Ferreira e Lopes (2009)	Verificaram a aplicação do modelo de gestão por Competências mediante um estudo de caso da Universidade Federal do Tocantins (UFT), tendo como objetivos específicos: (a) averiguar se o modelo de gestão por competências pode contribuir para o desenvolvimento dos servidores e das organizações públicas; (b) apresentar a metodologia utilizada pela UFT para a avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos.
Oliveira, Silva e Cavalcante (2011)	Analisaram a implantação do sistema de gestão por competências na Universidade Federal de Goiás (UFG), a partir da percepção de seus gestores <i>versus</i> servidores que

	atuam na área de Gestão de Pessoas.
Oliveira (2011)	Analisou a difusão do sistema de gestão de pessoas por competências nas seguintes IFES da região nordeste do Brasil: Universidade Federal do Ceará (UFC); Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).
Ayres (2012)	Propôs uma estrutura de referência para a delimitação de um Sistema de Capacitação Baseado em Competências (SCBC) para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, conforme diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707/2006.

Fonte: Elaborado pela autora

Burigo e Laureano (2013) buscaram compreender por meio da visão dos gestores administrativos como se desenvolveu o processo de implantação da gestão por competências na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Os autores apresentaram um breve relato sobre a Universidade e os desafios para implantação do modelo de gestão por competências, abordando sobre a gestão e o desenvolvimento institucional, o Decreto nº 5.707/2006 e por fim apresentaram o caminho metodológico percorrido. Os resultados do estudo apontaram que há necessidade de uma maior interação entre as áreas de Gestão de Pessoas e de Planejamento na UFSC para a implantação da gestão por competências e propuseram algumas perspectivas ou caminhos para o fortalecimento do processo da Política de Desenvolvimento da UFSC por meio da gestão por competências que podem servir de orientação para outras IFES também, tais como:

- a) [...] Fortalecer o processo de formação do servidor com vistas a desvelar as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das competências institucionais.
- b) Promover ações compartilhadas com vistas ao desenvolvimento institucional, entre a área de Gestão de Pessoas e de Planejamento da Instituição.
- c) Promover a divulgação e a sensibilização do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), visando uma melhor compreensão por parte da comunidade universitária. [...]
- d) Repensar as ações da área de Gestão de Pessoas, as legislações internas vigentes de modo a dinamizar e sistematizar as diversas práticas nesta área [...]. (BURIGO; LAUREANO, 2013, p. 210).

Uma outra organização analisada foi a Universidade Federal de Tocantins (UFT) por meio do estudo de caso desenvolvido por Duarte, Ferreira e Lopes (2009) que tinha como objetivo verificar a aplicação de modernos modelos de gestão, como a gestão por competências, em organizações públicas e apresentou uma evolução conceitual da gestão por competências, diferenciou a competência organizacional da competência funcional, abordou sobre a avaliação por competências e relatou sobre a gestão por competências na UFT que já definiu as suas competências Básicas, Comportamentais e de Gestão para a avaliação de desempenho dos servidores, assim como seus indicadores. Os resultados desta pesquisa apontaram que a aplicabilidade da gestão por competências nas organizações públicas proporciona o suporte necessário para as ações de desenvolvimento e capacitação, satisfazendo as exigências do MEC e cumprindo a Lei 11.091/2005, que institui o PDICCTAE, portanto uma ferramenta para o desenvolvimento dos servidores e das organizações públicas.

Oliveira, Silva e Cavalcante (2011) realizaram um estudo de caso na Universidade Federal de Goiás (UFG) com o objetivo de analisar a implantação do sistema de gestão por competências nesta universidade, a partir da percepção dos gestores e servidores da área de Gestão de Pessoas. Neste estudo foi apresentado um referencial teórico que abordou sobre a gestão de pessoas por competências nas organizações e a evolução dos dispositivos legais brasileiros sobre a gestão de pessoas por competências nas IFES. O estudo constatou que há uma lacuna entre o que está disposto na legislação brasileira sobre a gestão de pessoas e a prática existente na universidade. Os resultados indicaram que não houve evolução da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências, conforme os dispositivos legais brasileiros. Apesar do estudo ter sido realizado na UFG, o resultado obtido nesta pesquisa reflete a realidade de muitas IFES que não conseguem adequar as práticas de gestão de pessoas com as exigências impostas pela legislação.

Com o objetivo de analisar a difusão do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) em algumas IFES da região Nordeste do Brasil, Oliveira (2011) realizou um estudo de caso múltiplo na Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Esta pesquisa apresentou uma ampla fundamentação teórica abordando sobre a gestão de pessoas nas organizações públicas, a gestão

de pessoas por competências e a proposta de um sistema de gestão de pessoas por competências para o contexto das IFES brasileiras.

Oliveira (2011) analisou a difusão do SGPC em cada IFES estudada sob os seguintes aspectos: gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional; gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade; práticas de gestão de pessoas por competências na IFES estudada. As conclusões e limitações apresentadas pelo autor ao final da pesquisa foram: necessidade de mobilização de ações institucionais que possibilitem meios sustentáveis para a implantação futura de um SGPC; a gestão de pessoas agregou valor, prioritariamente, aos servidores e, somente depois, à própria instituição; a sociedade consistia em um ponto pouco claro ou não incorporado pelos profissionais do Recursos Humanos (RH) dentro das IFES; a gestão de pessoas não foi contemplada por um sistema de gestão por competências; o nível dos esforços preliminares desencadeados para a implantação do SGPC encontrava-se incipiente, ou seja, em uma etapa anterior ao mapeamento das competências.

Ayres (2012) desenvolveu uma pesquisa para propor um Sistema da Capacitação baseada por Competências (SCBC) para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE). A fundamentação teórica apresentada neste estudo também foi bem extensa abordando sobre a gestão por competências, os aspectos institucionais e legais das IFES, o SCBC e a sua delimitação. Os resultados obtidos nesta pesquisa concluíram que o SCBC pode ser considerado um instrumento de gestão por competências capaz de colaborar com a efetividade da implantação dos pressupostos da PNDP no IF Sertão-PE. Ayres (2012) ressalta que o estudo realizado deteve-se nas especificidades da citada instituição, mas não exclui algumas contribuições da pesquisa para outras IFES.

O projeto de mapeamento de competências individuais dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Pará (UFPA) marcou o início da implantação do modelo de gestão por competências na instituição, conforme apresentam Costa e Almeida Júnior (2013) na sua pesquisa. Neste estudo foram apresentadas as etapas metodológicas conduzidas por pesquisa documental, entrevistas, grupos focais e formulários para identificação da lacuna de competências. Os resultados obtidos neste projeto desenvolvido durante 1 ano

foram: mapeamento de todos os cargos existentes na UFPA; identificação de 32 competências individuais dos Técnico-Administrativos em Educação da UFPA; 22% das competências necessárias ainda precisam ser desenvolvidas; o mapeamento atingiu ao objetivo de levantar as necessidades de capacitação futura da instituição.

Dentre todas as IFES analisadas anteriormente, a UFPA é a instituição que está mais estruturada em relação à implantação da gestão por competências, pois a maioria das IFES ainda está na fase de análise dos seus processos interno, enquanto que a UFPA já realizou o mapeamento das competências setoriais e individuais, sendo possível a identificação das necessidades de capacitação dos servidores da instituição.

2.3 NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO

Para compreender a importância de estudar métodos para identificar as necessidades de capacitação ou treinamento de uma determinada organização, é preciso conhecer o conceito de treinamento que, de acordo com Ferreira e Abbad (2014, P. 3), pode ser definido como “qualquer ação organizacional desenhada e executada com o objetivo de, intencionalmente, ampliar a aprendizagem de atores organizacionais”.

Borges-Andrade (2002, p. 32) também destaca que o treinamento normalmente está “relacionado à identificação e superação de deficiências no desempenho de empregados, preparação de empregados para novas funções e adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias no trabalho”. Ambas as definições reforçam o papel da aprendizagem no contexto organizacional que possibilita ao indivíduo desenvolvimento de competências para um melhor desempenho atual ou futuro na organização, garantindo assim uma melhor empregabilidade no mercado de trabalho.

As necessidades de capacitação ou treinamento são descrições de lacunas de competências e podem se manifestar em vários níveis, sendo possível identificar três situações básicas que geram essas necessidades: a) mudanças provocadas por fatores extra-organizacionais; b) mudanças internas realizadas na organização; e c) ocorrência de lacunas de competências ou desvios de desempenho observados nos indivíduos da organização (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Nas situações indicadas em que as necessidades de capacitação ou treinamento são ocasionadas por mudanças externas à organização ou internas na organização, caracterizam-se pelo surgimento de uma nova competência, que deverá ser desenvolvida pelos indivíduos da organização e as ações devem estar voltadas para apoiar a aprendizagem de novos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) que antes não eram exigidos dos profissionais daquela organização (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006). Esta pesquisa pretende analisar o objeto de estudo com base na terceira situação descrita pelos autores, uma vez que serão verificadas as lacunas de competências para identificar as necessidades de capacitação de um determinado grupo de análise.

Para Ferreira (2009), as necessidades de treinamento podem ser definidas nos níveis organizacional (macro), de macroprocessos, de grupos e tarefas (meso) e individual (micro). A necessidade de treinamento no nível organizacional deve ter como ênfase a lacuna das competências que são transversais ou genéricas, ou seja, necessárias a todos os empregados, devendo ter relação com os objetivos estratégicos da organização (FERREIRA, 2009). Segundo o autor, no nível meso a abrangência é menor que no nível macro, pois o foco é tanto nas lacunas de competências replicáveis que são necessárias a diversos atores de processos organizacionais semelhantes (macroprocessos), como nas lacunas das competências técnicas que são específicas de um determinado grupo ou função (grupos e tarefas). O nível individual é caracterizado pelos treinamentos serem de baixo compartilhamento entre os trabalhadores e por estarem mais voltados ao atendimento de objetivos pessoais e profissionais de aprendizagem (FERREIRA, 2009). Nesta pesquisa buscou-se a identificação das necessidades de capacitação por meio dos três níveis: macro; meso; e micro.

De acordo com Brandão (2012), as competências no trabalho podem ser desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem, sendo classificados pelo autor como naturais ou induzidos. Os processos naturais são aqueles que ocorrem em situações rotineiras de trabalho e não há uma intenção direta de aprendizagem, já os processos induzidos ocorrem de forma planejada e são ações desenvolvidas intencionalmente visando à aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (BRANDÃO, 2012).

As necessidades de capacitação ou treinamento de uma determinada organização precisam ser compreendidas de forma clara, caso contrário poderá

haver um desperdício do investimento realizado, com desenhos inadequados de programas e ausências de respostas organizacionais antecipadas (SILVA; MENESES, 2012). Sendo assim, o diagnóstico de necessidades de capacitação é uma etapa de fundamental importância, conforme detalharemos a seguir.

2.3.1 Diagnóstico de Necessidades de Capacitação

O processo de diagnóstico de necessidades de capacitação possibilita a identificação das possíveis lacunas de competências, visando tornar o planejamento das ações de capacitação mais efetivo por meio da promoção do desenvolvimento de competências (BRANDÃO, 2012). O autor indica duas alternativas para realização do diagnóstico de necessidades de capacitação: *análise organizacional* ou *análise de atividades ou de papéis ocupacionais*. Na *análise organizacional* é proposto um estudo sobre os elementos estratégicos da organização, considerando os indicadores de eficiência e eficácia para identificar se há lacunas de competências que são necessárias para atingir os objetivos organizacionais, enquanto que na *análise de atividades* são verificadas as condições que estão sendo realizadas as atividades demandadas para os empregados, visando identificar se as competências apresentadas pelos mesmos são suficientes para um desempenho eficaz (BRANDÃO, 2012).

Segundo Ferreira (2009), a literatura indica que o diagnóstico de necessidade de treinamento poderá ocorrer por meio de dois métodos que são: (a) Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT); e (b) Análise de Necessidades de Treinamento. De acordo com o autor, o termo de Levantamento de Necessidade de Treinamento é usado “para se referir a ações de coleta e análise de dados voltadas à tomada de decisões sobre demandas educacionais e de treinamento” (FERREIRA, 2009, p. 19 e 20). De acordo com ele, este termo está relacionado a “cardápios” de treinamentos prontos por meio de listas pré-definidas que são solicitados por dirigentes, gestores e outros profissionais da organização. Com relação ao termo de Análise de Necessidade de Treinamento, o autor destaca que tem sido utilizado para enfatizar a natureza analítica do processo de diagnóstico de necessidades e também para se referir à aplicação de modelos teóricos tradicionais de pesquisa. Contudo, Ferreira (2009, p. 20) afirma que “o caráter descritivo das análises de necessidades esconde o fato de que existem, além de processos analíticos,

processos avaliativos da magnitude e da prioridade de necessidades de treinamento ou hiatos de competências”.

Diante deste contexto, Ferreira (2009) questiona por que apenas “levantar” ou “analisar” necessidades de treinamento e não “avaliá-las”? O autor responde ao próprio questionamento ressaltando que avaliar as necessidades de treinamento implica no julgamento da sua magnitude, priorização, além de aferição de sua natureza (cognitiva, afetiva, psicomotora) e complexidade. Para Ferreira (2009) a expressão mais adequada para o método de diagnóstico de necessidades de treinamento é Avaliação das Necessidades de Treinamento (ANT), pois trata de um processo sistemático de identificação de lacunas de competências para aferir a magnitude das necessidades, a prioridade e se causam prejuízo ou não à organização.

Apesar das grandes mudanças e evoluções ocorridas no contexto do trabalho das instituições públicas, por muitos anos o foco dessas mudanças ocorria apenas nos procedimentos e questões operacionais, uma vez que havia a necessidade de atender ao aparato legal, contudo poucas ações eram voltadas para uma atuação mais estratégica da gestão pública. (SILVA; ROWE, 2012). Muitas instituições públicas não possuem seus elementos estratégicos bem definidos e isso dificulta a adoção de práticas mais atuais e eficientes de gestão, como por exemplo o método de Avaliação das Necessidades de Treinamento (ANT) que deve abranger os arranjos organizacionais modernos e a interação entre organizações e o ambiente externo formado por seus interessados.

Enquanto o conceito de necessidades de treinamento “refere-se, basicamente, a lacunas de competências dos indivíduos (fim)”, o conceito de avaliação das necessidades de treinamento “refere-se ao processo sistemático de coleta, análise e interpretação de dados destinados à identificação de tais lacunas (meio)”. (FERREIRA, 2009, p. 30). Borges-Andrade (2002) afirma que o Treinamento (T) e Desenvolvimento (D) podem ser observados como um sistema, que deve ser “integrado por três elementos: (a) avaliação de necessidades; (b) planejamento do treinamento e sua execução e (c) avaliação do treinamento”, conforme ilustrado na Figura 1:

Figura 1 – Sistema de Treinamento baseado em Borges-Andrade (1996)



Fonte: Adaptado de Silva, 2012.

Esses elementos, segundo o autor, mantêm entre si um fluxo de informações e produtos, sendo que o elemento de 'avaliação do treinamento' seria o principal responsável por garantir a retroalimentação do sistema por meio de informações que permitam o constante aperfeiçoamento do mesmo (BORGES-ANDRADE, 2002). De acordo com Silva (2012), esse fluxo de informações também permite a alimentação do sistema e direcionamento do mesmo de forma que promova uma ação instrucional capaz de identificar e suprir lacunas de competências. Contudo, as pesquisas sobre este método ainda não são suficientes e a ANT não tem sido realizada de modo sistemático em ambientes organizacionais (SILVA, 2012).

As necessidades de capacitação deste estudo serão identificadas por meio da *análise de atividades ou de papéis ocupacionais*, conforme modelo proposto por Brandão (2012).

Por meio desta análise será possível estabelecer as prioridades de capacitação, conforme uma auto-avaliação realizada pelos próprios servidores para indicar o grau de domínio das competências mapeadas. Para identificar o grau de prioridade da capacitação ou a necessidade de aprendizagem que são indicados pela lacuna de cada competência identificada, aplica-se a seguinte fórmula, conforme sugere Brandão (2012):

$$N = I (5 - D)$$

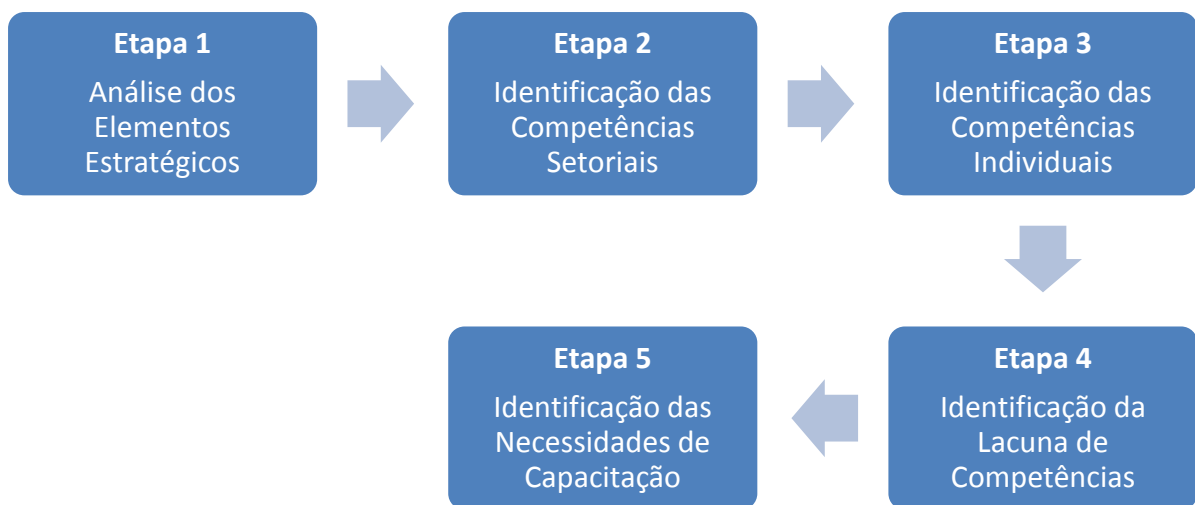
Nesta equação, o “N” indica a lacuna de competência; o “I” indica o grau de importância daquela competência para o desempenho das atividades; o “D” indica o grau de domínio que o servidor possui sobre determinada competência. A lacuna de competência encontrada por meio desta fórmula pode variar de 0 a 20, sendo que os resultados iguais ou inferiores a 5 representam pouca ou nenhuma necessidade de capacitação da competência avaliada, assim como os resultados iguais ou superiores a 12 indicam uma grande necessidade de capacitação da competência avaliada (BRANDÃO, 2012). O autor sugere também que o grau de importância seja identificado por meio de uma heteroavaliação preenchida pelo gestor da equipe.

Essa ferramenta, após aplicada e testada, poderá ser útil e replicada para os demais setores da Univasf, tornando o planejamento das ações de capacitação mais eficiente ao considerar as necessidades e prioridades de capacitação, conforme a lacuna de competências dos próprios servidores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa que foi dividida em cinco etapas, conforme Figura 2. O modelo teórico-metodológico utilizado foi adaptado do proposto por Ferreira (2009) e Brandão (2012).

Figura 2 – Etapas Realizadas na Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

Conforme a Figura 2, o modelo teórico-metodológico proposto nesta pesquisa teve início na Etapa 1, na qual foram analisados documentos para identificar os elementos estratégicos da Univasf e da SGP. Na Etapa 2, buscou-se a identificação das competências setoriais por meio das técnicas de análise documental e grupo focal com os participantes desta pesquisa para validação de cada uma das competências setoriais mapeadas. Na Etapa 3, inicialmente, houve o mapeamento das competências individuais necessárias por meio da análise de editais de concurso e identificou-se as competências individuais existentes por meio da técnica da entrevista semi-estruturada. Posteriormente, ocorreu uma nova análise documental por meio da Carta de Serviços da SGP para identificar as competências individuais deste setor e em seguida, utilizou-se a técnica do grupo focal com alguns dos participantes do projeto piloto para validar essas competências e definir o grau de importância de cada uma delas, conforme será especificado no item de descrição de cada etapa.

Com base nas informações colhidas nas etapas anteriores, na Etapa 4 houve a construção de questionários para identificação do grau de domínio das competências individuais mapeadas para posteriormente identificar a lacuna de competências dos servidores participantes do projeto piloto. Por fim, na Etapa 5, as necessidades de capacitação dos técnico-administrativos em educação foram identificadas, considerando os resultados obtidos na etapa anterior.

Nesta pesquisa buscou-se a identificação das necessidades de capacitação por meio dos três níveis: macro; meso; e micro. Ao analisar os elementos estratégicos da Univasf e da SGP, competências organizacionais podem ser definidas, compreendendo assim o nível macro. A identificação das competências setoriais da SGP, que são específicas de um determinado grupo e que são interligadas, compreendem o nível meso. O mapeamento das competências individuais e a identificação da lacuna dos técnico-administrativos em educação lotados na SGP, definem as necessidades de capacitação no nível micro ou individual, uma vez que serão analisados o grau de domínio de cada servidor sobre determinada competência.

O texto desta seção está organizado da seguinte maneira: (a) Estratégia Metodológica da Pesquisa; (b) Instrumentos de Coleta e Análise dos Dados; (c) Descrição das Etapas da Pesquisa, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Descrição das Etapas da Pesquisa

Etapa	Técnica/ Objetivo
1) Análise dos Elementos Estratégicos	Análise Documental – Analisar os elementos estratégicos da Univasf e da SGP por meio dos documentos: (a) Estatuto da Univasf; (b) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2009 a 2014; e (c) home <i>page</i> da SGP.
2) Identificação das Competências Setoriais	Análise Documental – Identificar as competências da Secretaria de Gestão de Pessoas por meio da análise da Carta de Serviços da SGP que possui a descrição detalhada das atividades desenvolvidas por esta secretaria. Grupo Focal – Validar as competências setoriais encontradas na análise documental e definir o grau de importância de cada uma delas pelas chefias da área.

3) Identificação das Competências Individuais	<p>Análise Documental 1 – Identificar as competências individuais necessárias para os cargos dos servidores lotados na SGP por meio da análise dos editais de concurso.</p> <p>Entrevistas semi-estruturadas – Identificar as competências individuais existentes dos servidores lotados na SGP por meio de um roteiro semi-estruturado.</p> <p>Análise Documental 2 – Identificar as competências individuais com base nas competências setoriais identificadas e validadas na Etapa 2.</p> <p>Grupo Focal – Validar as competências individuais encontradas na análise documental e definir o grau de importância para cada uma delas pelas chefias das áreas.</p>
4) Identificação da Lacuna de Competências	<p>Formulário – Aplicar questionário para todos os servidores da SGP participantes da pesquisa visando a identificação do grau de domínio de cada uma das competências individuais identificadas na Etapa 3.</p>
5) Identificação das Necessidades de Capacitação	<p>Identificar as necessidades de capacitação dos servidores lotados na SGP por meio da verificação da lacuna de competências individuais identificado na etapa anterior, priorizando o desenvolvimento das competências de maior lacuna.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

3.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DE PESQUISA

A pesquisa é de natureza qualitativa e de caráter exploratório-descritivo, pois estuda um fenômeno que dificilmente pode ser quantificado e procura responder a questões muito particulares, específicas de um determinado grupo em um específico contexto, identificando formas de aprendizagem formais e informais em suas trajetórias e que contribuem para ação profissional dos mesmos (MINAYO, 2004).

Os vinte e um indivíduos participantes desta pesquisa constituem um grupo considerado representativo para o estudo que são os TAE's que fazem parte do projeto piloto desenvolvido na SGP/Univasf do Campus Petrolina.

O corte temporal desta pesquisa foi de março de 2013 a agosto de 2014, período que compreende o desenvolvimento do projeto piloto realizado dentro da Secretaria de Gestão de Pessoas.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados primários foram: (a) entrevistas semi-estruturadas; (b) grupos focais; e (c) questionários. Para a coleta dos dados secundários utilizou-se: (a) pesquisa documental; e (b) pesquisa bibliográfica. Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo proposto por Bardin (2009) que considera a descrição ou preparação do material, a inferência ou dedução e a interpretação como os pilares para a análise do conteúdo.

3.2.1 Entrevistas semi-estruturadas

A literatura é copiosa em considerar que a entrevista semi-estruturada tem o formato mais apropriado para instrumento auxiliar a ser utilizado nas pesquisas qualitativas (TRIVIÑOS, 2006; MINAYO, 2004). Nessa técnica, o pesquisador levanta certos questionamentos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa, e oferece um amplo campo de interrogativas, fruto de novas possibilidades que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante.

Apesar da entrevista semi-estruturada ser considerada para alguns autores como o instrumento mais apropriado para a coleta de dados na pesquisa qualitativa, alguns cuidados devem ser adotados, uma vez que nem sempre os entrevistados possuem as informações necessárias para os questionamentos propostos naquele roteiro da entrevista ou podem se recusarem a informar, diante de alguns receios que possam ter. Sendo assim, a escolha adequada dos entrevistados é um fator determinante desta técnica, pois essas limitações podem dificultar a coleta de dados por meio deste instrumento.

3.2.2 Grupos focais

A principal técnica utilizada nesta pesquisa para coleta dos dados primários foi a do grupo focal que Westphal, Bógus e Faria (1996, p. 473) a define como “uma técnica de pesquisa que utiliza as sessões grupais como um dos foros facilitadores da expressão de características psicossociológicas e culturais”. Por meio desta técnica, os dados são obtidos a partir de discussões que devem ser cuidadosamente planejadas em um ambiente tranquilo e não constrangedor para que os participantes

se sintam à vontade para expressarem suas “percepções, crenças, valores, atitudes e representações sociais sobre uma questão específica” (WESTPHAL; BÓGUS; FARIA, 1996, p. 473).

Gondim (2003) afirma que o uso dos grupos focais depende dos pressupostos e premissas do pesquisador, que pode recorrer a eles para: (a) reunir informações necessárias para a tomada de decisão; (b) promover a auto-reflexão e transformação social; e (c) explorar um tema pouco conhecido, visando o delineamento de pesquisas futuras.

A composição dos grupos focais, o local de realização, o roteiro utilizado e a forma de condução dos grupos focais são alguns fatores relevantes destacados por Bunchaft e Gondim (2004). Conforme os autores, três critérios norteiam o planejamento dos grupos focais: (a) heterogeneidade dos participantes; (b) espaço físico que permita o registro adequado do processo de discussão; e (c) preparação técnica do moderador para a condução dos grupos focais.

Para cada grupo focal, deve-se estabelecer um limite de participantes e a duração aproximada de cada uma das sessões para que os participantes se sintam à vontade no ambiente. A definição de um roteiro facilita a dinâmica grupal e a forma de condução dos grupos focais por meio de apresentação prévia de regras de funcionamento, exploração máxima de cada tópico antes de iniciar uma nova discussão e evitar desvios dos tópicos principais, contribuem para uma melhor interação entre o moderador e os participantes (BUNCHAFT; GONDIM, 2004).

A técnica de grupo focal foi escolhida por apresentar diversas vantagens como algumas descritas por Westphal, Bógus e Faria (1996): (a) obtenção rápida de dados e com custos mais baixos; (b) favorecer a concretização de um processo pautado pela participação dos envolvidos com o objeto da pesquisa; (c) promover a discussão e reflexão de problemas que emergem da prática cotidiana; (d) possibilitar o encontro de saídas para a transformação de situações.

Contudo, Gondim (2003) aponta cinco críticas dirigidas aos grupos focais: (a) não representatividade para generalização da população investigada devido a amostra por conveniência; (b) falta de controle do desempenho do moderador; (c) nível de resposta a ser considerado para efeito de análise nos grupos focais; (d) a forma de interpretação dos grupos focais; (e) limitação de se comparar resultados dos grupos focais com os gerados por outras técnicas de investigação.

Diante das vantagens e limitações apresentadas do uso da técnica de grupo focal como instrumento para coleta de dados, o item que aborda sobre a descrição das etapas da pesquisa apontará as vantagens e limitações desta pesquisa.

3.3 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA

Os procedimentos metodológicos utilizados em cada uma das etapas para atendimentos aos objetivos específicos que dão suporte ao objetivo geral da pesquisa: **verificar, com base na lacuna de competências individuais, as necessidades de capacitação dos técnico-administrativos em educação lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf**, serão detalhados a seguir.

3.3.1 Etapa 1 - Análise dos Elementos Estratégicos

A primeira etapa desta pesquisa foi adaptada da etapa **macro** da metodologia proposta por Ferreira (2009), uma vez que houve a análise apenas do contexto interno da organização. Não houve análise do contexto externo, uma vez que não seriam variáveis relevantes para o presente objeto de estudo.

Seguindo o modelo teórico-metodológico proposto por Ferreira (2009), nesta etapa houve a *análise documental em documentos institucionais* para atender ao primeiro objetivo específico proposto nesta pesquisa de **analisar os elementos estratégicos da Univasf e da SGP** por meio da análise dos seguintes documentos: (a) Estatuto da Univasf; (b) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2009 a 2014; e (c) *home page* da SGP.

3.3.2 Etapa 2 - Identificação das Competências Setoriais

A segunda etapa desta pesquisa foi adaptada da etapa **meso** da metodologia proposta por Ferreira (2009), uma vez que houve a análise das competências técnicas que são específicas de um determinado grupo ou função (grupos e tarefas).

Inicialmente, a pesquisa apresentou uma limitação por não ter realizado o mapeamento das competências setoriais, o que dificultou um mapeamento preciso das competências individuais, conforme será descrito na etapa seguinte. Desta

forma, houve a necessidade de realizar uma nova *análise documental* por meio da utilização da Carta de Serviços da SGP para atender ao segundo objetivo específico necessário para a pesquisa de **identificar as competências setoriais da SGP**.

Em 2013, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Propladi) conduziu a metodologia para elaboração da Carta de Serviços dos setores da Univasf que envolveu diversas etapas (UNIVASF, 2014). Dentre outras etapas, destacam-se “a constituição de equipes setoriais de trabalho, a sistematização de informações referentes aos serviços executados, a análise de normas de procedimentos, a redação das versões iniciais dos documentos setoriais” (UNIVASF, 2014). Após a elaboração da redação inicial por cada setor, o documento devia ser analisado pelo Comitê de Aprovação e Divulgação, designado para realização de eventuais ajustes e a diagramação das versões finais (UNIVASF, 2014). Sendo assim, a Carta de Serviços da SGP apresenta de forma detalhada os serviços prestados pela secretaria, assim como informações úteis acerca do serviço, documentos necessários à solicitação, como solicitar o serviço, a forma de prestação de serviço, o prazo mínimo e máximo para atendimento da solicitação, fluxograma com o detalhamento do serviço, etc.

A análise minuciosa desse documento permitiu a identificação das competências setoriais da SGP que foram validadas por meio de Grupo Focal juntamente com as competências individuais, conforme será detalhado na etapa seguinte.

3.3.3 Etapa 3 - Identificação das Competências Individuais

Para atender aos objetivos específicos de **averiguar o mapeamento das competências individuais necessárias aos técnico-administrativos em educação lotados na SGP/Univasf e averiguar o mapeamento das competências individuais existentes dos técnico-administrativos em educação lotados na SGP/Univasf**, a pesquisa utilizou, em parte, o mapeamento já realizado pela comissão responsável por propor uma metodologia de implantação da gestão por competências na Univasf.

O mapeamento das competências individuais necessárias aos TAE's lotados na SGP foi realizado pela comissão e ocorreu, primeiramente, por meio da análise documental dos editais de concursos com a descrição dos cargos analisados que

foram: Administrador; Arquivista; Assistente em Administração; Enfermeiro; Médico; Nutricionista; Psicólogo; Técnico de Laboratório com ênfase em Enfermagem; e Técnico em segurança do trabalho.

Após a realização do levantamento das competências individuais necessárias pela comissão, a próxima etapa foi a identificação das competências existentes dos servidores lotados na SGP que ocorreu por meio do uso da técnica da entrevista semi-estruturada.

3.3.3.1 Participantes das Entrevistas Semi-estruturadas

As entrevistas foram realizadas pelos membros da comissão com vinte servidores técnico-administrativos de nível médio e superior da SGP que participavam do projeto piloto, sendo alguns ocupantes de função, conforme detalhamento do perfil a seguir no Quadro 3:

Quadro 3 – Perfil dos participantes das entrevistas

NÚMERO	CARGO	FUNÇÃO
1	Administrador	Coordenação de Capacitação e Desempenho
1	Arquivista	<i>Sem função</i>
1	Assistente em Administração	Secretaria de Gestão de Pessoas
1	Assistente em Administração	Diretoria de Administração de Pessoal
1	Assistente em Administração	Diretoria de Normas e Seleção de Pessoas
1	Assistente em Administração	Coordenação de Cadastro e Pagamento
1	Assistente em Administração	Coordenação de Legislação e Normas
1	Assistente em Administração	Chefia da Secretaria Administrativa
1	Assistente em Administração	Chefia de Atendimento
1	Assistente em Administração	Chefia da Divisão de Desempenho
1	Assistente em Administração	Divisão de Cadastro
1	Enfermeiro	Coordenação de Atenção à Saúde
1	Enfermeiro	<i>Sem função</i>
1	Fonoaudiólogo	<i>Sem função</i>
1	Médico	<i>Sem função</i>
1	Nutricionista	Chefia do Setor de Promoção à Saúde
1	Técnico de Laboratório com ênfase em Enfermagem	<i>Sem função</i>

1	Técnico em Secretariado	Chefia da Divisão de Apoio à Secretaria Administrativa
1	Técnico em Secretariado	<i>Sem função</i>
1	Técnico em Segurança do Trabalho	<i>Sem função</i>

Fonte: Dados da comissão (2013)

O cargo de Técnico em Secretariado não foi mapeado na etapa anterior, pois o cargo foi extinto e não foram localizados registros de editais para análise documental, portanto atualmente o cargo é semelhante ao TAE que foi mapeado em ambas as etapas.

3.3.3.2 Instrumento de coleta de dados nas entrevistas

O instrumento utilizado nesta etapa foi um roteiro de entrevista semi-estruturado, elaborado pela própria comissão (ANEXO A) com as seguintes indagações: atividades desenvolvidas; atribuições previstas para o cargo; conhecimentos necessários para o desenvolvimento das atividades; habilidades necessárias para o desenvolvimento das atividades; dificuldades encontradas; qualificação; contribuições da experiência profissional anterior; características individuais.

Esse roteiro foi amplamente debatido pela comissão e a validação do mesmo ocorreu após um pré-teste realizado com um servidor participante da pesquisa que apontou alguns ajustes necessários, que foram aceitos e incorporados.

3.3.3.3 Procedimentos de realização das entrevistas

As entrevistas foram realizadas pela comissão de forma individual e o agendamento ocorreu diretamente com cada servidor por meio de contato pessoal ou telefônico, conforme sua disponibilidade. O período para realização de todas as entrevistas foi de 30 dias e ocorreu em apenas uma etapa. Cada entrevista durou em média 30 minutos e após o entrevistado responder todas as perguntas do roteiro e algumas que surgiram ao longo da entrevista, o mesmo era questionado sobre a necessidade de acrescentar mais alguma informação. Caso não fosse necessário, a entrevista era assim concluída.

3.3.3.4 Procedimentos de análise de dados das entrevistas

As entrevistas não foram gravadas, pois a comissão não julgou necessário, contudo as informações foram registradas por, pelo menos, um estagiário que participava da entrevista agendada. As respostas foram organizadas e analisadas por meio da análise de conteúdo proposto por Bardin (2009) que considera como os pilares desta análise a descrição ou preparação do material, a inferência ou dedução e a interpretação.

Com os dados coletados foi possível a identificação das competências individuais existentes que foram organizadas, assim como no mapeamento das competências necessárias, considerando não apenas as competências, mas também o conjunto de CHA de cada uma delas.

Apesar da relevância dos dados coletados pela comissão por meio da análise dos editais de concurso e entrevistas semi-estruturadas, as competências individuais mapeadas não estavam alinhadas com as competências setoriais, pois não foi possível a realização deste mapeamento pela comissão devido a ausência de documentos validados pela organização durante o período de desenvolvimento desta etapa do projeto piloto.

Diante do exposto, o mapeamento das competências individuais não foi concluído com os dados coletados pela comissão, pois houve a necessidade da pesquisadora incluir uma nova análise documental para mapear as competências setoriais e individuais por meio da Carta de Serviços da SGP que foi elaborada posteriormente ao período dos trabalhos de mapeamento da comissão. Para validar essas competências, realizou-se um grupo focal com as pessoas chave que estavam participando do projeto piloto. Descreveremos a seguir os procedimentos adotados para realização do mapeamento das competências individuais por meio da análise da carta de serviços e a validação das competências que ocorreu por meio do grupo focal.

3.3.3.5 Análise documental por meio da Carta de Serviços

Conforme descrito na etapa 2, a análise da Carta de Serviços permitiu a identificação das competências setoriais da SGP, sendo esse mapeamento de

extrema relevância para identificar as competências exigidas para desempenho do trabalho na secretaria.

Com base nesse mapeamento, as competências individuais foram identificadas e agrupadas por categorias. Para cada serviço prestado pela SGP que estava descrito no documento, uma nova competência setorial era identificada e por meio dessa competência, as individuais eram definidas.

A validação das competências setoriais e individuais, assim como a definição do grau de importância (I) para cada competência individual, aconteceu por meio da realização de grupo focal, conforme será descrito a seguir.

3.3.3.6 Etapa de realização do Grupo Focal

Para Gondim (2003), a técnica do grupo focal pode ser utilizada para reunir informações necessárias para a tomada de decisão e explorar um tema pouco conhecido para nortear pesquisas futuras. Sendo assim, a inclusão desta etapa de realização do grupo focal ocorreu devido à necessidade de apresentar aos participantes da pesquisa o mapeamento das competências setoriais e individuais mapeadas por meio da carta de serviços para que o grupo tomasse a decisão de validar as competências mapeadas, excluir ou inserir demais informações necessárias que não foram apontadas pelo mapeamento realizado e definir o grau de importância (I) das competências individuais.

A data e horário para realização do grupo focal foi sugerida pela secretária de gestão de pessoas e o convite para participação dos servidores foi enviada por e-mail, conforme Apêndice B. Contudo, o tempo de duas horas disponibilizado não foi suficiente para análise de todas as competências, sendo necessário agendar para o dia seguinte para dar continuidade com os mesmos 10 servidores convidados.

O grupo focal aconteceu na sala de reunião do gabinete da reitoria para assegurar a privacidade dos participantes e evitar interferências externas. A sala possuía uma mesa grande de reunião e as cadeiras estavam organizadas ao redor, favorecendo a comunicação entre os participantes. Antes de iniciar efetivamente a validação das competências, os servidores receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B) em duas vias (uma para o participante e outra via para o pesquisador), o Roteiro do Grupo Focal (APÊNDICE C) e o Formulário de Dados Demográficos e Profissionais (APÊNDICE D) com o intuito de obter

informações sobre o perfil dos participantes em relação a(o): sexo; faixa etária; último nível de formação; formação; cargo; função que exerce na organização; tempo de serviço na Univasf e na SGP.

Para dar início ao grupo focal, a moderadora fez a sua apresentação e a da observadora, em seguida, prestou informações sobre o objetivo da pesquisa e do grupo focal, apresentou o roteiro elaborado para o grupo focal (APÊNDICE C) e fez esclarecimentos gerais sobre a coleta dos dados. Essas orientações não foram necessárias no segundo momento do grupo focal, uma vez que os participantes eram os mesmos, conforme dito anteriormente. Nesses dois momentos de coleta de dados não foi possível gravar, pois não houve a permissão unânime dos participantes para a gravação.

3.3.3.7 Instrumento de coleta de dados no grupo focal

A coleta de dados nesta etapa foi realizada com base no Roteiro do Grupo Focal elaborado pela pesquisadora (APÊNDICE C), conforme orientações e modelo do sistema de gestão de competências (GESTCOM) da Universidade Federal do Pará (UFPA), que apresentava as seguintes indagações: (1) As competências setoriais identificadas correspondem à realidade deste setor; (2) As competências individuais identificadas correspondem às necessárias para os servidores lotados na SGP; (3) Há alguma(s) outra(s) competência(s) que deve(m) ser inserida(s); (4) Qual o grau de importância numa escala de 1 a 5 para cada uma dessas competências, sendo o grau 1 nem um pouco importante e o grau 5 totalmente importante.

Todas as competências mapeadas foram inseridas em tabelas com colunas contendo as seguintes informações: competência setorial; categoria da competência; competências individuais; e grau de importância. Essas informações foram organizadas em slides de acordo com cada subsetor da SGP e foram projetadas em datashow para melhor visualização dos participantes.

3.3.3.8 Procedimento de coleta de dados no grupo focal

O processo de coleta de dados ocorreu em apenas uma fase. Nessa fase, representantes de todos esses subsetores que ficavam responsáveis por analisar

cada competência e avaliar, conforme roteiro proposto, com a exposição das tabelas das competências mapeadas de cada subsetor da SGP.

A leitura era realizada pela moderadora e a observadora registrava todas as informações relevantes percebidas dos participantes. Apesar de haver separação por subsetor, todos os participantes do grupo contribuíram nas discussões, apontando ajustes na descrição da competência, assim como na exclusão ou inclusão de novas competências. A maior dificuldade do grupo foi identificar o grau de importância para cada competência individual mapeada, uma vez que praticamente todas as competências foram consideradas de extrema relevância e definidas com o grau máximo de importância.

Como o grupo focal ocorreu em apenas uma fase, porém dividido em duas etapas devido a impossibilidade de finalizar a validação em um único período, o tempo total de realização desta etapa foi de quatro horas e meia.

Conforme sugestões dos participantes, os ajustes foram realizados e enviados posteriormente para validação dos mesmos por e-mail, uma vez que seria necessário um tempo ainda maior para reorganizar as informações e não foi possível durante o processo de coleta de dados.

3.3.3.9 Participantes do Grupo Focal

De acordo com Westphal, Bógus e Faria (1996), os critérios para a escolha dos participantes de um grupo focal são definidos em conformidade ao objetivo do estudo, o que as autoras denominam como amostra intencional. Como o objetivo geral desta pesquisa é verificar, com base na lacuna de competências individuais, as necessidades de capacitação dos Técnico-Administrativos em Educação lotados na SGP/Univasf, os critérios utilizados para escolha dos dez participantes do grupo focal foram: ser servidor técnico-administrativo em educação lotado na SGP; participante do projeto piloto da comissão da gestão por competências; pessoa estratégica do setor com alto nível de conhecimento sobre as atividades desenvolvidas na secretaria; e pessoa ocupante de alguma função dentro da SGP.

Participaram do grupo focal 10 servidores técnico-administrativos em educação lotados na SGP, sendo a amostra considerada válida, uma vez que todos os participantes estiveram presentes nas duas etapas do grupo focal. A amostra foi composta por 100% de participantes do sexo feminino.

Para conhecer o perfil dos participantes, os mesmos preencheram o Formulário de Dados Demográficos e Profissionais elaborado pela pesquisadora (APÊNDICE D), conforme dados coletados e apresentados na Tabela 1.

A maioria dos participantes da pesquisa possuía idade entre 31 e 40 anos (4) durante a coleta de dados. Os demais seis participantes estavam divididos entre 3 com faixa etária de 20 e 30 anos e 3 entre 41 e 50 anos. Não houve participante com idade acima de 50 anos.

Tabela 1 – Dados Demográficos e Profissionais dos Participantes do Grupo Focal

Variáveis	Número	Variáveis	Número
Sexo		Cargo	
Masculino	0	Assistente em Administração	8
Feminino	10	Enfermeiro	1
		Nutricionista	1
Faixa Etária		Função na Organização	
Entre 20 e 30 anos	3	Secretária de Gestão de Pessoas	1
Entre 31 e 40 anos	4	Diretora de Administração de Pessoal	1
Entre 41 e 50 anos	3	Diretora de Normas e Seleção de Pessoas	1
Acima de 50 anos	0	Coordenadora de Cadastro e Pagamento	1
Último Nível de Formação		Chefe da Secretaria Administrativa	
Médio	0	Chefe da Divisão de Desempenho	1
Superior	2	Chefe da Divisão de Cadastro	1
Especialização	8	Coordenadora de Atenção à Saúde	1
Mestrado	0	Chefe do Setor de Promoção à Saúde	1
Doutorado	0	Sem função	1
Formação		Tempo de Exercício na Univasf	
Administração de Empresas	2	Até 6 anos	5
Gestão Pública	2	Até 8 anos	3
Direito	2	Até 10 anos	2
Gestão de Pessoas	3	Tempo de Exercício na SGP	
Enfermagem	2	Até 6 anos	5
		Até 8 anos	3
		Até 10 anos	2

Fonte: Dados da pesquisa

O nível de formação dos participantes do grupo focal apresentou 2 participantes com nível superior e 8 participantes com especialização, sendo assim distribuídos: 1 participante de nível superior com formação em Administração de Empresas; 1 de nível superior com formação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos; 2 especialistas em Gestão Pública; 2 especialistas em Direito; 2 especialistas em Gestão de Pessoas; 1 especialista em Enfermagem do Trabalho; e 1 especialista em Enfermagem em UTI e Gestão de Pessoas. Não houve participantes com formação em nível Médio, Mestrado e Doutorado.

De acordo com a coleta de dados, dentre os 10 participantes do grupo focal, 8 ocupam o cargo de Assistente em Administração, 1 ocupa o cargo de Enfermeiro e 1 ocupa o cargo de Nutricionista. Os demais cargos dos servidores da SGP não foram registrados nesta etapa como: Administrador; Arquivista; Fonoaudiólogo; Médico; Psicólogo; Técnico em Laboratório (Ênfase em Enfermagem); e Técnico em Secretariado.

Em relação às funções exercidas, observou-se que, cada participante ocupa uma função distinta, mas apenas um participante não possui função, contudo justifica-se a participação desta servidora por ter assumido a Diretoria de Normas e Seleção de Pessoas durante o período de janeiro a agosto de 2014, por motivo de licença à maternidade da servidora ocupante do cargo.

Os participantes deste grupo focal foram selecionados por possuírem funções estratégicas com alto conhecimento sobre o desenvolvimento das atividades do setor. Conforme dados da Tabela 1, os participantes possuíam as seguintes funções: Secretária de Gestão de Pessoas; Diretora de Administração de Pessoas; Diretora de Normas e Seleção de Pessoas; Gestora da Unidade Siass; Chefe da Secretaria Administrativa; Coordenadora de Cadastro e Pagamento; Chefe da Divisão de Cadastro; Chefe da Divisão de Desempenho; Chefe do Setor de Promoção à Saúde.

Em relação ao tempo de serviço na Univasf, o menor tempo de serviço identificado foi de 5 anos. A amostra foi assim distribuída por tempo de serviço: 3 participantes com 5 anos; 2 participantes com 6 anos; 3 participantes com 8 anos; 1 participante com 9 anos; e 1 participante com 10 anos.

Os participantes possuem o seguinte tempo de serviço na SGP: 1 participante com 3 anos; 1 participante com 4 anos; 1 participante com 5 anos; 2 participantes com 6 anos; 3 participantes com 8 anos; 1 participante com 9 anos; e 1 participante com 10 anos.

3.3.3.10 Análise dos Resultados do Grupo Focal

As competências identificadas e validadas por meio do grupo focal foram analisadas e organizadas, conforme os dados coletados de cada subsetor da SGP. As informações coletadas subsidiaram a elaboração do questionário para identificação das necessidades de capacitação de acordo com a lacuna de

competências individuais, uma vez que o grau de importância dessas competências validadas foi definido durante a realização do grupo focal e a aplicação do questionário possibilita a identificação do grau de domínio, conforme será descrito na etapa a seguir.

3.4.4 Etapa 4 - Identificação da Lacuna de Competências Individuais

Para identificar a lacuna das competências individuais dos Técnico-Administrativos em Educação lotados na SGP, primeiramente utilizou-se questionários aplicados por meio da plataforma *SurveyMonkey*. Foram elaborados questionários separados para cada subsetor da SGP (APÊNDICE E), conforme orientações e modelo do sistema de gestão de competências (GESTCOM) da Universidade Federal do Pará (UFPA) que já aplica esta técnica desde 2013. Os questionários foram aplicados com o objetivo de identificar o grau de domínio de cada uma das competências individuais mapeadas pelos subsetores da SGP.

Os servidores analisaram cada uma das competências e utilizaram a escala de 0 a 5 para informar o grau de domínio das competências individuais, conforme a seguinte descrição:

- (0) Não utilizo esta competência na minha atual função;
- (1) Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda;
- (2) Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente;
- (3) Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda;
- (4) Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda;
- (5) Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda.

Após a aplicação dos questionários para identificar o grau de domínio das competências individuais, a lacuna foi calculada com base na fórmula sugerida por Brandão (2012) que considera o grau de importância que foi identificado durante o

grupo focal realizado com pessoas chave do setor e o grau de domínio verificado por meio dos questionários individuais. De acordo com Brandão (2102), quanto maior o número da lacuna, maior a necessidade de capacitação da competência individual analisada.

3.4.5 Etapa 5 - Identificação das Necessidades de Capacitação

Com base na verificação da lacuna de competências individuais realizada na etapa anterior, as necessidades de capacitação dos Técnico-Administrativos em Educação da SGP foram identificadas, considerando como prioridade as competências que apresentaram a maior lacuna.

Os resultados encontrados durante as etapas de identificação da Lacuna de Competências Individuais e das Necessidades de Capacitação serão apresentados e discutidos nesta próxima seção.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo desta seção é apresentar e discutir os resultados obtidos durante as cinco etapas realizadas nesta pesquisa: Etapa 1 – Análise dos Elementos Estratégicos; Etapa 2 - Identificação das Competências Setoriais; Etapa 3 - Identificação das Competências Individuais; Etapa 4 - Identificação da Lacuna de Competências; e Etapa 5 - Identificação das Necessidades de Capacitação.

4.1 RESULTADOS DA ETAPA 1: Análise dos Elementos Estratégicos

O modelo de gestão por competências deve estar em sintonia com as estratégias organizacionais, tornando possível a mensuração dos seus resultados em relação ao seu capital intelectual (RUANO, 2007). De acordo com Maia, Moraes e Freitas (2011), o alinhamento entre os recursos humanos e a estratégia organizacional é um elemento fundamental necessário para atingir a efetividade organizacional.

Conhecer os elementos estratégicos da organização é uma etapa muito importante do processo de implantação da gestão por competências, pois cada organização tem um perfil diferenciado e a estrutura deste modelo de gestão deve ser definida de acordo com o perfil organizacional e os resultados que se pretende alcançar devem estar alinhados às estratégias organizacionais (ROWE, 2005).

Muitas instituições públicas não possuem seus elementos estratégicos bem definidos e isso dificulta a adoção de práticas mais atuais e eficientes de gestão, como, por exemplo, o método de Avaliação das Necessidades de Treinamento (ANT) que deve abranger os arranjos organizacionais modernos e a interação entre organizações e o ambiente externo formado pelos seus *stakeholders* (FERREIRA, 2009).

Com o objetivo de **analisar os elementos estratégicos da Univasf e da SGP** por meio da análise documental, esta etapa apresenta como resultado alguns dos elementos estratégicos identificados no PDI atual da Univasf compreendido entre o período de 2009 a 2014 como:

Missão: Ministrando ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária na região do semiárido nordestino.

Objetivo geral: Atender a missão institucional de ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional mediante atuação *multicampi* no semiárido brasileiro, reduzindo as desigualdades sociais científicas em nível regional de nacional.

Durante a realização da pesquisa não havia nenhum documento da SGP que estava disponível para análise dos seus elementos estratégicos, uma vez que o regimento interno estava em fase de revisão e o planejamento estratégico do setor ainda estava sendo construído. Sendo assim, a pesquisa limitou-se aos dados da missão e visão disponíveis na *home page* da SGP:

Missão: Atuar na política de gestão de pessoas da Univasf como órgão articulador de ações que visem o desenvolvimento e a qualidade de vida no trabalho dos servidores, em consonância aos objetivos institucionais.

Visão: Ser reconhecido pelos servidores da Univasf e de outras instituições públicas, como órgão que atua na política de gestão de pessoas, com eficiência e eficácia.

A Univasf ainda não possui seus elementos estratégicos bem definidos, como, por exemplo, análise de cenários, objetivos estratégicos, visão e os valores da organização, mas esses elementos devem constar no próximo PDI que está sendo elaborado para o período de 2015 a 2025.

A proposta de implantação do modelo de gestão por competências apresenta-se como uma solução viável para as organizações, contudo é preciso integrar os processos de trabalho, diagnosticar, desenvolver e estimular as competências individuais necessárias para viabilização das estratégias organizacionais (MAIA; MORAES; FREITAS, 2011).

Diante do exposto, as competências organizacionais não foram mapeadas nesta etapa devido à ausência de documentos na instituição que apresentassem dados institucionais e setoriais suficientes para uma análise detalhada sobre os elementos estratégicos da Univasf e da SGP. Sendo assim, percebe-se a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre o perfil da organização para que seus elementos estratégicos possam ser melhores definidos, facilitando a identificação das competências organizacionais necessárias para atingir os objetivos propostos.

4.2 RESULTADOS DA ETAPA 2: Identificação das Competências Setoriais

A etapa de mapeamento de competências é fundamental e deve ser realizada rigorosamente para não prejudicar as outras etapas de captação, desenvolvimento e avaliação de competências (BRANDÃO, 2012). Para identificar as competências setoriais da SGP, realizou-se uma análise documental por meio da utilização da Carta de Serviços do setor que apresenta de forma detalhada os serviços prestados pela secretaria e é um documento validado institucionalmente.

A coleta de dados por meio da análise documental possibilitou a identificação das competências setoriais da SGP, conforme as atividades desenvolvidas por cada subsetor. Essas competências foram separadas e organizadas por categorias para posterior validação por meio do grupo focal.

Durante a realização do grupo focal, os técnicos selecionados de cada subsetor analisaram se as competências setoriais identificadas correspondiam à realidade do setor, conforme roteiro apresentado (APÊNDICE C). As competências foram ajustadas, sendo necessárias algumas exclusões e inclusões de competências, de acordo com as sugestões apresentadas pelos participantes do grupo focal.

Todas as correções sugeridas foram realizadas e enviadas por e-mail para validação final pelos participantes do grupo focal. O Quadro 4 apresenta o resultado desta etapa que identificou 44 competências setoriais da SGP, considerando a relação de cada uma delas com o subsetor correspondente. Apenas a competência C26 foi comum a dois subsetores da SGP, conforme apresentado no quadro 4.

Essas competências setoriais identificadas por meio da análise documental possibilitou um índice percentual de acerto em relação às competências validadas igual ou superior a 80% para a maioria dos subsetores da SGP, conforme dados da Tabela 2. Esta tabela apresenta o quantitativo das competências identificadas na análise documental, das competências inseridas durante o grupo focal, das competências validadas pelos participantes do grupo e o percentual de acerto, comparando as competências identificadas com as validadas, de acordo com cada subsetor da SGP.

Quadro 4 – Competências Setoriais da SGP

Competência (C)	Subsetor
(C1) Publicar periodicamente atos oficiais da universidade.	Secretaria Administrativa
(C2) Emitir documentos oficiais.	Secretaria Administrativa
(C3) Organizar documentos que serão analisados pela secretária.	Secretaria Administrativa
(C4) Acompanhar pendências e vigências de processos dos servidores.	Secretaria Administrativa
(C5) Organizar a agenda de compromissos da secretária.	Secretaria Administrativa
(C6) Lançar as concessões autorizadas dos servidores, conforme demanda apresentada.	Departamento de Administração de Pessoas
(C7) Lançar benefícios dos servidores, conforme solicitação.	Departamento de Administração de Pessoas
(C8) Lançar afastamentos dos servidores.	Departamento de Administração de Pessoas
(C9) Registrar a adesão, alteração ou cancelamento do plano de saúde GEAP dos servidores.	Departamento de Administração de Pessoas
(C10) Lançar pagamento de substituição aos servidores que possuem portaria.	Departamento de Administração de Pessoas
(C11) Lançar licenças solicitadas pelos servidores.	Departamento de Administração de Pessoas
(C12) Lançar dias por casamento do servidor.	Departamento de Administração de Pessoas
(C13) Lançar dia por doação de sangue.	Departamento de Administração de Pessoas
(C14) Lançar dias para se alistar como eleitor.	Departamento de Administração de Pessoas
(C15) Acompanhar processos de horário especial.	Departamento de Administração de Pessoas
(C16) Incluir férias dos servidores.	Departamento de Administração de Pessoas
(C17) Interromper férias do servidor.	Departamento de Administração de Pessoas
(C18) Realizar alteração cadastral dos servidores.	Departamento de Administração de Pessoas
(C19) Averbar tempo de serviço/ contribuição.	Departamento de Administração de Pessoas
(C20) Lançar aposentadorias dos servidores.	Departamento de Administração de Pessoas
(C21) Lançar exoneração do cargo efetivo.	Departamento de Administração de Pessoas
(C22) Incluir novos servidores na folha de pagamento.	Departamento de Administração de Pessoas
(C23) Prestar informações aos órgãos externos.	Departamento de Administração de Pessoas
(C24) Prestar informações aos servidores e setores da Univasf.	Departamento de Administração de Pessoas
(C25) Organizar os Assentamentos funcionais.	Departamento de Administração de Pessoas
(C26) Assessorar a Secretária de Gestão de Pessoas.	Departamento de Administração de Pessoas/ Departamento de Normas e Seleção de Pessoas

(C27) Acompanhar a avaliação do Estágio probatório docente.	Departamento de Normas e Seleção de Pessoas
(C28) Emitir notas técnicas, conforme legislação vigente.	Departamento de Normas e Seleção de Pessoas
(C29) Prestar informações para processos judiciais.	Departamento de Normas e Seleção de Pessoas
(C30) Elaborar e atualizar orientações/instruções normativas.	Departamento de Normas e Seleção de Pessoas
(C31) Elaborar edital e acompanhar os concursos públicos para professor efetivo e seleção pública simplificada para contratação de professores temporários e substitutos.	Departamento de Normas e Seleção de Pessoas
(C32) Formalizar contratação de professor temporário e substituto.	Departamento de Normas e Seleção de Pessoas
(C33) Gerenciar as ações de capacitação da Univasf.	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
(C34) Analisar processos de progressão por capacitação.	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
(C35) Analisar processos de incentivo à qualificação.	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
(C36) Coordenar o Programa de Avaliação de Desempenho dos TAE's.	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
(C37) Acompanhar as progressões por mérito profissional.	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
(C38) Acolher o servidor.	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
(C39) Atender os servidores por meio da Equipe Multiprofissional em Saúde.	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
(C40) Executar projetos de promoção à saúde.	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
(C41) Realizar avaliação da saúde para investidura em cargo público.	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
(C42) Conceder licença para afastamento por motivo de saúde, conforme legislação vigente.	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
(C43) Acompanhar o estado de saúde do servidor por meio de exames médicos periódicos.	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
(C44) Analisar processos de trabalho, identificando os potenciais riscos à saúde do servidor.	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas

Fonte: Dados da pesquisa

Proporcionalmente, as competências com menor percentual de acerto foram da Secretaria Administrativa, pois as informações disponíveis na Carta de Serviços estavam limitadas às atividades relacionadas ao público externo do setor e não ao interno. Este subsetor trabalha diretamente com a Secretária de Gestão de Pessoas, uma vez que organiza a sua agenda e despachos diários. Sendo assim, as competências “organizar documentos que serão analisados pela secretária”, “acompanhar pendências e vigências de processos dos servidores”, “organizar a agenda de compromissos da secretária” só foram inseridas durante a realização do grupo focal.

Tabela 2 – Percentual de acerto das Competências Setoriais Identificadas na Análise Documental

Subsetor da SGP	Competências Identificadas	Competências Inseridas	Competências Validadas	Percentual de Acerto
Secretaria Administrativa	2	3	5	40%
Departamento de Administração de Pessoas	16	5	21	76,2%
Departamento de Normas e Seleção de Pessoas	6	1	7	85,7%
Departamento de Desenvolvimento de Pessoas/Coordenação de Capacitação e Desempenho	4	1	5	80%
Departamento de Desenvolvimento de Pessoas/ SIASS	6	1	7	85,7%

Fonte: Dados da pesquisa

Esses resultados apontam que a utilização da carta de serviços para identificação das competências setoriais é uma alternativa viável para o mapeamento de competências na Univasf. O percentual de acerto igual ou superior a 80% aponta uma confiabilidade grande desta análise documental, uma vez que competências que não foram mapeadas durante a análise da Carta de Serviços, podem ser inseridas durante o grupo focal.

Com a identificação das competências setoriais, o mapeamento das competências individuais ocorreu de forma mais alinhada com as atividades desenvolvidas pela SGP. As competências individuais foram identificadas por meio da análise de cada competência setorial, que resultou em diversas competências necessárias para o desenvolvimento das atividades dos servidores técnico-administrativos da SGP, conforme resultados que serão apresentados na próxima etapa.

4.3 RESULTADOS DA ETAPA 3: Identificação das Competências Individuais

Devido à ausência de documentos regulamentados para análise das atividades desenvolvidas pela SGP, como um regimento interno, por exemplo, procurou-se identificar as competências individuais necessárias para os cargos dos servidores lotados nesta secretaria por meio da análise dos editais de concurso. Durante o período de realização da pesquisa, a SGP era composta por 21 técnico-administrativos em educação dos seguintes cargos: Administrador; Arquivista; Assistente em administração; Enfermeiro; Fonoaudiólogo; Médico; Nutricionista; Psicólogo; Técnico de laboratório; Técnico em segurança do trabalho.

Esse mapeamento foi realizado pela comissão designada pelo Reitor da Univasf que analisou a descrição dos cargos com base nos editais de concurso e obteve o resultado presente no Quadro 5.

O trabalho exigiu que a comissão investigasse um número alto de informações, que acarretou em um trabalho minucioso para identificação dos dados necessários para caracterizar cada cargo e, conseqüentemente, no mapeamento de competências para todos esses cargos.

Além da identificação das competências individuais necessárias para os servidores lotados na SGP, esse resultado apontou cinco competências que são comuns a todos os cargos que são: informática; legislação; relacionamento interpessoal; conhecimento institucional; auxílio em ensino, pesquisa e extensão.

De acordo com Brandão (2012), a descrição de uma competência individual deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando explicitamente o que o profissional deve ser capaz de fazer em seu trabalho.

As competências individuais devem estar alinhadas à estratégia organizacional e são competências que estão relacionadas aos indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho para desenvolver a estratégia estabelecida e refletir as competências organizacionais (BRASIL, 2012).

Apesar da relevância dos dados identificados nesta etapa da pesquisa, alguns fatores contribuíram para uma análise documental restrita e limitada devido à ausência de um planejamento estratégico estruturado e da não identificação prévia das competências setoriais da SGP. As competências individuais mapeadas pela comissão são muito amplas e genéricas, não apresentando um alinhamento com as competências setoriais.

Quadro 5 – Competências Individuais mapeadas por meio dos Editais de Concurso

Cargo	Competências individuais
Administrador	Administração organizacional; Planejamento organizacional; Implementação de projetos; Racionalização organizacional; Controle de desempenho organizacional; Consultoria administrativa; Informática; Legislação; Relacionamento interpessoal; Conhecimento institucional; Auxílio em ensino, pesquisa e extensão.
Arquivista	Organização documental de arquivos; Informatividade; Conservação arquivística; Educação arquivística; Planejamento técnico-administrativo; Prática técnico-administrativa; Comunicação; Coordenação de atividade técnicas; Informática; Legislação; Relacionamento interpessoal; Conhecimento institucional; Auxílio em ensino, pesquisa e extensão.
Assistente em Administração	Atendimento ao público; Controle de admissão; Gestão de documentos; Apoio à área de recursos humanos; Assistência administrativa; Controle processual; Apoio à área de materiais, patrimônio e logística; Apoio à área orçamentária e financeira; Secretariado; Informática; Legislação; Relacionamento interpessoal; Conhecimento institucional; Auxílio em ensino, pesquisa e extensão.
Enfermeiro	Assistência em enfermagem; Gestão de equipe; Gestão de ações de enfermagem; Comportamento ético; Informática; Legislação; Relacionamento interpessoal; Conhecimento institucional; Auxílio em ensino, pesquisa e extensão.
Médico	Assistência médica; Coordenação de serviços; Gestão de documentos; Comportamento ético; Informática; Legislação; Relacionamento interpessoal; Conhecimento institucional; Auxílio em ensino, pesquisa e extensão.
Nutricionista	Assistência nutricional; Gestão de unidades de alimentação e nutrição; Controle higiênico-sanitário; Informática; Legislação; Relacionamento interpessoal; Conhecimento institucional; Auxílio em ensino, pesquisa e extensão.
Psicólogo	Intervenção psicossocial; Intervenção clínica; Gerenciamento de recursos humanos; Informática; Legislação; Relacionamento interpessoal; Conhecimento institucional; Auxílio em ensino, pesquisa e extensão.
Técnico de Laboratório	Assistência em laboratório; Comportamento ético; Informática; Legislação; Relacionamento interpessoal; Conhecimento institucional; Auxílio em ensino, pesquisa e extensão.
Técnico em Segurança do Trabalho	Criação da política de Saúde e Segurança no Trabalho (SST); Controle de variáveis da SST; Educação em SST; Perícia em SST; Negociação de processos; Gestão de tecnologias e processos de trabalho; Gestão documental; Investigação de acidentes; Informática; Legislação; Relacionamento interpessoal; Conhecimento institucional; Auxílio em ensino, pesquisa e extensão.

Fonte: Dados da Comissão (2013)

O mapeamento realizado por meio da análise dos editais de concurso, além da complexidade, identifica as competências necessárias para o desempenho do servidor em um nível muito abrangente e não setorial, por isso consideramos que o

resultado encontrado por meio desta análise é insuficiente para o mapeamento das competências individuais dos TAE's lotados na SGP.

Durante esta etapa houve também a identificação das competências individuais existentes dos servidores lotados na SGP pela comissão por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas com 19 participantes desta pesquisa. Conforme Quadro 6, foram mapeados 10 cargos durante as entrevistas, sendo que o cargo de Psicólogo não foi mapeado nesta etapa devido ao afastamento da servidora por motivo de licença à maternidade na época de realização das mesmas. O cargo de Assistente em administração foi o que apresentou um maior número de competências mapeadas, uma vez que os entrevistados exerciam funções distintas e todas foram consideradas no momento da entrevista.

A utilização da técnica da entrevista semi-estruturada pela comissão possibilitou a identificação de um quantitativo bem menor de competências, pois foram consideradas as funções desempenhadas pelos servidores e o mapeamento das competências individuais foi feito com base nas informações adquiridas no momento das entrevistas, conforme as contribuições dos entrevistados.

Os resultados desta coleta de dados demonstram que há uma grande discrepância entre o quantitativo de competências individuais mapeadas por meio da análise dos editais de concurso e o quantitativo de competências individuais mapeadas com base nas entrevistas. Esses dados ressaltam a limitação percebida no mapeamento anterior, uma vez que as competências identificadas por meio da análise documental são muito amplas e genéricas, enquanto que as competências identificadas nas entrevistas estão mais adequadas à realidade do setor, contudo muito limitadas e restritas às informações passadas pelo servidor nesta etapa.

A realização de uma visita técnica em fevereiro de 2014 na UFPA que há quatro anos vem desenvolvendo a metodologia para mapeamento de competências dos servidores desta instituição, alertou sobre a importância da realização do mapeamento das competências organizacionais e setoriais previamente ao mapeamento das competências individuais, pois por meio do mapeamento das competências setoriais é que há o desdobramento das competências individuais necessárias para o desempenho da função.

Quadro 6 – Competências Individuais mapeadas por meio das Entrevistas Semi-Estruturadas

Cargo	Competências individuais
Administrador (Função: Coordenação de Capacitação e Desempenho)	Administração organizacional; Implementação de projetos; Racionalização organizacional; Informática; e Legislação.
Arquivista	Gestão de arquivo.
Assistente em Administração (Função: Secretária de Gestão de Pessoas)	Gestão de processos; Supervisão de capacitação; Supervisão Judicial e de pagamento; Supervisão de seleção; Supervisão das Políticas de Atenção a Saúde do Servidor; emissão de notas técnicas; Informática; e Redação oficial.
Assistente em Administração (Função: Diretoria de Administração de Pessoal)	Atendimento ao público; folha de pagamento; Comunicação exterior; Liderança; Gestão de dados de servidores; Desligamento de servidores; Informática; e Redação oficial.
Assistente em Administração (Função: Diretoria de Normas e Seleção de Pessoas)	Coordenação de normas; e Informática.
Assistente em Administração (Função: Coordenação de Cadastro e Pagamento)	Folha de pagamento; Atendimento ao público; e Informática.
Assistente em Administração (Função: Coordenação de Legislação e Normas)	Gestão de concursos; e Informática.
Assistente em Administração (Função: Chefe da Secretaria Administrativa)	Atendimento ao público; Apoio a secretaria de gestão de pessoas; Informática; e Redação oficial.
Assistente em Administração (Função: Chefe de Atendimento)	Atendimento ao público; e Informática.
Assistente em Administração (Função: Chefe da Divisão de Desempenho)	Avaliação de desempenho; Controle processual; Informática; e Redação oficial.
Assistente em Administração (Função: Divisão de Cadastro)	Administração de cadastros; Informática; e Redação oficial.
Enfermeiro (Função: Coordenação de Atenção à Saúde)	Coordenação de atenção à saúde; Atendimento ao servidor; e Informática.
Enfermeiro	Vigilância de ambientes; Educação em saúde; Avaliação de insalubridade; Informática; e Redação oficial.
Médico	Assistência médica; Coordenação de serviços; Informática; Legislação.
Nutricionista	Assistência nutricional; e Coordenação de unidades e Programas de nutrição.
Técnico de Laboratório	Assistência em enfermagem; e Informática.
Técnico em Segurança do Trabalho	Vigilância de ambientes; Educação em saúde; Avaliação de insalubridade; Educação em segurança e saúde do trabalho; Suporte institucional; Informática; e Redação oficial.
Técnico em Secretariado (Função: Chefe da divisão de apoio a secretaria administrativa)	Atendimento ao público; Assessoria; e Informática.
Técnico em Secretariado	Atendimento ao público; Assessoria; e Informática.

Fonte: Dados da comissão (2013)

A equipe técnica da UFPA já realizou o mapeamento de mais de oito instituições públicas e considera a técnica da entrevista como inadequada para realização do mapeamento das competências individuais, pois não representa as competências necessárias para o desempenho das atividades dos servidores, uma vez que nem sempre o servidor possui clareza das atribuições que deve desempenhar.

Diante do exposto, esta etapa apresentou um nível de complexidade maior e algumas limitações, pois as competências individuais inicialmente identificadas por meio da análise de editais de concurso e entrevistas semi-estruturadas pela comissão não apresentaram os resultados esperados, sendo necessária a inclusão de uma nova análise documental e grupo focal realizados pela pesquisadora com os participantes do projeto piloto, conforme metodologia adotada pela UFPA.

A análise documental realizada pela pesquisadora por meio da Carta de Serviços da SGP resultou na identificação de 44 competências setoriais, conforme dados apresentados no item anterior. Essas competências, assim como as informações úteis acerca do serviço e os fluxogramas disponíveis de cada subsetor na carta de serviços, contribuíram para a identificação das competências individuais da SGP. Essa análise possibilitou a organização dos dados que foram analisados pelos participantes do grupo focal. As informações foram inseridas em tabelas elaboradas para cada subsetor com colunas que apresentavam os seguintes dados: (1) competência setorial; (2) categoria da competência; (3) competências individuais; (4) grau de importância.

A descrição de uma competência individual deve representar um desempenho ou comportamento esperado, sendo necessário indicar o que o profissional deve ser capaz de executar e que essa atuação possa ser observada e avaliada no trabalho (BRANDÃO, 2012). De acordo com Brandão (2012), o desempenho deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação, como, por exemplo: *elaborar planilhas eletrônicas*. Para Brandão (2012, p. 17), a descrição de competência também deve estabelecer “condições nas quais se deseja que o desempenho ocorra”, como, por exemplo: *utilizando Excel*. As competências também devem ter os critérios desejados que se referem aos padrões desejados ou níveis de desempenho considerados satisfatórios, como, por exemplo: *de acordo com o formato das instruções interna pertinente*. Desta forma, a definição da competência individual deve atender a todos esses fatores, a exemplo da

competência mapeada: *elaborar planilhas eletrônicas, utilizando Excel, de acordo com o formato das instruções interna pertinente.*

O grupo focal realizado pela pesquisadora e uma observadora ocorreu em duas etapas que possibilitou a validação das competências individuais da SGP, assim como o grau de importância para cada uma delas, conforme análise dos participantes. Dentre as competências mapeadas, a competência **CI-15 Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente** foi a única comum a todos os subsetores. O Quadro 7 apresenta todas as 56 competências individuais mapeadas da SGP e validadas por meio do grupo focal realizado com 10 servidores técnico-administrativos em educação lotados na SGP ocupantes de funções estratégicas e dos cargos de Assistente em Administração, Enfermeiro e Nutricionista, conforme perfil já apresentado nos procedimentos metodológicos.

Quadro 7 – Competências Individuais da SGP

Competências Individuais (CI)
(CI-1) Acompanhar a execução das atividades dos servidores sob a sua responsabilidade, com intervenções para que o serviço seja alcançado de acordo com os padrões de qualidade e a legislação pertinente.
(CI-2) Propor e acompanhar ações intersetoriais para redução do estresse e melhoria da qualidade de vida dos servidores da Univasf.
(CI-3) Planejar estrategicamente ações que desenvolvam o conhecimento para melhor atuação no trabalho utilizando assim os princípios da coerência e ética.
(CI-4) Identificar os <i>gaps</i> de competência dos diversos setores da instituição a fim de planejar e executar ações que desenvolvam o conhecimento e aprimorem a atuação no trabalho com eficiência e eficácia.
(CI-5) Planejar estrategicamente as atividades junto aos setores, propondo ações para alcançar os objetivos organizacionais.
(CI-6) Assessorar a Reitoria quanto aos assuntos inerentes a área de gestão de pessoas, atendendo as demandas apresentadas.
(CI-7) Dimensionar o quadro de servidores da instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento.
(CI-8) Atuar como interlocutor entre as diversas instituições, realizando as articulações necessárias.
(CI-9) Prestar informações aos órgãos de controle, de acordo com a demanda apresentada, utilizando diferentes fontes de informação.
(CI-10) Analisar processos e documentos dos servidores, de acordo com critérios e limites

estabelecidos pela legislação pertinente.
(CI-11) Analisar e conceder benefícios aos servidores, de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.
(CI-12) Realizar a avaliação do estágio probatório dos TAE's, de acordo com critérios estabelecidos pela legislação pertinente.
(CI-13) Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.
(CI-14) Pesquisar informações necessárias de acordo com a demanda apresentada, utilizando diferentes sistemas de informação.
(CI-15) Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.
(CI-16) Selecionar informações dos servidores da universidade, provenientes de diferentes setores, de acordo com a temática.
(CI-17) Publicar informações em páginas de internet e/ou no DOU por meio do INCOM.
(CI-18) Separar documentos para análise, estabelecendo critério de prioridade e importância.
(CI-19) Interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.
(CI-20) Monitorar pendências e prazos dos processos, atendendo as solicitações dentro do prazo vigente.
(CI-21) Programar os compromissos da secretária, conforme disponibilidade e solicitações dos demandantes.
(CI-22) Elaborar planilhas eletrônicas, utilizando Excel, de acordo com o formato das instruções interna pertinente.
(CI-23) Analisar documentos apresentados para concessão do benefício ou direito, de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.
(CI-24) Incluir informações no cadastro do servidor de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.
(CI-25) Identificar informações necessárias para concessão do benefício solicitado e critérios de prazos e limites estabelecidos pela legislação pertinente.
(CI-26) Identificar as demandas dos servidores e setores, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da instituição.
(CI-27) Organizar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.
(CI-28) Controlar a entrada e saída de documentos, a fim de garantir sua plena organização.
(CI-29) Prestar apoio e suporte à secretária, conforme solicitação.
(CI-30) Analisar processos de solicitação dos servidores e setores da instituição, considerando a documentação apresentada e a legislação pertinente.

(CI-31) Analisar as solicitações dos processos judiciais, respondendo-as com clareza de acordo com a legislação pertinente.
(CI-32) Analisar demanda de solicitação do setor administrativo considerando a legislação pertinente.
(CI-33) Acompanhar as etapas da seleção, obedecendo a critérios de prazos estabelecidos no edital.
(CI-34) Acompanhar a vigência dos processos seletivos para contratação de professores substitutos e temporários.
(CI-35) Acompanhar as vigências dos contratos, obedecendo a critérios de prazos estabelecidos na formalização.
(CI-36) Prestar informações à Secretaria para embasamento na tomada de decisões, de acordo com as demandas apresentadas.
(CI-37) Coordenar o levantamento das necessidades de capacitação por meio de formulário eletrônico juntamente com os setores demandantes.
(CI-38) Desenvolver plano de capacitação com metodologia e cronograma a partir do levantamento de necessidades de capacitação.
(CI-39) Identificar recursos humanos que atendam aos requisitos definidos em edital por meio da análise curricular.
(CI-40) Analisar plano de trabalho proposto pelo facilitador do curso avaliando se corresponde à demanda.
(CI-41) Coordenar as ações de capacitação, tendo ao final o <i>feedback</i> dos servidores participantes dos cursos.
(CI-42) Alimentar sistema para abertura do ciclo avaliativo do PROAD, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.
(CI-43) Acompanhar o preenchimento dos formulários de avaliação por meio do sistema PROAD, realizando intervenções, quando necessário.
(CI-44) Prestar atendimento ao servidor para identificar e sanar as suas necessidades por meio da coleta de dados e encaminhamento subsequente, quando necessário.
(CI-45) Realizar procedimento de saúde de acordo com a área de competência profissional (Médico, Enfermeiro, Nutricionista, Psicólogo e Fonoaudiólogo) para basear o melhor encaminhamento.
(CI-46) Prestar orientações a respeito de bons hábitos voltados à manutenção da saúde do servidor.
(CI-47) Identificar informações relevantes do atendimento realizado para basear processos decisórios.

(CI-48) Analisar dados necessários para embasar processos decisórios.
(CI-49) Realizar levantamento de indicadores para direcionar as ações de saúde que devem ser realizadas.
(CI-50) Desenvolver projetos que visem à saúde e qualidade de vida dos servidores com ações de saúde integral.
(CI-51) Verificar o estado de saúde do candidato nomeado, de acordo com as recomendações da legislação pertinente.
(CI-52) Verificar o estado de saúde do servidor, por meio de perícia, de acordo com as recomendações da legislação pertinente.
(CI-53) Sensibilizar os servidores quanto a importância de realizar os exames médicos periódicos.
(CI-54) Monitorar a realização dos exames médicos periódicos junto à empresa conveniada, de acordo com as recomendações da legislação pertinente.
(CI-55) Analisar os ambientes de trabalho com intuito primordial de reduzir os riscos ambientais, evitando acidentes e doenças ocupacionais.
(CI-56) Elaborar laudos ambientais para subsidiar a concessão dos adicionais de insalubridade/periculosidade/ gratificação por raios x junto ao setor administrativo responsável.

Fonte: Dados da pesquisa

Essas competências individuais mapeadas apresentaram um alinhamento direto com as atividades desenvolvidas pelos TAE's lotados na SGP, uma vez que o mapeamento foi realizado por meio da análise de um documento elaborado pelo próprio setor e validado institucionalmente.

Para verificar as necessidades de capacitação desses técnicos com base na lacuna de competências individuais, objetivo geral desta pesquisa, questionários (APÊNDICE E) foram aplicados para identificar o grau de domínio das competências individuais mapeadas e, em seguida, houve a identificação da lacuna, conforme resultados serão apresentados no item a seguir.

4.4 RESULTADOS DA ETAPA 4: Identificação da Lacuna de Competências

Após a identificação das competências setoriais e das competências individuais, identifica-se a lacuna de competências para que seja possível planejar as ações de capacitação visando o desenvolvimento das mesmas (BRASIL, 2012). A identificação da lacuna de competências pode ser feito por meio da definição do

grau de importância da competência individual identificada e da definição do grau de domínio da competência individual identificada (BRASIL, 2012).

Para poder identificar a lacuna de competências individuais dos Técnico-Administrativos em Educação lotados na SGP, inicialmente foram elaborados questionários para cada subsetor da SGP com as competências individuais mapeadas, conforme metodologia utilizada pela UFPA. Os questionários foram aplicados com todos os servidores lotados na SGP que participavam do projeto piloto. Cada servidor recebeu uma mensagem automática por e-mail enviada pelo sistema GESTCOM com o link para preenchimento do formulário aplicado por meio da plataforma *SurveyMonkey*. Em cada questionário, as competências individuais que foram validadas pelos representantes de cada subsetor durante o grupo focal deviam ser analisadas pelo servidor para informar o grau de domínio, conforme escala já apresentada no item 3.4.4 dos procedimentos metodológicos.

Os dados obtidos por meio desses questionários possibilitaram a identificação do grau de domínio (D) de cada uma das competências individuais mapeadas que foram utilizados para identificação da lacuna, assim como o grau de importância (I) que foi definido durante a realização do grupo focal com os servidores de posições estratégicas dentro da SGP, ou seja, os líderes do setor que avaliaram cada competência individual mapeada e definiram a sua importância para o desenvolvimento das atividades da secretaria.

De acordo com Brandão (2012), a lacuna de competência pode ser identificado utilizando a seguinte fórmula: $N = I (5 - D)$. Sendo que, o “N” indica a lacuna de competência, o “I” indica o grau de importância e o “D” indica o grau de domínio informado pelo servidor sobre determinada competência. Para Brandão (2012), os resultados iguais ou inferiores a 5 representam pouca ou nenhuma necessidade de capacitação, assim como os resultados iguais ou superiores a 12 indicam grande necessidade de capacitação da competência avaliada.

Os resultados obtidos nesta etapa foram organizados em tabelas que demonstram variação da lacuna entre 0 a 20. As tabelas elaboradas apresentam os resultados das competências individuais mapeadas e validadas por meio da técnica do grupo focal de acordo com cada subsetor da SGP, o grau de importância identificado no mesmo grupo, o grau de domínio informado pelo servidor por meio do questionário e o resultado da lacuna, conforme fórmula apresentada por Brandão (2012), além do número (N) de servidores de cada setor.

A Tabela 3 apresenta os resultados das lacunas de competências individuais da Secretária de Gestão de Pessoas, única servidora deste cargo (S1 = sujeito 1).

Tabela 3 – Lacunas de Competências Individuais da Secretária de Gestão de Pessoas

Secretária de Gestão de Pessoas				
Competência Individual (CI)	Importância	Domínio	Lacuna	N
C1- Acompanhar a execução das atividades dos servidores sob a sua responsabilidade, com intervenções para que o serviço seja alcançado de acordo com os padrões de qualidade e a legislação pertinente.	5	3	10	S1
(CI-2) Propor e acompanhar ações intersetoriais para redução do estresse e melhoria da qualidade de vida dos servidores da Univasf.	5	3	10	S1
(CI-3) Planejar estrategicamente ações que desenvolvam o conhecimento para melhor atuação no trabalho utilizando assim os princípios da coerência e ética.	5	3	10	S1
(CI-4) Identificar os gaps de competência dos diversos setores da instituição a fim de planejar e executar ações que desenvolvam o conhecimento e aprimorem a atuação no trabalho com eficiência e eficácia.	5	4	5	S1
(CI-5) Planejar estrategicamente as atividades junto aos setores, propondo ações para alcançar os objetivos organizacionais.	5	4	5	S1
(CI-6) Assessorar a Reitoria quanto aos assuntos inerentes a área de gestão de pessoas, atendendo as demandas apresentadas.	5	4	5	S1
(CI-7) Dimensionar o quadro de servidores da instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento.	5	4	5	S1
(CI-8) Atuar como interlocutor entre as diversas instituições, realizando as articulações necessárias.	5	4	5	S1
(CI-9) Prestar informações aos órgãos de controle, de acordo com a demanda apresentada, utilizando diferentes fontes de informação.	5	4	5	S1
(CI-10) Analisar processos e documentos dos servidores, de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.	5	4	5	S1
(CI-11) Analisar e conceder benefícios aos servidores, de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.	5	4	5	S1
(CI-12) Realizar a avaliação do estágio probatório dos TAE's, de acordo com critérios estabelecidos pela legislação pertinente.	5	5	0	S1
(CI-13) Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.	5	4	5	S1
(CI-14) Pesquisar informações necessárias de acordo com a demanda apresentada, utilizando diferentes sistemas de informação.	5	5	0	S1

(CI-15) Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.	5	3	10	S1
--	---	---	----	----

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos das lacunas de competências individuais dos servidores da Secretaria Administrativa (SA), conforme dados da Tabela 4, apresentaram variação entre 3 a 10 para um número de dois servidores (S1=sujeito 1; e S2=sujeito 2), indicando pouca necessidade de capacitação para a maioria das competências.

Tabela 4 – Lacunas de Competências Individuais dos servidores da SA

Secretaria Administrativa				
Competência Individual (CI)	Importância	Domínio	Lacuna	N
(CI-1) Pesquisar informações necessárias de acordo com a demanda apresentada, utilizando diferentes sistemas de informação.	5	3	10	S1
		4	5	S2
(CI-2) Selecionar informações dos servidores da universidade, provenientes de diferentes setores, de acordo com a temática.	5	4	5	S1
		4	5	S2
(CI-3) Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.	5	4	5	S1
		3	10	S2
(CI-4) Publicar informações em páginas de internet e/ou no DOU por meio do INCOM.	5	4	5	S1
		4	5	S2
(CI-5) Separar documentos para análise, estabelecendo critério de prioridade e importância.	3	4	3	S1
		4	3	S2
(CI-6) Interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.	4	3	8	S1
		4	4	S2
(CI-7) Monitorar pendências e prazos dos processos, atendendo as solicitações dentro do prazo vigente.	5	4	5	S1
		4	5	S2
(CI-8) Programar os compromissos da secretária, conforme disponibilidade e solicitações dos demandantes.	3	4	3	S1
		4	3	S2

Fonte: Dados da pesquisa

Para os quatro servidores do DAP (S1= sujeito 1; S2= sujeito 2; S3= sujeito 3; e S4= sujeito 4), os resultados das lacunas de competências individuais apresentam variação entre 0 a 10, indicando novamente pouca necessidade de capacitação para a maioria das competências avaliadas, conforme dados da Tabela 5.

Tabela 5 – Lacunas de Competências Individuais dos servidores do DAP

Departamento de Administração de Pessoas				
Competência Individual (CI)	Importância	Domínio	Lacuna	N
(CI-1) Pesquisar informações necessárias de acordo com a demanda apresentada, utilizando diferentes sistemas de informação.	5	4	5	S1
		4	5	S2
		3	10	S3
		3	10	S4
(CI-2) Elaborar planilhas eletrônicas, utilizando Excel, de acordo com o formato das instruções interna pertinente.	5	4	5	S1
		3	10	S2
		3	10	S3
		3	10	S4
(CI-3) Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.	5	4	5	S1
		5	0	S2
		3	10	S3
		3	10	S4
(CI-4) Analisar documentos apresentados para concessão do benefício ou direito, de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.	5	4	5	S1
		5	0	S2
		4	5	S3
		4	5	S4
(CI-5) Controlar a entrada e saída de documentos, a fim de garantir sua plena organização.	5	0	0	S1
		5	0	S2
		0	0	S3
		0	0	S4
(CI-6) Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.	5	4	5	S1
		5	0	S2
		0	0	S3
		3	10	S4
(CI-7) Identificar as demandas dos servidores e setores, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da instituição.	5	4	5	S1
		5	0	S2
		4	5	S3
		4	5	S4
(CI-8) Identificar informações necessárias para concessão do benefício solicitado e critérios de prazos e limites estabelecidos pela legislação pertinente.	5	4	5	S1
		5	0	S2
		0	0	S3
		0	0	S4
(CI-9) Incluir informações no cadastro do servidor de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.	5	4	5	S1
		0	0	S2
		4	5	S3
		4	5	S4
(CI-10) Organizar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.	5	4	5	S1
		5	0	S2
		0	0	S3
		0	0	S4
(CI-11) Prestar apoio e suporte à secretária, conforme solicitação.	5	4	5	S1
		4	5	S2
		0	0	S3

0 0 S4

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 apresenta os resultados das lacunas de competências individuais dos servidores do DNSP, considerando um número de três servidores (S1= sujeito 1; S2= sujeito 2; e S3= sujeito 3) que responderam ao questionário e os resultados apontam variação da lacuna entre 0 a 10, indicando também pouca necessidade de capacitação.

Tabela 6 – Lacunas de Competências Individuais dos servidores do DNSP

Departamento de Normas e Seleção de Pessoas				
Competência Individual (CI)	Importância	Domínio	Lacuna	N
(CI-1) Pesquisar informações necessárias de acordo com a demanda apresentada, utilizando diferentes sistemas de informação.	5	4	5	S1
		4	5	S2
		3	10	S3
(CI-2) Analisar documentos apresentados para concessão do benefício ou direito, de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.	5	4	5	S1
		4	5	S2
		3	10	S3
(CI-3) Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.	5	4	5	S1
		4	5	S2
		4	5	S3
(CI-4) Elaborar planilhas eletrônicas, utilizando Excel, de acordo com o formato das instruções interna pertinente.	5	3	10	S1
		4	5	S2
		4	5	S3
(CI-5) Analisar processos de solicitação dos servidores e setores da instituição, considerando a documentação apresentada e a legislação pertinente.	5	4	5	S1
		4	5	S2
		3	10	S3
(CI-6) Analisar as solicitações dos processos judiciais, respondendo-as com clareza de acordo com a legislação pertinente.	5	5	0	S1
		3	10	S2
		4	5	S3
(CI-7) Analisar demanda de solicitação do setor administrativo considerando a legislação pertinente.	5	4	5	S1
		4	5	S2
		3	10	S3
(CI-8) Publicar informações em páginas de internet e/ou no DOU por meio do INCOM.	5	5	0	S1
		5	0	S2
		3	10	S3
(CI-9) Acompanhar as etapas da seleção, obedecendo a critérios de prazos estabelecidos no edital.	5	3	10	S1
		5	0	S2
		3	10	S3
(CI-10) Organizar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.	4	5	0	S1
		4	4	S2
		4	4	S3

(CI-11) Controlar a entrada e saída de documentos, a fim de garantir sua plena organização.	4	5	0	S1
		4	4	S2
		4	4	S3
(CI-12) Acompanhar a vigência dos processos seletivos para contratação de professores substitutos e temporários.	5	5	0	S1
		4	5	S2
		4	5	S3
(CI-13) Acompanhar as vigências dos contratos, obedecendo a critérios de prazos estabelecidos na formalização.	5	4	5	S1
		4	5	S2
		4	5	S3
(CI-14) Prestar informações à Secretaria para embasamento na tomada de decisões, de acordo com as demandas apresentadas.	5	4	5	S1
		4	5	S2
		3	10	S3

Fonte: Dados da pesquisa

Devido as diferentes atribuições desempenhadas pela Coordenação de Capacitação e Desempenho (CCD) e pelo Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), o mapeamento das competências individuais do DDP foi realizado separadamente para melhor visualização dos resultados distintos obtidos, conforme Tabelas 7 e 8 a seguir.

Os resultados das lacunas de competências individuais dos dois servidores da CCD (S1= sujeito 1; e S2= sujeito 2) descritos na Tabela 7, apresentam variação entre 0 e 10, o que indica, mais uma vez, pouca necessidade de capacitação.

Tabela 7 – Lacunas de Competências Individuais dos servidores do DDP/CCD

Coordenação de Capacitação e Desempenho				
Competência Individual (CI)	Importância	Domínio	Lacuna	N
(CI-1) Coordenar o levantamento das necessidades de capacitação por meio de formulário eletrônico juntamente com os setores demandantes.	5	3	10	S1
		0	0	S2
(CI-2) Desenvolver plano de capacitação com metodologia e cronograma a partir do levantamento de necessidades de capacitação.	5	3	10	S1
		0	0	S2
(CI-3) Identificar recursos humanos que atendam aos requisitos definidos em edital por meio da análise curricular.	5	3	10	S1
		0	0	S2
(CI-4) Analisar plano de trabalho proposto pelo facilitador do curso avaliando se corresponde à demanda.	5	3	10	S1
		0	0	S2
(CI-5) Coordenar as ações de capacitação, tendo ao final o feedback dos servidores participantes dos cursos.	5	4	5	S1
		0	0	S2
(CI-6) Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.	4	4	4	S1
		3	8	S2
(CI-7) Analisar processos de solicitação dos servidores	5	3	10	S1

e setores da instituição, considerando a documentação apresentada e a legislação pertinente.		3	10	S2
(CI-8) Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.	5	4	5	S1
		5	0	S2
(CI-9) Alimentar sistema para abertura do ciclo avaliativo do PROAD, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.	5	0	0	S1
		4	5	S2
(CI-10) Acompanhar o preenchimento dos formulários de avaliação por meio do sistema PROAD, realizando intervenções, quando necessário.	5	0	0	S1
		5	0	S2
(CI-11) Identificar informações necessárias para concessão do benefício solicitado e critérios de prazos e limites estabelecidos pela legislação pertinente.	5	4	5	S1
		3	10	S2

Fonte: Dados da pesquisa

Devido a sua complexidade e abrangência, o SIASS é o subsetor que apresenta um maior número de servidores dentre os demais subsetores da SGP, sendo quase todos profissionais da área de saúde. Participaram desta etapa da pesquisa um quantitativo de oito servidores (S1= sujeito 1; S2= sujeito 2; S3= sujeito 3; S4= sujeito 4; S5= sujeito 5; S6= sujeito 6; S7= sujeito 7; e S8= sujeito 8) que informaram seu grau de domínio, conforme competência individual mapeada. Os resultados obtidos apontam que as lacunas de competências desses servidores apresentam uma variação entre 0 a 20, o que indicou uma grande necessidade de capacitação para algumas competências mapeadas, conforme dados da Tabela 8.

Tabela 8 – Lacunas de Competências Individuais dos servidores do DDP/SIASS

Departamento de Desenvolvimento de Pessoas/ SIASS				
Competência Individual (CI)	Importância	Domínio	Lacuna	N
		4	5	S1
		4	5	S2
		4	5	S3
	5	3	10	S4
(CI-1) Prestar atendimento ao servidor para identificar e sanar as suas necessidades por meio da coleta de dados e encaminhamento subsequente, quando necessário.		0	0	S5
		4	5	S6
		3	10	S7
		3	10	S8
		4	5	S1
		4	5	S2
		4	5	S3
(CI-2) Realizar procedimento de saúde de acordo com a área de competência profissional (Médico, Enfermeiro, Nutricionista, Psicólogo e Fonoaudiólogo) para basear o melhor encaminhamento.	5	0	0	S4
		0	0	S5
		4	5	S6
		3	10	S7

		4	5	S8
		4	5	S1
		4	5	S2
		4	5	S3
(CI-3) Prestar orientações a respeito de bons hábitos voltados à manutenção da saúde do servidor.	5	3	10	S4
		4	5	S5
		3	10	S6
		3	10	S7
		3	10	S8
		4	5	S1
		4	5	S2
		4	5	S3
(CI-4) Identificar informações relevantes do atendimento realizado para basear processos decisórios.	5	3	10	S4
		3	10	S5
		4	5	S6
		3	10	S7
		4	5	S8
		3	10	S1
		3	10	S2
		3	10	S3
(CI-5) Analisar dados necessários para embasar processos decisórios.	5	3	10	S4
		3	10	S5
		3	10	S6
		2	15	S7
		3	10	S8
		3	10	S1
		2	15	S2
		3	10	S3
(CI-6) Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.	5	4	5	S4
		3	10	S5
		2	15	S6
		2	15	S7
		3	10	S8
		4	5	S1
		4	5	S2
		3	10	S3
(CI-7) Realizar levantamento de indicadores para direcionar as ações de saúde que devem ser realizadas.	5	0	0	S4
		3	10	S5
		2	15	S6
		3	10	S7
		2	15	S8
		4	5	S1
		4	5	S2
(CI-8) Desenvolver projetos que visem à saúde e qualidade de vida dos servidores com ações de saúde integral.	5	3	10	S3
		0	0	S4
		3	10	S5

		4	5	S6
		3	10	S7
		3	10	S8
		0	0	S1
		0	0	S2
		0	0	S3
(CI-9) Publicar informações em páginas de internet e/ou no DOU por meio do INCOM.	4	1	16	S4
		2	12	S5
		3	8	S6
		3	8	S7
		2	12	S8
		4	5	S1
		0	0	S2
		0	0	S3
(CI-10) Verificar o estado de saúde do candidato nomeado, de acordo com as recomendações da legislação pertinente.	5	0	0	S4
		0	0	S5
		3	10	S6
		0	0	S7
		3	10	S8
		4	5	S1
		3	10	S2
		0	0	S3
(CI-11) Analisar documentos apresentados para concessão do benefício ou direito, de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.	5	0	0	S4
		0	0	S5
		0	0	S6
		0	0	S7
		3	10	S8
		4	5	S1
		0	0	S2
		0	0	S3
(CI-12) Verificar o estado de saúde do servidor, por meio de perícia, de acordo com as recomendações da legislação pertinente.	5	0	0	S4
		0	0	S5
		0	0	S6
		0	0	S7
		0	0	S8
		0	0	S1
		4	5	S2
		0	0	S3
(CI-13) Sensibilizar os servidores quanto a importância de realizar os exames médicos periódicos.	5	3	10	S4
		3	10	S5
		0	0	S6
		3	10	S7
		3	10	S8
(CI-14) Monitorar a realização dos exames médicos periódicos junto à empresa conveniada, de acordo com as recomendações da legislação pertinente.	5	0	0	S1
		0	0	S2
		0	0	S3

		4	5	S4
		0	0	S5
		0	0	S6
		3	10	S7
		3	10	S8
		0	0	S1
		0	0	S2
		3	10	S3
(CI-15) Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.	5	4	5	S4
		3	10	S5
		1	20	S6
		0	0	S7
		3	10	S8
		4	5	S1
		3	10	S2
		0	0	S3
(CI-16) Analisar os ambientes de trabalho com intuito primordial de reduzir os riscos ambientais, evitando acidentes e doenças ocupacionais.	5	0	0	S4
		0	0	S5
		0	0	S6
		0	0	S7
		0	0	S8
		3	10	S1
		3	10	S2
		0	0	S3
(CI-17) Elaborar laudos ambientais para subsidiar a concessão dos adicionais de insalubridade/periculosidade/ gratificação por raios x junto ao setor administrativo responsável.	5	0	0	S4
		0	0	S5
		0	0	S6
		0	0	S7
		0	0	S8

Fonte: Dados da pesquisa

É importante destacar que, segundo Brandão (2012), quanto maior for o número da lacuna, maior a necessidade de capacitação da competência individual analisada e o gerenciamento desta lacuna reduzirá ao máximo a discrepância entre as competências individuais necessárias e as competências individuais existentes (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Nesta pesquisa, a maioria das competências mapeadas obteve variação da lacuna entre 0 a 5, o que indica pouca necessidade de capacitação. Contudo, o SIASS apresentou algumas competências com variação igual ou inferior a 20, o que indica uma grande necessidade de capacitação. Ressaltamos que, esses resultados demonstram que a complexidade e abrangência do setor poderão interferir na discrepância entre o grau de importância e o grau de domínio de competências,

indicando necessidades de capacitação que possam promover o desenvolvimento de competências individuais visando à diminuição da lacuna identificada.

Com esses resultados, torna-se possível identificar as necessidades de capacitação dos servidores lotados na SGP com base na lacuna de competências, conforme resultados finais que serão apresentados a seguir.

4.5 RESULTADOS DA ETAPA 5: Identificação das Necessidades de Capacitação

De acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006), as necessidades de capacitação ou treinamento são descrições de lacunas de competências e podem se manifestar em ocorrência de lacunas de competências ou desvios de desempenho observados nos indivíduos da organização.

Nesta pesquisa, a busca pela identificação das necessidades de capacitação perpassou pelos níveis macro, meso e micro proposto por Ferreira (2009). No nível macro ou organizacional, a análise dos elementos estratégicos ocorreu de forma limitada e impossibilitou a identificação das competências organizacionais, contudo no nível meso, a análise documental permitiu a identificação das competências setoriais da SGP que possibilitou um maior alinhamento no mapeamento das competências individuais, assim como na identificação da lacuna de competências dos servidores lotados na SGP, atingindo o nível micro ou individual.

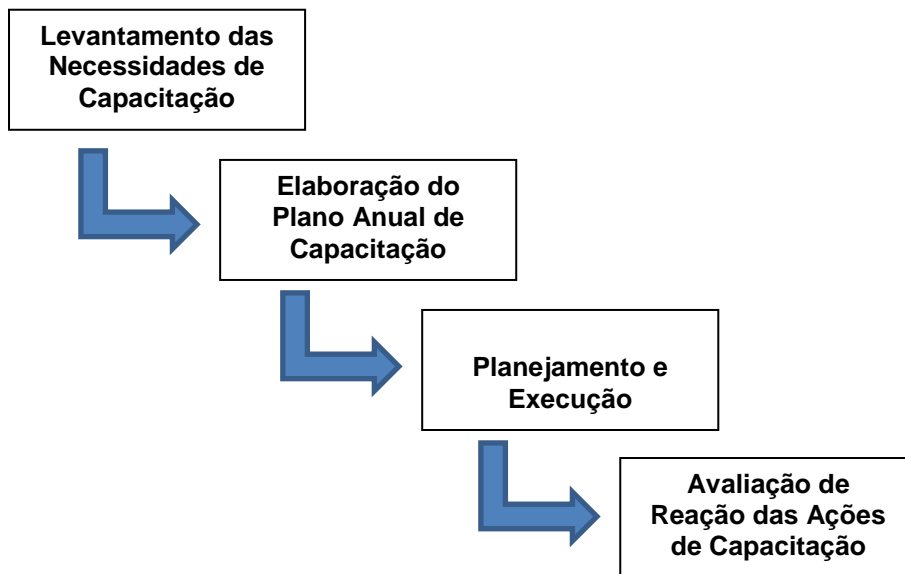
Atualmente, a Univasf identifica as necessidades de capacitação dos seus servidores por meio do Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), conforme ilustrado na Figura 3. O objetivo deste diagnóstico é identificar as demandas de capacitação da universidade para elaboração do Relatório das Necessidades de Capacitação e do Plano Anual de Capacitação, assim como planejar as ações que terão prioridade e os recursos financeiros que serão necessários para tal investimento.

A primeira etapa apresentada nesta metodologia consiste no próprio LNC que é realizado anualmente durante os meses de outubro a dezembro por meio de um formulário eletrônico que é disponibilizado para preenchimento dos setores que informam quais são as suas demandas, conforme necessidade de capacitação ou aperfeiçoamento daquele setor.

O preenchimento pode ser realizado pelo responsável do setor ou por um representante indicado pelo mesmo que respondem aos seguintes questionamentos:

área temática sugerida; ação de capacitação sugerida; demanda interna ou externa; modalidade da ação; objetivos da ação; público-alvo; competências a serem desenvolvidas; carga horária sugerida; turno sugerido; prioridade para execução; servidores que devem participar da ação; sugestões/comentários complementares.

Figura 3 – Metodologia de Capacitação da Univasf



Fonte: Elaborada pela autora

Com base neste LNC realizado com os diversos setores da Univasf, inicia-se a elaboração do Plano Anual de Capacitação. O plano tem como objetivo capacitar de forma permanente os servidores por meio de ações de aperfeiçoamento e educação formal, conforme finalidades da PNDP instituída pelo Decreto 5.707/2006. As ações são definidas priorizando as mais demandadas pelos setores, assim como o seu nível de importância para atingir aos objetivos organizacionais.

Após a elaboração do plano, iniciam-se todas as etapas de planejamento e execução por meio de um acompanhamento constante do que deve ser providenciado para cada ação ofertada. Ao final das ações, os servidores participantes e instrutores devem preencher um formulário de avaliação de reação para que sejam identificadas as opiniões quanto ao instrutor, ao ambiente, ao participante, ao curso, assim como os comentários, as críticas e sugestões para melhoria nas próximas ações.

Apesar da instituição já ter avançado em relação aos procedimentos de diagnóstico das necessidades de capacitação, ainda há muito a ser feito para o

desenvolvimento de um sistema mais integrado e alinhado às estratégias da organização. Diante do exposto, esta pesquisa buscou identificar uma nova forma de realizar o diagnóstico das necessidades de capacitação dos servidores da Univasf, considerando a lacuna de competências.

Os resultados deste trabalho apontam as necessidades de capacitação que foram identificadas por meio de uma análise mais aprofundada, considerando a diferença das competências existentes e as necessárias para consolidar a estratégia organizacional, ou seja, a lacuna de competências (BRANDÃO, 2012).

Com base nos dados coletados na etapa anterior, os servidores da SGP apresentaram, em sua grande maioria, pouca necessidade de capacitação, uma vez que a variação da lacuna identificada foi entre 0 a 5. Esse resultado confirma o pressuposto desta pesquisa que *a baixa lacuna de competências individuais dos Técnico-Administrativos em Educação lotados na SGP/Univasf indica pouca necessidade de capacitação*. Contudo, o número de competências com variação da lacuna entre 8 a 10 foi significativo, o que indicou uma média necessidade de capacitação, conforme dados da Tabela 9.

Para facilitar a identificação dos servidores que devem ser capacitados, a planilha indicou a relação dos subsetores, sendo: Secretária de Gestão de Pessoas (SGP); Secretaria Administrativa (SA); Departamento de Administração de Pessoas (DAP); Departamento de Normas e Seleção de Pessoas (DNSP); Coordenação de Capacitação e Desempenho (CCD) e Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS). A identidade dos participantes desta pesquisa foi protegida e os resultados dos dados coletados serão disponibilizados para a instituição.

Tabela 9 – Competências com Média Necessidade de Capacitação

Competência Individual (CI)	Lacuna	Subsetor	Servidor
(CI-1) Acompanhar a execução das atividades dos servidores sob a sua responsabilidade, com intervenções para que o serviço seja alcançado de acordo com os padrões de qualidade e a legislação pertinente.	10	SGP	S1
(CI-2) Propor e acompanhar ações intersetoriais para redução do estresse e melhoria da qualidade de vida dos servidores da Univasf.	10	SGP	S1
(CI-3) Planejar estrategicamente ações que desenvolvam o conhecimento para melhor atuação no trabalho utilizando assim os princípios da coerência e ética.	10	SGP	S1
(CI-4) Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.	10	SGP	S1
	10	SA	S2
	10	DAP	S4

	8	CCD	S2
	10	SIASS	S1
	10	SIASS	S3
	10	SIASS	S5
	10	SIASS	S8
(CI-5) Pesquisar informações necessárias de acordo com a demanda apresentada, utilizando diferentes sistemas de informação.	10	SA	S1
	10	DAP	S3
	10	DAP	S4
	10	DNSP	S3
(CI-6) Interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.	8	SA	S1
	10	DAP	S2
(CI-7) Elaborar planilhas eletrônicas, utilizando Excel, de acordo com o formato das instruções interna pertinente.	10	DAP	S3
	10	DAP	S4
	10	DNSP	S1
	10	DAP	S3
(CI-8) Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.	10	DAP	S4
	10	SIASS	S3
	10	SIASS	S5
	10	SIASS	S8
(CI-9) Analisar documentos apresentados para concessão do benefício ou direito, de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.	10	DNSP	S3
	10	SIASS	S2
	10	SIASS	S8
(CI-10) Analisar processos de solicitação dos servidores e setores da instituição, considerando a documentação apresentada e a legislação pertinente.	10	DNSP	S3
	10	CCD	S1
	10	CCD	S2
(CI-11) Analisar as solicitações dos processos judiciais, respondendo-as com clareza de acordo com a legislação pertinente.	10	DNSP	S2
(CI-12) Analisar demanda de solicitação do setor administrativo considerando a legislação pertinente.	10	DNSP	S3
(CI-13) Publicar informações em páginas de internet e/ou no DOU por meio do INCOM.	10	DNSP	S3
	8	SIASS	S6
	8	SIASS	S7
(CI-14) Acompanhar as etapas da seleção, obedecendo a critérios de prazos estabelecidos no edital.	10	DNSP	S1
	10	DNSP	S3
(CI-15) Prestar informações à Secretaria para embasamento na tomada de decisões, de acordo com as demandas apresentadas.	10	DNSP	S3

(CI-16) Coordenar o levantamento das necessidades de capacitação por meio de formulário eletrônico juntamente com os setores demandantes.	10	CCD	S1
(CI-17) Desenvolver plano de capacitação com metodologia e cronograma a partir do levantamento de necessidades de capacitação.	10	CCD	S1
(CI-18) Identificar recursos humanos que atendam aos requisitos definidos em edital por meio da análise curricular.	10	CCD	S1
(CI-19) Analisar plano de trabalho proposto pelo facilitador do curso avaliando se corresponde à demanda.	10	CCD	S1
(CI-20) Identificar informações necessárias para concessão do benefício solicitado e critérios de prazos e limites estabelecidos pela legislação pertinente.	10	CCD	S2
(CI-21) Prestar atendimento ao servidor para identificar e sanar as suas necessidades por meio da coleta de dados e encaminhamento subsequente, quando necessário.	10	SIASS	S4
	10	SIASS	S7
	10	SIASS	S8
(CI-22) Realizar procedimento de saúde de acordo com a área de competência profissional (Médico, Enfermeiro, Nutricionista, Psicólogo e Fonoaudiólogo) para basear o melhor encaminhamento.	10	SIASS	S7
(CI-23) Prestar orientações a respeito de bons hábitos voltados à manutenção da saúde do servidor.	10	SIASS	S4
	10	SIASS	S6
	10	SIASS	S7
	10	SIASS	S8
(CI-24) Identificar informações relevantes do atendimento realizado para basear processos decisórios.	10	SIASS	S4
	10	SIASS	S5
(CI-25) Analisar dados necessários para embasar processos decisórios.	10	SIASS	S7
	10	SIASS	S1
	10	SIASS	S2
	10	SIASS	S3
	10	SIASS	S4
	10	SIASS	S5
	10	SIASS	S6
10	SIASS	S8	
(CI-26) Realizar levantamento de indicadores para direcionar as ações de saúde que devem ser realizadas.	10	SIASS	S3
	10	SIASS	S5
	10	SIASS	S7
(CI-27) Desenvolver projetos que visem à saúde e qualidade de vida dos servidores com ações de saúde integral.	10	SIASS	S3
	10	SIASS	S5
	10	SIASS	S7
(CI-28) Verificar o estado de saúde do candidato nomeado, de acordo com as recomendações da legislação pertinente.	10	SIASS	S8
	10	SIASS	S6
(CI-29) Sensibilizar os servidores quanto a importância de realizar os exames médicos periódicos.	10	SIASS	S4
	10	SIASS	S5
	10	SIASS	S7
(CI-30) Monitorar a realização dos exames médicos periódicos junto à empresa conveniada, de acordo com as recomendações da legislação pertinente.	10	SIASS	S8
	10	SIASS	S7
	10	SIASS	S8

(CI-31) Analisar os ambientes de trabalho com intuito primordial de reduzir os riscos ambientais, evitando acidentes e doenças ocupacionais.	10	SIASS	S2
(CI-32) Elaborar laudos ambientais para subsidiar a concessão dos adicionais de insalubridade/ periculosidade/ gratificação por raios x junto ao setor administrativo responsável.	10	SIASS	S1
	10	SIASS	S2

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na lacuna de competências, as competências individuais que apresentaram uma grande necessidade de capacitação devido ao resultado da lacuna ter variação entre 12 a 20, estão especificadas na Tabela 10.

Conforme a Tabela 10, todos esses servidores atuam diretamente no SIASS que, conforme já mencionado anteriormente, é o subsetor com maior número de participantes desta pesquisa e que apresenta uma abrangência e complexidade maior que os demais devido à formação e atuação multiprofissional da sua equipe, sendo profissionais dos seguintes cargos: Médico, Enfermeiro, Nutricionista, Psicólogo, Fonoaudiólogo, Técnico em Secretariado, Técnico em Laboratório com ênfase em Enfermagem, dentre outros que não participaram desta pesquisa, por não terem participado do projeto piloto.

Tabela 10 – Competências com Grande Necessidade de Capacitação

Competência Individual (CI)	Lacuna	Subsetor	Servidor
(CI-1) Analisar dados necessários para embasar processos decisórios.	15	SIASS	S7
(CI-2) Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.	15	SIASS	S2
	15	SIASS	S6
	15	SIASS	S7
(CI-3) Realizar levantamento de indicadores para direcionar as ações de saúde que devem ser realizadas.	15	SIASS	S6
	15	SIASS	S8
(CI-4) Publicar informações em páginas de internet e/ou no DOU por meio do INCOM.	16	SIASS	S4
	12	SIASS	S5
	12	SIASS	S8
(CI-5) Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.	20	SIASS	S6

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da lacuna de competências individuais dos Técnico-Administrativos em Educação lotados na SGP possibilitou a identificação das necessidades de capacitação desses servidores por meio da indicação das competências que devem ser desenvolvidas de forma prioritária, conforme Tabela 11.

Tabela 11 – Competências Prioritárias

Competência Individual (CI)	Lacuna
1ª - Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.	20
2ª - Publicar informações em páginas de internet e/ou no DOU por meio do INCOM.	16
3ª - Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.	15
4ª - Analisar dados necessários para embasar processos decisórios.	15
5ª - Realizar levantamento de indicadores para direcionar as ações de saúde que devem ser realizadas.	15

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com este resultado, a competência individual que apresentou a maior lacuna e, conseqüentemente, a maior necessidade de capacitação foi a competência *Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente*. Esta competência, assim como as competências prioritárias *Publicar informações em páginas de internet e/ou no DOU por meio do INCOM* e *Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente*, apontaram também uma média necessidade de capacitação por alguns subsetores, conforme dados apresentados na Tabela 9. Esse resultado indica transversalidade entre essas áreas, o que possibilita maior abrangência no desenvolvimento dessas competências.

As demais competências prioritárias *Analisar dados necessários para embasar processos decisórios* e *Realizar levantamento de indicadores para direcionar as ações de saúde que devem ser realizadas*, apesar de também terem sido apontadas com média necessidade de capacitação, não apresentam maior abrangência e transversalidade, uma vez que todos os servidores que indicaram esta necessidade atuam na mesma área.

A identificação das necessidades de capacitação com base na lacuna de competências permite uma gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento de competências alinhadas aos objetivos organizacionais, estimula o aprendizado específico das competências de maior prioridade e possibilita a melhoria do desempenho do servidor, do setor e, conseqüentemente, da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou verificar, com base na lacuna de competências individuais, as necessidades de capacitação dos Técnico-Administrativos em Educação lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf.

Muitas IFES, apesar de já terem iniciado o processo de implantação do modelo de gestão por competências, sentem muita dificuldade em implantar o modelo. Esta dificuldade pode ser devido à complexidade de compatibilizar a legalidade com a realidade que remete ao gestor o desafio de envolver o planejamento com a ação articulados à gestão por competências (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Para implantação do modelo de gestão por competências, a análise dos elementos estratégicos da instituição é uma etapa de suma importância, pois permite conhecer o perfil estratégico da organização e contribuir no delineamento das competências organizacionais e individuais. Quando esses elementos estão bem definidos dentro da organização, a identificação dessas competências ocorre de forma mais clara e alinhada com os objetivos organizacionais, tornando o mapeamento de competências mais eficiente.

Apesar da Univasf não possuir um planejamento estratégico definido, os resultados obtidos neste trabalho apontam que a Carta de Serviços é um documento com fonte plausível para a condução do mapeamento de competências para o restante da instituição, uma vez que é um documento institucionalizado. Contudo, o fortalecimento dos elementos estratégicos se faz necessário para uma implantação do modelo de gestão por competências de forma mais abrangente e alinhada aos objetivos organizacionais.

O mapeamento das competências individuais realizado pela comissão não apresentou resultados satisfatórios devido à ausência de alinhamento com as competências setoriais que não haviam sido mapeadas. Sendo assim, a pesquisadora realizou o mapeamento das competências setoriais por meio da análise da Carta de Serviços da SGP. Uma análise minuciosa desse documento que apresenta detalhadamente os serviços prestados pela secretaria possibilitou o levantamento desses dados.

A técnica do grupo focal se mostrou adequada para validação dessas competências por possibilitar uma análise detalhada de cada competência mapeada,

assim como a inclusão e exclusão de algumas competências, conforme análise dos participantes do grupo. Os dados provenientes do trabalho ressaltam que a escolha desses participantes deve ser criteriosa. Eles devem atuar de forma estratégica no setor para facilitar a compreensão do desdobramento dessas competências setoriais em competências individuais.

Com este estudo, percebemos que a etapa de identificação das competências individuais só deve ocorrer após o mapeamento das competências setoriais para que haja um maior alinhamento, conforme mencionado anteriormente. A análise documental da Carta de Serviços possibilitou também a identificação dessas competências que foram validadas no mesmo grupo focal.

A utilização do sistema GESTCOM da UFPA contribuiu positivamente para coleta dos dados. O instrumento de coleta de dados gerado pelo sistema permitiu levantar o grau de domínio das competências por meio de questionários eletrônicos disponibilizados para os servidores participantes desta pesquisa. Essas informações, assim como as competências individuais mapeadas e o grau de importância informado pelos participantes do grupo focal, possibilitaram a identificação da lacuna de competências individuais desses servidores. Apesar da tabulação desses dados ter sido realizada de forma simples por meio do uso de planilhas do Excel, o tempo destinado para tratamento desses dados poderia ter sido bem menor com a utilização de um sistema próprio que permitisse a identificação automática da lacuna, como adotado pela UFPA.

A metodologia utilizada se mostrou parcialmente adequada na medida em que possibilitou a coleta de dados de forma satisfatória em praticamente todas as etapas. Contudo, a análise documental dos elementos estratégicos da Univasf e da SGP não foram suficientes para realizar o mapeamento das competências organizacionais, não sendo possível obter resultados esperados desta etapa. A análise de carta de serviços parece ser promissora para a instituição que não possui planejamento estratégico, mas ainda apresenta limitações dentro do modelo de Gestão por Competências.

Outro fator limitador da pesquisa foi a ausência da percepção do superior imediato quanto ao grau de domínio do servidor em relação às competências individuais mapeadas. As diferentes percepções do servidor e do superior imediato podem apresentar resultados distintos, sendo esta avaliação importante para identificar as necessidades de capacitação futura da instituição.

Os resultados apontaram as seguintes competências individuais prioritárias que devem ser desenvolvidas: (1) Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente; (2) Publicar informações em páginas de internet e/ou no DOU por meio do INCOM; (3) Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente; (4) Analisar dados necessários para embasar processos decisórios; (5) Realizar levantamento de indicadores para direcionar as ações de saúde que devem ser realizadas.

Assim, é possível afirmar que, mesmo considerando as deficiências durante a análise documental, foi possível identificar lacunas de competências na instituição empregando os referenciais normativos já presentes.

A presente pesquisa se limitou a identificar, com base na lacuna de competências individuais, as competências prioritárias que devem ser desenvolvidas por meio de ações de capacitação, não sendo pretensão deste trabalho elaborar um planejamento instrucional das necessidades de capacitação identificadas. Desta forma, novas pesquisas poderão ser desenvolvidas visando à elaboração de um planejamento instrucional com base em competências.

O estudo apresenta uma contribuição social, uma vez que a capacitação dos servidores da Univasf com base na lacuna de competências proporcionará uma melhor preparação dos mesmos para desempenho das suas atividades e, conseqüentemente, melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Institucionalmente, os resultados desse estudo poderão contribuir para nortear o processo de implantação da gestão por competências na Univasf como um todo. Adotando a metodologia descrita no presente trabalho, o modelo baseado em Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) é substituído por uma análise mais aprofundada, considerando as principais competências que devem ser desenvolvidas e os servidores que necessitam de determinada capacitação.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa promove reflexões a respeito de aspectos de mapeamento de competências em IFES ainda pouco explorados pela literatura, principalmente devido à carência de estudos de maior aprofundamento metodológico e empírico, que são relevantes para proporcionar maior eficácia e aplicabilidade do modelo de gestão da capacitação por competências.

O fenômeno estudado nesta pesquisa é complexo, pois necessita de um alto envolvimento da gestão e dos diversos setores da instituição, além do alinhamento

com as estratégias organizacionais. Com base na análise dos resultados obtidos, sugerimos que as etapas e técnicas apresentadas neste trabalho possam ser aprimoradas e aplicadas nos demais setores da Univasf, de forma que as mesmas contribuam para melhoria do planejamento das ações de capacitação na instituição.

Recomendamos que novas pesquisas possam ser desenvolvidas, de forma que a metodologia possa ser ajustada e aplicada nos demais setores da Univasf e os resultados confrontados com essa pesquisa, assim como a realização de pesquisas em outras IFES para comparar os resultados em diferentes instituições.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. da S.; FREITAS, I. A. de; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G. da S. e MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.231-254.
- AYRES, S. M. P. M. **Proposta de um Sistema de Capacitação baseada em Competências para o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano**. 2012. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G. da S. e MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.23-40.
- BITENCOURT, C. C.; BARBOSA, A. C. Q. A Gestão de Competências. In: BITENCOURT, C. (org.). **Gestão Contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, n. 07. p. 31-43. 2002.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H. P; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr/jun. 2005.
- BRASIL. **Decreto N° 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. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 10 out. 2012.
- _____. **Decreto N° 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em: 08 dez. 2013.

BRASIL. **Decreto N° 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 n° 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 08 dez. 2013.

_____. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**, 2012. Disponível em: <<https://portalsipec.planejamento.gov.br/eventos/iii-encontronacional-de-desenvolvimento-de-pessoas/arquivos/arquivo.2013-0107.0167156876>>. Acesso em: 16 jul. 2013.

_____. **Lei n° 10.473**, de 27 de junho de 2002. Institui a Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10473.htm>. Acesso em: 16 jul. 2013.

BUNCHAF, A. F.; GONDIM, S. M. G. Grupos focais na investigação qualitativa da identidade organizacional: exemplo de aplicação. **Revista Estudos de Psicologia**, PUC-Campinas, v. 21, n. 2, p. 63-77, maio/ago. 2004.

BURIGO, C. C. D.; LAUREANO, R. J. Desafios e Perspectivas da Gestão por Competência na UFSC. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 6, p. 197-211, jan. 2013.

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

COSTA, T. D.; ALMEIDA JUNIOR, J. C. Mapeamento de Competências Individuais dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Pará. In: VI Congresso CONSAD de Administração Pública, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: 2013.

DUARTE, M. T.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 1, n. 2, p. 101-120, 2009.

FERREIRA, R. R. **Avaliação de Necessidades de Treinamento**: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais. 2009. 211 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 2009.

FERREIRA, R. R.; ABBAD, G. S. Avaliação de Necessidades de Treinamento no Trabalho: Ensaio de um método prospectivo. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)**, 14(1), p. 1-17, jan/mar. 2014.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Revista Paidéia**. Cadernos de Psicologia e Educação. v. 12, n. 24, p. 149-161, 2003.

MAIA, L. G.; MORAES, M. de M.; FREITAS, L. C. de O. de. Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 180-193, jan./jun. 2011.

MELLO, M. L. B.; AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, maio/jun. 2010.

MELLO, S. P. T. de.; SILVA, F. M. da. A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. In: XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, ENANPAD, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2013.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8^o Ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

OLIVEIRA, M. M. **Difusão do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências em Instituições Federais de Ensino Superior na Região Nordeste do Brasil**. 2011. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. da. Gestão de Pessoas por Competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR). 2011, João Pessoa. **Anais**. João Pessoa: ANPAD, 2011.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B.; CAVALCANTE, K. O. O sistema de Gestão de Pessoas por Competências na Universidade Federal de Goiás: “sonho de uma realidade” ou “realidade de um sonho”? In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

ROWE, D. E. O. A práxis do impacto da gestão de Competências no desempenho do trabalhador: O Caso da CEMIG. In: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. **Anais**. Brasília: 2005.

RUANO, A. M. **Gestão por Competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SILVA, R. O. **Avaliação das Necessidades de Treinamento: um estudo da gestão na unidade da Fiocruz na Bahia**. 2012. 154 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2012.

SILVA FILHO, A. I. Mapeamento de Competências: novas direções para a prática em organizações. In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: 2011.

SILVA, G. G.; MENESES, P. P. M. Necessidades de Treinamento Organizacional e Motivação para Trabalhar. **REAd**, Porto Alegre, Edição 71, n. 1, p. 27-62, jan/abr. 2012.

SILVA, R. O.; ROWE, D. E. O. Avaliação das Necessidades de Treinamento: Um estudo da área de gestão da Fiocruz na Bahia. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: 2012.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Estatuto da Universidade Federal do Vale do São Francisco**, 2012. Disponível em: <http://www.univasf.edu.br/acessoainformacao/arquivos/estatuto_novo.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2013.

_____. **Carta de Serviços**, 2013. Disponível em: <www.univasf.edu.br>. Acesso em: 16 mai. 2014.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIVASF**, 2009. Disponível em: <<http://www.univasf.edu.br/~cpdi2009/conteudo/documentos/pdi20092014.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2013.

WESTPHAL, M. F.; BÓGUS, C. M.; FARIA, M. de M. Grupos focais: experiências precursoras em programas educativos em saúde no Brasil. **Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP)**, Washington DC, USA, v.6, n.120, p. 472-482, 1996. Disponível em: <<http://hist.library.paho.org/Spanish/BOL/v120n6p472.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2014.

APÊNDICE A – Convite de Participação do Grupo Focal

Convite - Participação de Grupo Focal

Kilma Matos <kilma@riachao.com>
Para: Gestão de Pessoas <sgp@univasf.edu.br>

20 de agosto de 2014 11:07

Prezadas Servidoras,

Bom dia!

Conforme é do conhecimento de todas, estou desenvolvendo minha pesquisa do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia dentro da Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP da Univasf com o objetivo de verificar, com base no *gap* de competências individuais, as necessidades de capacitação dos técnico-administrativos em educação lotados nesta secretaria. A escolha da SGP foi devido ao desenvolvimento do projeto piloto sobre o modelo de gestão por competências da Univasf está sendo realizado neste setor, assim como ficará responsável pela implantação deste modelo na instituição.

A realização de um grupo focal para identificar e validar as competências setoriais e individuais mapeadas por meio da análise da Carta de Serviços da SGP é uma das etapas da metodologia desta pesquisa. Sendo assim, convido-lhes para participar deste grupo focal que será realizado dia 21/08/2014 (quinta-feira) das 10h00 às 12h00, na sala do Gabinete da Reitoria.

Solicitamos confirmação de participação.

Atenciosamente,

Kilma C. da Silva Matos
Coordenadora de Capacitação e Desempenho

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Diante dos seguintes esclarecimentos:

“Você está sendo convidado a participar da pesquisa **‘Necessidades de Capacitação com base na lacuna de competências individuais dos Técnico-Administrativos em Educação lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf’**. O objetivo desta pesquisa é *verificar, com base na lacuna de competências individuais, as necessidades de capacitação dos técnico-administrativos em educação lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf*. Para isso, será necessária sua participação em um Grupo Focal, com duração mínima de 2 horas, no qual você deverá compartilhar sua opinião com o grupo identificando pontos de concordância e especificidades de acordo com o roteiro que será apresentado. O pesquisador se disponibiliza a esclarecer eventuais dúvidas antes, durante e após o curso da pesquisa. Sua participação é voluntária, não havendo penalidades decorrentes de sua desistência, a qualquer momento, em participar do grupo focal. Os dados coletados serão tratados sempre de forma agrupada, protegendo a sua identidade, e os resultados serão disponibilizados para a instituição. Todos os dados serão armazenados sob inteira responsabilidade do pesquisador, vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Este termo se encontra redigido em duas vias de igual conteúdo e teor, sendo uma para o participante e outro para os pesquisadores responsáveis.”

Petrolina, _____ de _____ de 2014.

Assim, declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

Nome do participante (favor utilizar letra de forma):

Assinatura do participante:

Nome do pesquisador responsável: **Kilma Carneiro da Silva Matos**

Assinatura do pesquisador:

APÊNDICE C – Roteiro do Grupo Focal



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DO GRUPO FOCAL

- 1) As competências setoriais identificadas correspondem à realidade deste setor?
- 2) As competências individuais identificadas correspondem às necessárias para os servidores lotados na SGP?
- 3) Há alguma(s) outra(s) competência(s) que deve(m) ser inserida(s)?
- 4) Qual o grau de importância numa escala de 1 a 5 para cada uma dessas competências, sendo o grau 1 nem um pouco importante e o grau 5 totalmente importante?

APÊNDICE D – Formulário de Dados Demográficos e Profissionais

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Dados demográficos e profissionais

Sexo:

Masculino Feminino

Faixa etária:

- Entre 20 e 30 anos
 Entre 31 e 40 anos
 Entre 41 e 50 anos
 Acima de 50 anos

Último nível de formação:

- Médio
 Superior
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado

Formação: _____

Cargo:

- Administrador
 Arquivista
 Assistente em Administração
 Enfermeiro
 Fonoaudióloga
 Médico
 Nutricionista
 Psicóloga
 Técnico de Laboratório (Ênfase em Enfermagem)
 Técnico em Secretariado

Função que exerce na organização:

Tempo de serviço na Univasf: _____ anos

Tempo de serviço na SGP: _____ anos

APÊNDICE E – Questionários de identificação do Grau de Domínio**Universidade Federal do Vale do São Francisco**
Secretaria de

Caro Servidor,

O Mapeamento de Competências da UNIVASF identificou 15 Competências individuais referentes às atividades dos servidores na Secretaria de Gestão de Pessoas. Contamos com o seu auxílio para identificar suas necessidades de Capacitação, avaliando cada uma de suas Competências.

Para tanto, siga as instruções abaixo:

- I. Preencha o cabeçalho com seus Dados pessoais;
- II. As Competências estão numeradas de 1 até 15. Caso você não utilize tal competência, marque no campo “Não utilizo esta competência na minha atual função” e siga para a Competência seguinte;
- III. Quando você possuir a referida Competência indique seu Grau de Domínio de (1) a (5), em que (1) significa “Urgente necessidade de capacitação.” e (5) “Nenhuma necessidade de capacitação.”. Lembre que o grau de domínio é relevante para determinar a necessidade de capacitação;
- IV. Informamos que os dados coletados não serão divulgados, sendo utilizados apenas pelo grupo responsável pela pesquisa.

Desde já agradecemos sua participação.

Dados pessoais:

Nome	<input type="text"/>
Cargo	<input type="text"/>
Função	<input type="text"/>
Setor	<input type="text"/>

***1- Acompanhar a execução das atividades dos servidores sob a sua responsabilidade, com intervenções para que o serviço seja alcançado de acordo com os padrões de qualidade e a legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***2- Propor e acompanhar ações intersetoriais para redução do estresse e melhoria da qualidade de vida dos servidores da Univasf.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***3- Planejar estrategicamente ações que desenvolvam o conhecimento para melhor atuação no trabalho utilizando assim os princípios da coerência e ética.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Secretaria de***4- Identificar os gaps de competência dos diversos setores da instituição a fim de planejar e executar ações que desenvolvam o conhecimento e aprimorem a atuação no trabalho com eficiência e eficácia.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***5- Planejar estrategicamente as atividades junto aos setores, propondo ações para alcançar os objetivos organizacionais.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***6- Assessorar à Reitoria quanto aos assuntos inerentes a área de gestão de pessoas, atendendo as demandas apresentadas.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***7- Dimensionar o quadro de servidores da instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Secretaria de***8- Atuar como interlocutor entre as diversas instituições, realizando as articulações necessárias.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***9- Prestar informações aos órgãos de controle, de acordo com a demanda apresentada, utilizando diferentes fontes de informação.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***10- Analisar processos e documentos dos servidores, de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***11- Analisar e conceder benefícios aos servidores, de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Secretaria de***12- Realizar a avaliação do estágio probatório dos TAE'S, de acordo com critérios estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***13- Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***14- Pesquisar informações necessárias de acordo com a demanda apresentada, utilizando diferentes sistemas de informação.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***15- Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Secretaria

Caro Servidor,

O Mapeamento de Competências da UNIVASF identificou 8 Competências individuais referentes às atividades dos servidores na Secretaria Administrativa. Contamos com o seu auxílio para identificar suas necessidades de Capacitação, avaliando cada uma de suas Competências.

Para tanto, siga as instruções abaixo:

- I. Preencha o cabeçalho com seus Dados pessoais;
- II. As Competências estão numeradas de 1 até 8. Caso você não utilize tal competência, marque no campo “Não utilizo esta competência na minha atual função” e siga para a Competência seguinte;
- III. Quando você possuir a referida Competência indique seu Grau de Domínio de (1) a (5), em que (1) significa “Urgente necessidade de capacitação.” e (5) “Nenhuma necessidade de capacitação.”. Lembre que o grau de domínio é relevante para determinar a necessidade de capacitação;
- IV. Informamos que os dados coletados não serão divulgados, sendo utilizados apenas pelo grupo responsável pela pesquisa.

Desde já agradecemos sua participação.

*** Dados pessoais:**

Nome	<input type="text"/>
Cargo	<input type="text"/>
Função	<input type="text"/>
Setor	<input type="text"/>

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Secretaria***1- Pesquisar informações necessárias de acordo com a demanda apresentada, utilizando diferentes sistemas de informação.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***2- Selecionar informações dos servidores da universidade, provenientes de diferentes setores, de acordo com a temática.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***3- Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***4- Publicar informações em páginas de internet utilizando o INCOM.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Secretaria***5- Separar documentos para análise, estabelecendo critério de prioridade e importância.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***6- Interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***7- Monitorar pendências e prazos dos processos, atendendo as solicitações dentro do prazo vigente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***8- Programar os compromissos da secretária, conforme disponibilidade e solicitações dos demandantes.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento

Caro Servidor,

O Mapeamento de Competências da UNIVASF identificou 11 Competências individuais referentes às atividades dos servidores no Departamento de Administração de Pessoas. Contamos com o seu auxílio para identificar suas necessidades de Capacitação, avaliando cada uma de suas Competências.

Para tanto, siga as instruções abaixo:

- I. Preencha o cabeçalho com seus Dados pessoais;
- II. As Competências estão numeradas de 1 até 11. Caso você não utilize tal competência, marque no campo “Não utilizo esta competência na minha atual função” e siga para a Competência seguinte;
- III. Quando você possuir a referida Competência indique seu Grau de Domínio de (1) a (5), em que (1) significa “Urgente necessidade de capacitação.” e (5) “Nenhuma necessidade de capacitação.”. Lembre que o grau de domínio é relevante para determinar a necessidade de capacitação;
- IV. Informamos que os dados coletados não serão divulgados, sendo utilizados apenas pelo grupo responsável pela pesquisa.

Desde já agradecemos sua participação.

***Dados pessoais:**

Nome	<input type="text"/>
Cargo	<input type="text"/>
Função	<input type="text"/>
Setor	<input type="text"/>

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento***1- Pesquisar informações necessárias de acordo com a demanda apresentada, utilizando diferentes fontes de informação.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***2 - Elaborar planilhas eletrônicas, utilizando excel, de acordo com o formato das instruções interna pertinente.-**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***3- Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***4 - Analisar documentos apresentados para concessão do benefício de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento***5 - Controlar a entrada e saída de documentos dos servidores, a fim de garantir sua plena organização.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***6 - Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***7 - Identificar as demandas dos servidores e setores, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da instituição.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***8 - Identificar informações necessárias para concessão do benefício solicitado e critérios de prazos e limites estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento***9 - Incluir informações no cadastro do servidor de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***10 - Organizar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***11- Prestar apoio e suporte à secretária, conforme solicitação.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

**Universidade Federal do Vale do São Francisco

Departamento**

Caro Servidor,

O Mapeamento de Competências da UNIVASF identificou 17 Competências individuais referentes às atividades dos servidores no Departamento de Normas e Seleção de Pessoas. Contamos com o seu auxílio para identificar suas necessidades de Capacitação, avaliando cada uma de suas Competências.

Para tanto, siga as instruções abaixo:

- I. Preencha o cabeçalho com seus Dados pessoais;
- II. As Competências estão numeradas de 1 até 17. Caso você não utilize tal competência, marque no campo “Não utilizo esta competência na minha atual função” e siga para a Competência seguinte;
- III. Quando você possuir a referida Competência indique seu Grau de Domínio de (1) a (5), em que (1) significa “Urgente necessidade de capacitação.” e (5) “Nenhuma necessidade de capacitação.”. Lembre que o grau de domínio é relevante para determinar a necessidade de capacitação;
- IV. Informamos que os dados coletados não serão divulgados, sendo utilizados apenas pelo grupo responsável pela pesquisa.

Desde já agradecemos sua participação.

*** Dados pessoais:**

Nome

Cargo

Função

Setor

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento***1- Pesquisar informações necessárias de acordo com a demanda apresentada, utilizando diferentes fontes de informação.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***2- Analisar documentos apresentados para concessão do direito, de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***3- Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***4- Elaborar planilhas eletrônicas, utilizando excel, de acordo com dados necessários da demanda apresentada.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento***5- Analisar processos de solicitação dos servidores e setores da instituição, considerando a documentação apresentada e a legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***6 - Analisar as solicitações dos processos judiciais, respondendo-as com clareza de acordo com a legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***7 - Analisar demanda de solicitação do setor administrativo considerando a legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***8 - Publicar informações em páginas de internet e no DOU por meio do INCOM.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento***9 - Acompanhar as etapas da seleção, obedecendo critérios de prazos estabelecidos no edital.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***10 - Organizar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***11 - Controlar a entrada e saída de documentos relacionados ao concurso, a fim de garantir sua plena organização.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***12 - Acompanhar a vigência dos processos seletivos para contratação de professores substitutos e temporários.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento*** 13 - Acompanhar as vigências dos contratos, obedecendo critérios de prazos estabelecidos na formalização.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

*** 14 - Prestar informações à Secretaria para embasamento na tomada de decisões, atendendo de acordo com as demandas apresentadas.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

*** 15 - Analisar demanda de solicitação do setor, considerando a legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

*** 16 - Analisar documentos apresentados, de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

**Universidade Federal do Vale do São Francisco

Departamento*****17 - Publicar informações em páginas de internet.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento

Caro Servidor,

O Mapeamento de Competências da UNIVASF identificou 11 Competências individuais referentes às atividades dos servidores no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas/Coordenação de Capacitação e Desempenho . Contamos com o seu auxílio para identificar suas necessidades de Capacitação, avaliando cada uma de suas Competências.

Para tanto, siga as instruções abaixo:

- I. Preencha o cabeçalho com seus Dados pessoais;
- II. As Competências estão numeradas de 1 até 11. Caso você não utilize tal competência, marque no campo “Não utilizo esta competência na minha atual função” e siga para a Competência seguinte;
- III. Quando você possuir a referida Competência indique seu Grau de Domínio de (1) a (5), em que (1) significa “Urgente necessidade de capacitação.” e (5) “Nenhuma necessidade de capacitação.”. Lembre que o grau de domínio é relevante para determinar a necessidade de capacitação;
- IV. Informamos que os dados coletados não serão divulgados, sendo utilizados apenas pelo grupo responsável pela pesquisa.

Desde já agradecemos sua participação.

*** Dados pessoais:**

Nome	<input type="text"/>
Cargo	<input type="text"/>
Função	<input type="text"/>
Setor	<input type="text"/>

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento***1- Coordenar o levantamento das necessidades de capacitação por meio de formulário eletrônico juntamente com os setores demandantes.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***2- Desenvolver plano de capacitação com metodologia e cronograma a partir do levantamento de necessidades de capacitação.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***3 - Identificar recursos humanos que atendam aos requisitos definidos em edital por meio da análise curricular.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***4 - Analisar plano de trabalho proposto pelo facilitador do curso avaliando se corresponde à demanda.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento***5 - Coordenar as ações de capacitação, tendo ao final o feedback dos servidores participantes dos cursos.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***6- Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***7- Analisar processos de solicitação dos servidores considerando a documentação apresentada e a legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***8- Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento***9- Acompanhar o preenchimento dos formulários de avaliação por meio do sistema PROAD, realizando intervenções, quando necessário.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***10- Identificar informações necessárias para concessão do benefício solicitado e critérios de prazos e limites estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***11- Alimentar sistema para abertura do ciclo avaliativo do PROAD, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

**Universidade Federal do Vale do São Francisco

 Departamento**

Caro Servidor,

O Mapeamento de Competências da UNIVASF identificou 18 Competências individuais referentes às atividades dos servidores no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas/SIASS . Contamos com o seu auxílio para identificar suas necessidades de Capacitação, avaliando cada uma de suas Competências.

Para tanto, siga as instruções abaixo:

- I. Preencha o cabeçalho com seus Dados pessoais;
- II. As Competências estão numeradas de 1 até 18. Caso você não utilize tal competência, marque no campo “Não utilizo esta competência na minha atual função” e siga para a Competência seguinte;
- III. Quando você possuir a referida Competência indique seu Grau de Domínio de (1) a (5), em que (1) significa “Urgente necessidade de capacitação.” e (5) “Nenhuma necessidade de capacitação.”. Lembre que o grau de domínio é relevante para determinar a necessidade de capacitação;
- IV. Informamos que os dados coletados não serão divulgados, sendo utilizados apenas pelo grupo responsável pela pesquisa.

Desde já agradecemos sua participação.

*** Dados pessoais:**

Nome	<input type="text"/>
Cargo	<input type="text"/>
Função	<input type="text"/>
Setor	<input type="text"/>

**Universidade Federal do Vale do São Francisco

 Departamento*****1- Prestar atendimento ao servidor para identificar e sanar as suas necessidades por meio da coleta de dados e encaminhamento subsequente, quando necessário.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***2- Realizar procedimento de saúde de acordo com a área de competência profissional (Médico, Enfermeiro, Nutricionista, Psicólogo e Fonoaudiólogo) para basear o melhor encaminhamento.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***3- Prestar orientações a respeito de bons hábitos voltados à manutenção da saúde do servidor.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento***4- Identificar informações relevantes do atendimento realizado para basear processos decisório.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***5- Analisar dados necessários para embasar processos decisórios.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***6- Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com o estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***7- Realizar levantamento de indicadores para direcionar as ações de saúde que devem ser realizadas.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento***8- Desenvolver projetos que visem à saúde e qualidade de vida dos servidores com ações de saúde integral.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***9- Publicar informações em páginas de internet.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***10- Verificar o estado de saúde do candidato nomeado, de acordo com as recomendações da legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***11- Analisar documentos apresentados para concessão do benefício de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento***12- Verificar o estado de saúde do servidor, por meio de perícia, de acordo com as recomendações da legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***13- Sensibilizar os servidores quanto à importância de realizar os exames médicos periódicos.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***14- Monitorar a realização dos exames médicos periódicos junto à empresa conveniada, de acordo com as recomendações da legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***15- Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

Universidade Federal do Vale do São Francisco
Departamento***16- Analisar os ambientes de trabalho com intuito primordial de reduzir os riscos ambientais, evitando acidentes e doenças ocupacionais.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***17- Elaborar laudos ambientais para subsidiar a concessão dos adicionais de insalubridade/ periculosidade/ gratificação por raios x junto ao setor administrativo responsável.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

***18 - Analisar documentos apresentados para concessão do direito, de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.**

- 0 - Não utilizo esta competência na minha atual função
- 1 - Urgente necessidade de capacitação, pois cometo muitos erros e sempre necessito de ajuda
- 2 - Muita necessidade de capacitação, pois cometo erros frequentes e necessito de ajuda constantemente
- 3 - Média necessidade de capacitação, pois cometo erros ocasionalmente e às vezes preciso de ajuda
- 4 - Pouca necessidade de capacitação, pois tenho raros erros e pouca necessidade de ajuda
- 5 - Nenhuma necessidade de capacitação, pois não cometo erros e não necessito de ajuda

ANEXO A – Roteiro da Entrevista Semi-estruturada

Metodologia – As entrevistas devem ser realizadas em local reservado, poderá ter tempo máximo de 60 minutos. Deverão ocorrer de maneira individual, com um servidor para cada dois entrevistadores.

Perguntas

1. Qual seu cargo aqui na UNIVASF?
2. Exerce alguma Função na SGP?
3. Quais atividades você desenvolve?
4. Dentre essas atividades, quais você atribui ao cargo e quais você atribui à função?
5. Existem diferenças entre as atribuições previstas para o cargo e o que você efetivamente faz?
6. Quais os conhecimentos necessários para desenvolver essas atividades? Dentre esses, quais você possui?
7. Quais conhecimentos que você possui, mas não são utilizados no cargo?
8. Quais habilidades são necessárias para desenvolver suas atividades?
9. Quais tarefas você sente mais dificuldade de executar? Por quê?
10. Você acha que precisa de mais qualificação para a execução de suas atividades? Se sim, de que você precisa?
11. Como sua experiência anterior e sua formação profissional contribuem para a eficiência do seu trabalho na instituição?
12. Quais são as características individuais que você considera relevante para exercer as suas atividades listadas? Quais dessas você identifica que tem?