

Análise do Sistema de Capacitação e da Gestão por Competências em uma IFES paraibana à Luz da PNDP

JARDEL AUGUSTO GOMES RODRIGUES ALVES
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)
jardel.23@gmail.com

PATRÍCIA TRINDADE CALDAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)
ptcaldas@yahoo.com.br

Análise do Sistema de Capacitação e da Gestão por Competências em uma IFES paraibana à Luz da PNDP

1. INTRODUÇÃO

O alinhamento entre o capital humano, os objetivos institucionais e a estratégia organizacional, se apresenta como um elemento fundamental para a efetividade total e do desempenho satisfatório de uma instituição. Todavia, alcançar o alinhamento necessário entre esses pontos, para que todos simultaneamente funcionem de modo satisfatório, não é simples.

É necessário que a organização seja capaz de disseminar entre todos os seus funcionários o que se espera que seja exercido por cada colaborador individualmente e por todos os membros de maneira integrada.

Dessa forma, o diferencial competitivo das instituições passa a residir nos conhecimentos inerentes e nas competências individuais de cada pessoa. Mais além, como estas pessoas devem atuar em suas respectivas funções, objetivando como plano final o sucesso da organização da qual sejam parte.

Assim, a fim de servir como auxílio ao alcance de um bom alinhamento entre objetivos organizacionais e capital humano, surge então o conceito de Gestão por Competências. Através dessa aplicação da Administração de Recursos Humanos (ARH), é possível orientar de forma satisfatória as ações das pessoas nas instituições, focando nas competências que já possuem e os capacitando com características que possam servir para o melhor desempenho de suas funções.

Para Fleury e Fleury (2001), o conceito de competências pode ser compreendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que coexistem e resultam no desempenho de um indivíduo. Os autores citam ainda que as competências fazem referência à integração, mobilização e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades.

Carvalho et. al (2009), entende que a aplicabilidade da gestão por competências é extremamente desafiadora, uma vez que a adequação das características que o indivíduo já traz consigo e as características que serão necessárias ao cargo que ocupa ou pretende ocupar, pode ser o grande empecilho para a implementação de uma gestão norteada pelas competências.

Objetivando a prestação de serviços cada vez mais qualificados e precisos, a prática da gestão por competências pode ser compreendida como um referencial para a gestão de pessoas no setor público federal desde a promulgação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que tornou pública a necessidade de que as instituições e órgãos públicos brasileiros dispendam uma maior atenção para essa abordagem conceitual. Na busca de alcançar eficiência, eficácia e essencialmente qualidade nos serviços públicos prestados aos cidadãos brasileiros (BRASIL, 2006).

Moraes e Alves (2014) explicam que a política prioriza o incentivo às instituições a conhecerem as competências que já possuem internamente em seu quadro de colaboradores e que, além disso, também sejam capazes de identificar as competências que lhe serão necessárias, em vias de alcançar eficientemente seus objetivos de forma satisfatória.

Sobre as aplicações da PNDP em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), Oliveira e Silva (2011) expõem que a execução de tal política apresenta desafios como a necessidade de uma revitalização da cultura institucional, a mudança no significado do papel do servidor público na gestão e de maneira geral a modernização dos modelos de gestão de pessoas, especialmente pelas especificidades estruturais e culturais inerentes a cada IFES. Esses pontos e características acabam por dificultar a introdução de um sistema de gestão por competências genérico, que possa ser aplicado de forma padronizada sem distinções entre instituições.

Em observância da relevância dos conceitos expostos, assim como do dinamismo existente no cenário da gestão de pessoas de modo geral, a pesquisa aqui apresentada levanta o seguinte problema de pesquisa para nortear esse estudo: as ações de capacitação destinadas aos

servidores técnico-administrativos de uma IFES no estado da Paraíba são delineadas com base na gestão por competências conforme está proposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)?

Apresentado o problema de pesquisa, o objetivo geral desse estudo é verificar se as ações de capacitação destinadas aos servidores técnico-administrativos de uma IFES no estado da Paraíba são delineadas com base na gestão por competências conforme está proposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Para responder o problema de pesquisa e satisfazer o objetivo geral do estudo, metodologicamente o trabalho fez uso de ferramentas como pesquisas documentais, especificamente as leis do governo brasileiro e documentos oficiais da instituição alvo do trabalho, e qualitativamente, um roteiro de entrevista semiestruturada, aplicada com a responsável pelo setor de capacitação, para avaliar especificamente de que forma a gestão por competências e as ações desenvolvidas na universidade são aplicadas e distribuídas para os servidores. Sobre a metodologia, informações mais detalhadas serão apresentadas adiante.

Além desta parte introdutória, o artigo está estruturado em outros quatro momentos. É abordada uma revisão literária sobre o tema do estudo, passando pela evolução da área de gestão de pessoas nas organizações, desafios para esse tipo de gestão, e as características e especificidades da gestão por competências, até por fim, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. No terceiro ponto serão expostos os aspectos metodológicos empregados ao estudo, em seguida apresentada a análise dos resultados, informações e dados obtidos durante a aplicação da pesquisa. E por fim, o último momento traz as considerações finais e conclusões acerca dos resultados obtidos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Aqui, será feito um breve resgate do processo evolutivo da gestão de pessoas nas organizações, os desafios enfrentados e a abordagem estratégica nesse modelo de gestão. Adiante, estará apresentado o conceito de gestão por competências, assim como os tipos de competências existentes e o processo de mapeamento de competências. Além disso, abordaremos mais especificamente o contexto de gestão de pessoas no setor público brasileiro e por fim, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

2.1. Evolução da área de Gestão de Pessoas nas organizações

Sobre a área de Gestão de Pessoas, ressalte-se que esta é uma das áreas da ciência de Administração que sofreu com o passar dos tempos uma grande quantidade de alterações. Muitas mudanças condicionadas pelo dinamismo e celeridade das informações disseminadas acabou influenciando na Administração de Recursos Humanos (ARH), que foi impactada com transformações tamanhas que passaram até pela nomenclatura utilizada, onde a outrora ARH transitou para a Gestão de Pessoas (GP).

As evoluções e mudanças que foram citadas podem dividir-se em diferentes períodos, identificados por Vilas Boas e Andrade (2009), estes seriam: Fase das Relações Industriais, Fase da Administração de Recursos Humanos e a Fase da Gestão de Pessoas. Observando a divisão e o que é relatado pelos autores, com o passar desses períodos, gradativamente os trabalhadores tornaram-se mais esclarecidos, e conscientizados de sua importância. Em paralelo, foi preciso que as organizações desenvolvessem políticas de gestão que dedicasse mais atenção aos seus funcionários, de modo que estes pudessem sentir-se motivados e comprometidos com os objetivos delineados pela própria organização.

Desse modo, a partir da década de 1980 e da proposição da GP, começaram a serem delineadas novas abordagens para processos administrativos e estratégias organizacionais. Entre estas, uma abordagem concebida visando que as instituições obtivessem diferenciais competitivos

para sua sobrevivência e sucesso no contexto competitivo entre outras instituições (FISCHER, 2001; LACOMBE; TONELLI, 2001 *apud* FONSECA, 2013).

Paauwe e Boon (2009) corroboram a necessidade de que seja desenvolvida e aplicada uma maior abrangência de uma abordagem estratégica na gestão de pessoas. Na medida em que sejam consideradas dimensões distintas e melhor direcionadas para o alcance de objetivos, por consequência será possível obter uma maior e mais bem-sucedida integração entre a gestão e os processos gerais de uma instituição. Assim sendo, torna-se mais viável o estabelecimento de uma administração que seja orientada para competências específicas, já que como exposto anteriormente, estas precisam ser ajustadas e alinhadas conforme as perspectivas estratégicas das organizações e o que ela almeja.

Entretanto, a aplicabilidade desse pensamento não é simples. Um dos maiores enfrentamentos e desafios se apresenta pelo efetivo rompimento de um modelo outrora tradicionalista e sustentado essencialmente nos cargos que os profissionais ocupam, para uma gestão com outro foco, objetivando a criação de estruturas organizacionais mais flexíveis e ágeis, permitindo aos profissionais que estes não mais se preocupem exclusivamente com o cargo que ocupam, mas principalmente com as suas atribuições e contribuições para a organização (PICARELLI *apud* ALVES, 2015).

Diante do exposto, Gil (2001) comenta que se torna imperativo não apenas para os profissionais de Recursos Humanos, mas também para os colaboradores das organizações em todos os níveis, que estes estejam dispostos a seguir um roteiro de aprendizagem mais rápido e contínuo, já que o próprio dinamismo do ambiente onde as instituições se inserem, acaba por demandar maior devotamento dos profissionais.

Assim, perante a essencialidade de que sejam alinhados estrategicamente e com maior rapidez os objetivos das empresas com os de seus colaboradores, estas instituições são impulsionadas a buscarem diferenciais, que as faça resistir e prosperar.

É possível afirmar que o principal objetivo de um modelo de gestão que seja baseado em competências é desenvolver e estimular as capacidades humanas necessárias para que a partir destas características inerentes dos indivíduos, possam emergir as competências organizacionais (ROBBINS, 2010). Em complemento, Godoy (2012), afirma que o conceito de competência, atualmente é o mais apropriado para gerir as características dos indivíduos nas organizações, já que este dedica esforços para o que a moderna gestão de pessoas demanda.

Especificamente em cenário brasileiro, por muito tempo as práticas da administração de gestão de pessoas se baseavam essencialmente na estrutura de cargos e em conceitos como produtividade. Entretanto, na busca de maior qualificação e em meio a dinamicidade organizacional, aos poucos, o conceito de competência foi sendo inserido no país, principalmente quando se percebeu que seria possível obter bons resultados ao serem combinados conhecimentos, com habilidades técnicas e sociais para a geração de competências chaves para as organizações (ZARIFIAN, 2001).

A gestão orientada por competências, identifica que de forma geral estas (competências) podem ser desenvolvidas e encontradas em diferentes estágios, e assim sendo, aplicadas em distintos níveis e tipos de competências, sendo sumariamente dois tipos principais, as organizacionais e as individuais, conceituadas brevemente no ponto seguinte.

2.2. Gestão por Competências e Programas de Capacitação

Como uma das potenciais fontes de diferenciação competitiva entre empresas privadas e instituições de modo geral, surge então, a gestão por competências. Essa conceituação de competências, em ambiente organizacional pode ser definida da seguinte forma, conforme Vilas Boas e Andrade (2009):

Trata-se de uma prática estratégica que tem como objetivo melhorar o desempenho global da organização por meio do incremento do desempenho individual dos funcionários. Em termos gerais, pode-se dizer que alguém ou alguma empresa é competente quando tem capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade para realizar algo. [...] Além disso, ser competente significa mobilizar recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p.183).

Apresentado o conceito do que se entende por competências, é pertinente ressaltar que estas podem se subdividir, sendo dois os tipos principais. De acordo com Mills et al. (*apud* Rodrigues, 2010, p.3) “as competências organizacionais advêm da articulação dos recursos entre si, sendo que recursos e competências diferenciam-se quanto a seu impacto, abrangência e natureza”.

Em complemento ao conceito de competências organizacionais de Mills, Krogh e Roos (1995), afirmam que as origens conceituais sobre competências organizacionais estão diretamente atreladas aos conceitos defendidos previamente por Prahalad e Hamel em 1990, podendo então ser o estudo destes autores o grande precursor dessa temática na Administração.

Porter (1986) identifica que as competências de uma organização representam a capacidade que esta possui de identificar objetivamente e com clareza toda a sua cadeia de valor. Nesse sentido, as competências de uma organização relacionam-se diretamente com as maneiras que a empresa lida com contingências externas: informações, clientes e fornecedores. Em paralelo a isso, as competências se relacionam também com o contexto interno das organizações, e as peculiaridades inerentes a cada uma delas, como seus colaboradores e até mesmo a cultura organizacional (ALVES, 2015).

Conforme Vilas Boas e Andrade (2009, p.187), “as competências individuais, também conhecidas como competências humanas ou competências profissionais, referem-se às características que o funcionário deve possuir para auxiliar a empresa na realização de seus objetivos”.

Em outra conceituação para esta dimensão de competências, Fleury e Fleury (2001) afirmam que a conceituação de competências individuais pode ser mais bem compreendida a partir do conceito de qualificação. Para os autores, Enquanto a qualificação é geralmente definida por requisitos associados à posição ou ao cargo, relacionados aos saberes ou estoque de conhecimento da pessoa, o conceito de competência é mais amplo, vai além das atividades prescritas, envolve a capacidade de compreender e dominar novas situações no trabalho, de ser responsável e de ser reconhecido por isso, não se limitando a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulado na tarefa.

Expostos os dois tipos principais de competências, cabe trazer um pouco do que diz respeito ao processo de mapeamento de competências.

O modelo de gestão por competências ao ser adotado abrange uma série de etapas distintas, desde a sua elaboração inicial, o delineamento daquilo que se pretende alcançar, a aplicabilidade prática do modelo, passando ainda pela avaliação da aplicação do modelo. Em meio a estas etapas, talvez a essencial seja o efetivo processo de mapeamento de competências, já que é nessa fase que serão levantadas informações essenciais para o desenvolvimento do processo em si e de que forma as atividades precisarão ser coordenadas. Sobre este mapeamento, Carbone (2006) identifica que através deste pode-se analisar missão, visão, valores e os objetivos organizacionais da empresa.

Desse modo, é possível acreditar que só após serem satisfatoriamente mapeadas as competências, a organização poderá elaborar modelos ou traçar perfis específicos com base nas informações previamente levantadas. A importância do processo de mapeamento é fundamental em contexto privado de empresas assim como em qualquer outro setor onde se pretenda ter

como base a gestão orientada pelas competências, inclusive em instituições do setor público, detalhado a seguir.

2.3. A Gestão por Competências no Setor Público

Diante do cenário exposto anteriormente, diversas instituições têm adotado a gestão por competências, visando orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, as características necessárias à consecução de seus objetivos (SENA, 2012). Em relação à GP no Setor Público brasileiro, Guimarães (2000) identifica que o principal desafio dessa área diz respeito às dificuldades de realizar a coordenação adequada do capital humano dessas organizações, de modo que a instituição como um todo, tenha em seus alicerces a prestação de serviços de boa qualidade, já que em muitos casos os prestadores de serviço e funcionários públicos lidam diretamente com interesses da sociedade.

Durante muito tempo, o quadro funcional do setor público se mantinha concentrado fundamentalmente na organização de atividades operacionais, onde os planos de carreiras e ascensão profissional, quando existentes, eram muito pouco estruturados, sem a possibilidade de promoção baseada em avaliações de desempenho ou mesmo por meritocracia (BRASIL, 1995).

Nesse sentido, para Magalhães (*apud* OLIVEIRA; SILVA, 2011) a partir do ano de 1995 a administração pública federal iniciou um processo de dedicar maior atenção para a área de recursos humanos, explicitado pela valorização dos colaboradores públicos, por meio de políticas de capacitação, qualificação e profissionalização dos servidores.

Assim sendo, introduzia-se gradativamente a “administração pública gerencial”, que se baseava fundamentalmente em avaliações de desempenho, um novo modelo contrário ao outrora vigente molde de “administração pública burocrática”. Pode-se dizer que o símbolo principal dessa ruptura de práticas e políticas adotadas ao longo do tempo na administração pública, seja a criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. A PNDP trouxe consigo regulamentações e normas para desenvolver uma administração mais direcionada para práticas gerenciais e pautada em compromissos distintos dos outrora aplicados (ALVES, 2015).

A PNDP está instaurada no decreto nº 5.707/2006, esse decreto abrange a administração pública federal direta, fundacional e autárquica do poder executivo. O enfoque essencial desse decreto é o de trazer melhorias, eficiência e eficácia no trabalho prestado pelos servidores públicos, além de propiciar a estes um desenvolvimento pessoal permanente (ALVES, 2015).

Apenas em 2006, o governo brasileiro apresentou medidas mais efetivas para o estabelecimento de uma nova política de diretrizes para o melhor desenvolvimento da administração pública federal, com a promulgação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). A Política trouxe à tona conceitos de competências e prioritariamente de novas práticas de gestão, apresentando resumidamente as seguintes finalidades:

“I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação” (BRASIL, 2006).

Carvalho et. al (2009), diz que em complemento a esse decreto, existem três elementos essenciais para implementação da PNDP, definidos na Portaria 208 de 25/07/2006, a saber:

- Plano Anual de Capacitação (PAC) - elaborado pelos órgãos para orientação interna, compreenderá as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem aplicadas;
- Relatório de Execução do PAC - contendo informações sobre as ações de capacitação realizadas em períodos anteriores bem como a análise dos resultados alcançados;

- Sistema de Gestão por Competências - ferramenta que objetiva facilitar o planejamento, o monitoramento e avaliação das ações de capacitação, a fim de verificar a partir das identificações das instituições os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho efetivo de funções por parte dos servidores.

Ainda sobre a PNDP, esta pode ser sintetizada como um fluxo de atividades, todo um sistema orientado e baseado na gestão por competências. Conforme comentado anteriormente, todo o processo deve ser iniciado com a identificação das competências necessárias e o mapeamento das mesmas e partindo disso, se elabora o PAC. Feito isso, se necessário for, as competências podem ser revistas. Seguidos estes passos, é possível identificar que novas necessidades possam surgir e por consequência precisam ser atendidas ou resolvidas; para tanto, todo o processo deve ser monitorado constantemente, a fim de identificar e corrigir potenciais disfunções, caso estas existam.

Exposta a fundamentação teórica dessa pesquisa, pode-se perceber que ao passar do tempo à administração de recursos humanos modernizou-se, assim como aconteceu em todos os ramos da ciência administrativa. Assim sendo, estratégias como capacitação de pessoal e de gestão por competências acabaram por ganhar mais espaço. Desse modo, estes conceitos relativamente novos, foram se moldando e sendo inseridos nos mais diversos contextos organizacionais.

Em cenário brasileiro não aconteceu diferente. As mudanças refletiram inclusive na esfera de gestão pública, ambiente alvo para a presente pesquisa. Nesse cenário, para regulamentação e orientação devida para essas mudanças, foi promulgada a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, política que irá nortear os caminhos de estudo desse artigo. Para tanto, foram delimitados procedimentos metodológicos para o estudo do que essa pesquisa se propõe. Sobre isso, vejamos mais em seguida.

3. METODOLOGIA

No presente trabalho, optou-se pela abordagem qualitativa. Segundo Gil (2008), pesquisas qualitativas caracterizam-se pela dedicação de atenção então em particularidades que não podem ser quantificadas numericamente. Variáveis como valores, motivos, crenças ou atitudes. A opção pela pesquisa qualitativa foi feita por acreditar-se que este viés metodológico é capaz de trazer informações mais precisas e com maior profundidade para análises, a fim de compreender as especificidades e a prática do sistema de capacitação e a gestão por competências no ambiente interno da IFES aqui estudada.

Quanto aos seus objetivos, o trabalho enquadra-se em uma pesquisa do tipo descritiva. Pesquisas de cunho descritivo dedicam esforços para descrever fatos e fenômenos acerca de uma determinada realidade (TRIVIÑOS *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009). O uso dessa abordagem neste trabalho pautou-se na necessidade de que seja explorado de modo abrangente todo o contexto da gestão de pessoas na universidade, buscando assim aprofundamento nesse assunto especialmente no que diz respeito ao âmbito da capacitação de pessoas e na gestão por competências.

Usou-se ainda a pesquisa documental de dados oficiais como as leis, decretos e portarias que regem a PNDP, bem como os decretos que coordenam as ações de capacitação existentes na IFES lócus do presente estudo.

Sobre a instituição, com o intuito de atender satisfatoriamente o objetivo geral apresentado, foram definidas para observação as ações de capacitação destinadas aos servidores públicos de uma IFES pública do estado da Paraíba, localizada na cidade de Campina Grande. O recorte temporal de análise das atividades foi o ano de 2014. Ao observar o Plano Anual de Capacitação para o ano de 2014 e também o Plano de Desenvolvimento Institucional indicado pela instituição, identificou-se que inicialmente, foram desenvolvidas 32 ações de capacitação e estas atividades foram subdivididas em quatro eixos principais (comunicação oral e escrita; tecnologia da informação; gestão pública e saúde).

Feita a análise dos documentos supracitados e de uma revisão sistemática sobre a temática abordada nesse trabalho, elaborou-se uma entrevista semiestruturada, que é o instrumento principal de coleta de informações desse estudo. O roteiro de entrevista foi aplicado com a servidora responsável pela capacitação de pessoal da instituição estudada, que é colaboradora integrante do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH) da universidade.

3.1. Coleta de Dados

O instrumento para coleta de dados foi adaptado de um modelo utilizado por Moraes e Alves (2014) em pesquisa de objetivo análogo ao do estudo aqui desenvolvido. Assim, semelhante ao procedimento de Moraes e Alves (2014) a ferramenta foi desenvolvida para ser operacionalizada em dois momentos, onde as informações obtidas se complementam entre si. Inicialmente, no primeiro momento de coleta o roteiro se propõe a fazer uma análise mais geral do sistema de capacitação da universidade. O segundo momento do roteiro é dedicado às atividades inseridas nos quatro grandes eixos temáticos onde as ações de capacitação estão inseridas e já foram citadas brevemente no ponto anterior.

Em seguida, estão apresentados os dois roteiros aplicados nos distintos momentos para a análise. O quadro 1 compreende às questões aplicadas no primeiro momento de entrevista, dedica-se às análises do sistema de capacitação da IFES paraibana de modo mais abrangente:

Quadro 1: Roteiro para análise do Sistema de Capacitação da IFES paraibana

Aspecto	Etapas
1. Mapeamento de Competências	São levantadas as competências organizacionais? Como?
	São levantadas as competências exigidas em cada função?
	São levantadas as competências individuais existentes?
	É traçada a lacuna entre as competências instaladas e as que precisam ser desenvolvidas?
2. Planejamento das ações de capacitação	O tema é adequado para as ações de capacitação com base no diagnóstico feito a partir do mapeamento de competências?
	Como são definidas as áreas prioritárias para ações de capacitação?
	Como é definida a metodologia adequada?
	Quais são os recursos necessários?
3. Desenvolvimento	São utilizadas diversas modalidades de aprendizagem, priorizando o capital intelectual dos instrutores internos?
	São oferecidas ações de integração ao servidor?
4. Avaliação	O nível de satisfação do servidor com as ações é medido através da avaliação de reação? Como é articulada e em qual período?
	São avaliados os benefícios gerados nas atividades do servidor após a ação de capacitação através da avaliação de impacto? Como é articulada e em qual período?
	O grau de assimilação do conteúdo é medido através da avaliação de aprendizagem? Como é articulada e em qual período?

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A seguir, no quadro 2, o roteiro para o segundo momento da entrevista, as questões são destinadas para análises mais pontuais das ações de capacitação presentes em cada grande eixo (comunicação oral e escrita; tecnologia da informação; gestão pública e saúde). Eixos estes identificados na análise documental feita nos documentos oficiais da instituição de ensino e aplicadas no ano de 2014, recorte temporal do presente trabalho:

Quadro 2: Roteiro para análise das Ações de Capacitação propostas em uma IFES paraibana

Aspecto	Etapas
1. Mapeamento de Competências	Há levantamento das competências desejadas para as atividades componentes desse eixo?
	Há levantamento de competências individuais dos servidores?
	É traçada a lacuna das competências já existentes e das competências desejadas?
	As ações dentro dos eixos temáticos têm como objetivo o desenvolvimento de competências gerenciais?
2. Planejamento das ações de capacitação	A proposição de atividades componentes desse eixo é feita a partir do mapeamento de competências?
	Ação descrita no Plano Anual de Capacitação da IFES?
	As participações nas atividades são requisitos para a promoção funcional?
3. Desenvolvimento	As ações são amplamente divulgadas?
	Há aproveitamento de instrutores internos à instituição?
4. Avaliação	Há uma avaliação para analisar o nível de satisfação dos servidores com a ação de capacitação?
	É feita uma avaliação para analisar o impacto da ação no desempenho de atividades do servidor?
	É realizada uma avaliação para medir a aprendizagem do servidor?
	Existe algum tipo de controle de assiduidade dos participantes das atividades?
	Quais benefícios têm sido gerados para os funcionários participante desses cursos?

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Os quadros apresentam as questões que compreendem todo o roteiro da entrevista semiestruturada aplicada com a funcionária responsável pela capacitação de pessoal da IFES. Desse modo, as informações repassadas por esta colaboradora da universidade durante a entrevista foi a principal fonte de informações dessa pesquisa. Sobre tais informações, veremos mais no ponto seguinte desse trabalho.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados encontrados na aplicação da pesquisa está estruturada e demonstrada em três seções. Inicialmente está exibido o caso, assim como algumas informações da IFES lócus do estudo. Posteriormente, estão analisados os documentos institucionais da universidade. E por fim, a terceira parte é dedicada para a análise das ações de capacitação da instituição, a fim de identificar se estas são delineadas em conformidade com o que rege a PNNDP.

A IFES estudada foi criada em 2002, sob a Lei nº 10.419, que consolidava o desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Criou-se então uma nova instituição independente, dando a esta autonomia de natureza jurídica autárquica e sendo instalada com sede na cidade de Campina Grande, Paraíba. (BRASIL, 2002).

Em acordo com documento da Secretaria de Recursos Humanos (SRH), datado de outubro de 2014, a universidade conta com um total de 1.544 servidores técnico-administrativos em serviço, estando estes em todos os sete *campi* da instituição. Do total de servidores, no que diz respeito à escolaridade: 1,30% possui apenas a alfabetização; 6,83% o fundamental incompleto; 1,6% fundamental completo; 32,31% ensino médio e 57,93% o ensino superior. Quanto ao gênero, do total de servidores técnico-administrativos, 48,19 são do sexo feminino e 51,81% do sexo masculino (UFCEG, 2014).

Sobre o desenvolvimento do capital humano na instituição, este é de responsabilidade principalmente da Secretaria de Recursos Humanos (SRH). O objetivo desse departamento é o estabelecer diretrizes, de modo a orientar e fiscalizar assuntos referentes à Administração de Recursos Humanos da universidade.

Em observância ao objetivo principal de estudo dessa pesquisa, entre as unidades que compõem a SRH, a atenção desse trabalho será direcionada para a Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (CGDP) que objetiva “implantar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal regida pelo Decreto 5.707/06 e o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação” (Portal da SRH *apud* ALVES, 2015).

Em relação ao processo de capacitação adotado, anualmente, a SRH propõe um Plano de Capacitação, este planejamento antes de ser aplicado precisa ser aprovado e homologado pelo Reitor da instituição. Nesse documento, estão contempladas atividades que se espera que sejam capazes de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais através do aperfeiçoamento de competências individuais dos servidores. Podendo ser encarada como uma das metas prioritárias da universidade, a capacitação de seu pessoal técnico-administrativo tem enfoque na qualificação e atualização dos colaboradores, de modo que as atividades ofertadas sejam desenvolvidas de modo pleno e eficiente.

O Plano de Capacitação apresenta um conjunto de ações e eventos de treinamento que em geral, envolvem quatro grandes eixos temáticos. Entretanto, ao analisar o documento percebe-se que este não deixa explícita a razão para escolha desses quatro eixos em específico, não havendo então informações suficientes acerca destes. A saber, os eixos citados são os seguintes: comunicação oral e escrita, tecnologia da informação, gestão pública e saúde (UFCEG, 2014).

Desse modo, o documento acaba por dificultar a possibilidade de determinar se as ações ofertadas são realmente delineadas para satisfazer necessidades essenciais para instituição ou para os servidores, já que se não se explica claramente o motivo de tais eixos serem definidos. Além do Plano de Capacitação anual, a análise documental encontrou um documento de caráter ainda mais abrangente que tem por objetivo reger as ações aplicadas dentro da instituição. Este regimento é apontado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que tem sua importância destacada no próprio documento, da seguinte forma:

Quando uma Instituição Federal de Ensino Superior elabora o seu Plano de Desenvolvimento Institucional, toda a sua comunidade acadêmica deve se mobilizar para participar desse importante exercício da democracia e da autonomia administrativa, pois o papel desta Instituição no cenário acadêmico regional e nacional envolve desafios que somente serão concretizados se forem mobilizados professores, servidores técnico-administrativos e alunos em um esforço conjunto de identificar as demandas institucionais, atuais e futuras, observando-se as expectativas da sociedade na qual essa instituição se insere (UFCG, 2014).

O PDI estabelece um planejamento de atividades com quatro objetivos a serem alcançados, a fim de impactar não apenas o quadro de pessoal da IFES, mas de modo geral, a instituição como um todo. A apresentação das principais informações acerca desse planejamento está sumarizada no quadro seguinte:

Quadro 3: Plano de Ações do departamento de Recursos Humanos de uma IFES paraibana (continua)

Plano	Ações
1. Aperfeiçoar o processo de dimensionamento, seleção, alocação e gerenciamento dos recursos humanos.	Constituição de uma comissão multiprofissional de dimensionamento de pessoal em consonância com as reais necessidades institucionais.
	Desenvolvimento de um Sistema Único de Gerenciamento de Recursos Humanos que atenda as necessidades da SRH e dos servidores da IFES, tais como emissão de declarações, certidões, acompanhamento de processo.
	Revisão e definição de novas regras para a execução da política de Avaliação de Desempenho funcional com o objetivo de manter as avaliações atualizadas e evitar pagamentos com retroativos de exercícios muito anteriores à entrada do processo no protocolo
	Revisão e definição de novas regras para a execução da política de Avaliação de Desempenho de estágio probatório com o objetivo de manter as avaliações atualizadas para a homologação em tempo hábil.
2. Aperfeiçoar continuamente os processos de promoção e progressão na carreira.	Valorizar o perfil pedagógico do docente e as boas práticas pedagógicas, além da produção intelectual e das atividades de extensão, de gestão e de formação continuada.
	Possibilitar condições e estimular a qualificação máxima do quadro funcional da IFES.

Fonte: Resultados da pesquisa, 2017.

Quadro 3: Plano de Ações do departamento de Recursos Humanos de uma IFES paraibana

<p>3. Ampliar e estimular a participação nos programas de capacitação e qualificação dos servidores, em consonância com os objetivos e metas institucionais.</p>	<p>Construção de um Centro de Capacitação para os servidores técnico-administrativos, contendo duas salas de aula, laboratório de informática, auditório para 50 pessoas, sala de videoconferência e sala para EAD, dois ambientes para funcionamento de secretária e duas baterias de banheiros (1 feminino e 1 masculino), copa e cozinha.</p>
	<p>Destinação de espaço físico para funcionamento da CIS – Comissão Interna de Supervisão.</p>
	<p>Implantação de cursos de pós-graduação <i>lato e stricto sensu</i> em gestão pública e gestão universitária.</p>
	<p>Destinação anual de orçamento específico para capacitação de servidores.</p>
<p>4. Aprimorar e inovar os processos de trabalho</p>	<p>Implantar melhorias das condições objetivas de trabalho, com garantia de espaço físico, infraestrutura, equipamentos e materiais suficientes e adequados ao desempenho das funções dos servidores, docentes e técnico-administrativos.</p>
	<p>Desenvolver ações que promovam a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e o exercício da cidadania.</p>
	<p>Aperfeiçoar os processos de avaliação clínica ocupacional de saúde, que integra a política nacional e institucional de promoção à saúde e prevenção aos agravos através do monitoramento das condições individuais e coletivas nos ambientes de trabalho.</p>

Fonte: Resultados da pesquisa, 2017.

Ao analisar mais detalhadamente as informações e proposições apresentadas no PDI, muito pouco se encontra claramente descrito sobre as políticas de capacitação de colaboradores e de servidores da instituição. Ainda assim, entre as quatro grandes linhas de planejamentos e ações para cumprimento de metas da IFES expostas no quadro anterior, uma delas supostamente estaria totalmente voltada para a identificação de competências e capacitação de funcionários, o “*Plano de ampliação e estímulo à participação nos programas de capacitação e qualificação dos servidores, em consonância com os objetivos e metas institucionais*”.

Todavia, entre as ações propostas nesse ponto, apenas duas fazem referência à capacitação de servidores, e mesmo estas não dizem respeito efetivamente às práticas ou políticas específicas, e sim faz referência sobre mudanças estruturais e a criação de ambientes físicos. Tal falta de objetividade em relação às ações e atividades pode levantar o questionamento acerca do que seria necessariamente mais eficaz para a IFES, se a atenção desprendida para melhorias estruturais físicas ou o desenvolvimento de ações de levantamento de competências e de capacitação com mais enfoque dos servidores da universidade.

Vejam os tópicos a seguir, que informações foram obtidas através da aplicação do roteiro de entrevista desenvolvido para essa pesquisa e aplicado com a servidora responsável pela capacitação de pessoal da universidade.

4.1. Análise do sistema de capacitação de uma IFES paraibana

Após as análises dos documentos oficiais da universidade (PDI e Plano Anual de Capacitação), percebe-se uma motivação existente, porém não muito bem orientada sobre a aplicabilidade à

gestão por competências na instituição. O que se encontra é muitas vezes subjetivo e não totalmente direcionado.

Em síntese, nos documentos institucionais da IFES é possível que se perceba o surgimento ainda que tímido de uma maior atenção para a gestão por competências. Entretanto, tal preocupação ainda se encontra com objetivos pouco específicos e apresentados de forma bastante abrangente, não sendo suficientemente detalhado nem pautado por diretrizes expressas. Desse modo, ainda que exista a motivação para tanto, a efetividade e aplicabilidade à gestão por competências na universidade, é extremamente subjetiva.

Essa deficiência ficou evidenciada após a realização da entrevista com a responsável pela capacitação de pessoal da instituição onde a pesquisa ambientou-se. Com a aplicação do roteiro apresentado na metodologia dessa pesquisa, é possível extrair informações referentes ao mapeamento de competências, planejamento das ações de capacitação, desenvolvimento e avaliação dessas ações.

Partindo inicialmente do mapeamento de competências da instituição, a servidora entrevistada informou que o último (e até então único) levantamento de informações desse tipo foi realizado no ano de 2007, desenvolvido pela recém-criada Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (CGDP) da universidade.

Foi dito que o ano de 2007 havia sido inteiramente dedicado pelo CGDP para o mapeamento de competências na universidade e as ações de capacitação começaram a serem aplicadas apenas no ano seguinte, 2008. Desde então, não foram feitos outros mapeamentos nos anos subsequentes. Uma das razões para tanto segundo a servidora era o reduzido número de pessoal alocado nesse departamento da universidade. Nesse sentido, na época da entrevista o CGDP da universidade só contava com duas servidoras: uma coordenadora e uma responsável pelas ações de capacitação. Dessa forma, ficava exclusivamente sobre responsabilidade das duas todo o desenvolvimento do Plano Anual de Capacitação e o planejamento das atividades que seriam ofertadas aos demais servidores da instituição.

Segundo a entrevistada, devido a limitação de pessoal, não era possível haver uma dedicação exclusiva ao mapeamento de competências, ainda que fosse reconhecida a importância dessa atividade. A fim de minimizar esse problema, foi repassada a informação que as ações de capacitação são planejadas anualmente a partir de dados extraídos de um Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), que pode ser entendido como uma alternativa de que seja feita uma espécie de “atualização” do mapeamento realizado no ano de 2007.

A entrevistada comentou que os formulários de LNT eram disponibilizados para acesso dos servidores no portal da SRH e que em acordo com as respostas e o interesse dos servidores, as atividades de capacitação eram planejadas e na medida do possível, ofertadas.

Levantadas às necessidades de treinamento, a servidora informou que são utilizadas diversas modalidades de ensino como respostas às necessidades. Seminários, palestras, cursos presenciais e à distância; como é previsto na PNDP. Foi possível perceber pelo discurso da servidora que a universidade prioriza o uso de capital intelectual interno para ministrar os cursos que oferece, os instrutores de todas as atividades são da própria universidade, técnico-administrativos e docentes interessados encontram um formulário no *blog* da CGDP onde podem se cadastrar para serem instrutores das atividades de capacitação.

Os servidores, após participação nas atividades de capacitação, passam por avaliações de aprendizagem, a fim de medir a assimilação do conteúdo que lhes foi repassado. Estas avaliações são definidas e aplicadas por cada instrutor com a orientação da CGDP, não possuindo caráter punitivo. Não há realização de uma avaliação de impacto das atividades ofertadas, o motivo para isso segundo a servidora, mais uma vez assim é a limitação de pessoal, sendo este talvez o maior problema presente na IFES na oferta de ações orientadas para capacitação e desenvolvimento de competências de seus servidores.

Em complemento as informações desse ponto, de forma mais específica, vejamos em seguida uma análise das ações de capacitação presentes em cada eixo temático, por meio da aplicação do segundo roteiro de entrevista elaborado para essa pesquisa.

4.2. Análise pontual das ações de capacitação presentes em cada eixo temático

As atividades planejadas e ofertadas pelo CGDP têm por objetivo principal responder as lacunas levantadas através do LNT. Assim, a análise dos cursos ofertados a partir dos eixos em que estas se inserem (comunicação oral e escrita, tecnologia da informação, gestão pública e saúde) está sumarizada nesse ponto.

Muitas das informações que foram levantadas pela aplicação do roteiro de entrevista aplicado no ponto 4.1 trazem decorrências para o presente ponto. A não existência de um mapeamento de competências completo, por consequência implica em informações muitas vezes imprecisas no que diz respeito às competências individuais dos servidores e as competências desejadas para cada cargo. Essa ausência de informações resulta então em ações propostas sem serem norteadas de forma totalmente adequada, podendo gerar imprecisões.

A divulgação das atividades ofertadas é feita através do *blog* da capacitação, pela SRH e por links expostos no *website* principal da IFES. No que diz respeito à seleção e uso de instrutores para as ações, todos são ligados à universidade, previamente inscritos e selecionados para as ações de capacitação. O que satisfaz o que se encontra na PNDP, tendo em vista que há aproveitamento de capital intelectual interno da instituição para ministrar as ações.

No que tange às avaliações das atividades ofertadas em cada eixo, todas são submetidas a uma avaliação de satisfação respondida pelos servidores, que respondem em acordo com a sua perspectiva sobre as atividades que participaram. Entretanto, não é aplicada uma avaliação de impacto para analisar se a ação proporcionou ou não melhorias nas atividades desempenhadas por cada servidor.

5. CONCLUSÃO

Observando o objetivo geral dessa pesquisa, que é fazer uma análise se as ações de capacitação destinadas aos servidores técnico-administrativos de uma IFES são delineadas com base na gestão por competências conforme está proposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), é possível afirmar que na instituição as diretrizes apontadas na política não são aplicadas em totalidade e conformidade plena. Mesmo com evidências de que não é feita uma gestão por competências totalmente alinhada ao que é explícito na teoria, evidenciando-se isso pela não aplicação de um mapeamento de competências constante, ainda assim foi possível desenvolver uma análise do sistema de capacitação da instituição em linhas gerais e mais especificamente em alguns pontos das ações de capacitação inseridas nos quatro grandes eixos temático trabalhados na universidade.

O trabalho buscou identificar em que estágio se encontra o sistema de capacitação na universidade estudada, evidenciando em quais aspectos as ações ofertadas pela instituição satisfazem ou não o que se pede na PNDP. Assim, explicita-se que a universidade em algumas questões já se adaptou em certas diretrizes da Política, mas em contrapartida, outros pontos ainda estão bem distantes do ideal explicitado no Decreto Nº 5.707/06. Tais falhas são identificadas através da pouca clareza e objetividade no delineamento das ações da IFES em direção à gestão por competência e principalmente pela já comentada ausência de um mapeamento de competências recorrente, sendo o último, e até o momento de concepção dessa pesquisa único, feito no ano de 2007.

Acerca das ações de capacitação ofertadas, ainda que todas as ações estejam descritas e tenham suas metodologias apresentadas no Plano Anual de Capacitação da instituição, o fato de estas serem baseadas não em um mapeamento, mas em um Levantamento de Necessidades de Treinamento, e não em um completo mapeamento de competências, o que pode implicar em

atividades ofertadas que não respondam às necessidades específicas dos servidores, que podem acabar passando despercebidas no LNT.

Assim, sugere-se a necessidade de novos estudos que possam analisar outras perspectivas: como as atividades que foram adotadas em outro recorte temporal diferente do abordado nesse trabalho, uma análise das ações de capacitação pela ótica dos próprios beneficiados com as ações ofertadas ou mesmo a proposição de um novo mapeamento de competências, são alguns exemplos de diferentes enfoques que podem ser usados em pesquisas futuras envolvendo as temáticas aqui abordadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, J. A. G. R. **Análise do Sistema de Capacitação e da Gestão por Competências na UFCG à Luz da PNDP**. Campina Grande, 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2015.

BRASIL. Decreto presidencial nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990. **Presidência da República**. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>.

_____. Lei nº 10.419 de 9 de abril de 2002. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, e dá outras providências. **Presidência da República**. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>.

_____. Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. **Câmara da Reforma do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=121>>.

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

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. esp., 2001.

FONSECA, D. R. da. **Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal**. Brasília, 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, 2013.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.; **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, M. T. T. de. **Qualificação do servidor público: implicações na gestão de pessoas na Universidade Federal de Goiás**. Belo Horizonte, 2012. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, 2012.

GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p.125-140, mai/jun, 2000.

MORAES, I. M. P. de; ALVES, Thiago. Análise do sistema de capacitação de uma Instituição Federal de Ensino Superior à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. In EnAPG, 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2014.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. Gestão de Pessoas por Competências nas IFES: Entendendo os Vínculos entre realidade e legalidade. In: EnGPR, 2011, Paraíba, **Anais...** Paraíba, 2011.

PAAUWE, J; BOON, C. Strategic HRM: a critical review. In: COLLINGS, David G.; WOOD, Geoffrey (Ed.). **Human resource management: a critical approach**. Nova York: Routledge, 2009. p. 38-54.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Practice Hall, 2010.

RODRIGUES, M. A incorporação do conceito de competências nas práticas da área de gestão de pessoas: Uma abordagem longitudinal. In: SEMEAD Seminários em Administração, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2010.

SENA, G. A. Competências Organizacionais da Justiça Eleitoral Brasileira. In EnANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

UFCG. **Plano Anual de Capacitação de 2014**. Secretaria de Recursos Humanos e Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Campina Grande, 2014.

_____. **Portal da SRH**. Disponível em: < <http://www.srh.ufcg.edu.br/> >.

VILAS BOAS, A. A. A.; ANDRADE, R. O. B. de.; **Gestão estratégica de pessoas**. Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.