

**DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM INOVADOR
PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO NAS
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR - IFES
ORIENTADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO DE CASO.**

**CHALLENGES TO THE IMPLEMENTATION OF AN INNOVATIVE TRAINING
AND IMPROVEMENT PROGRAM IN FEDERAL INSTITUTIONS OF HIGHER
EDUCATION – FIHE DESIGNED FOR THE DEVELOPMENT OF COMPETENCES:
A CASE STUDY.**

Nylce Mira

Graduada em Filosofia de Matemática pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Itajubá e matriculada no Curso de MPA – Administração Pública e Gerência de Cidades pelo Centro Universitário Internacional UNINTER.
nyl@unifei.edu.br

Tatiana Souto Maior de Oliveira

Professora Orientadora do Grupo Uninter. Graduada, Especialista, Mestre e Doutoranda em Administração.
tatiana.o@grupouninter.com.br

RESUMO

O trabalho teve como objetivo principal averiguar a efetividade do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Técnico-Administrativos em Educação da UNIFEI para o desenvolvimento de competências individuais que atendam aos interesses da Instituição (competências institucionais). Para a verificação dos resultados obtidos com o programa, foi realizada uma pesquisa qualitativa com a aplicação de dois questionários fechados enviados para nove setores da instituição e suas respectivas chefias imediatas. Em ambos os questionários havia uma relação de quarenta competências obtidas com as ações de capacitação de 2008 e 2009. No questionário aplicado aos servidores, foi solicitada a avaliação do seu grau de desenvolvimento de cada competência. No aplicado às Chefias, a avaliação solicitada foi sobre a importância dessas competências para a instituição atingir suas metas. Os setores pesquisados foram: Reitoria, Gabinete e Conselhos Superiores, Pró-Reitoria de Administração, Instituto de Engenharia de Produção e Gestão, Instituto de Ciências Exatas, Instituto de Recursos Naturais, Departamento de Pessoal, Comissão Central de Compras, Biblioteca Mauá e Departamento de Suporte à Informática. O resultado da pesquisa apresentou um índice de desenvolvimento superior a 60% de competências individuais alinhadas às competências institucionais, confirmando, portanto, a efetividade do programa. Também foram identificadas competências pouco desenvolvidas pelos servidores e consideradas essenciais à UNIFEI. Sendo assim, foi feita uma avaliação sobre a necessidade de serem desenvolvidas ou não pela instituição.

Palavras-chave: Programa de Capacitação. Gestão por Competências. Mapeamento de Competências. Desenvolvimento de Competências Individuais e Institucionais.

ABSTRACT

This work aimed at ascertaining the effectiveness of a training and development program in Education designed for the technical administrative employees of UNIFEI in order to develop individual competencies which could meet the interests of the Institution (institutional competences). To verify the obtained results with the program, a qualitative survey was conducted by way of two closed questionnaires that were sent to nine sectors of the institution and their immediate managers. In both questionnaires there was a list of forty skills obtained with training activities in 2008 and 2009. The evaluation of development level for each competence was requested on the questionnaire applied to the civil servants. The questionnaire applied to the immediate managers verified the importance of these competencies for the institution to achieve its goals. The surveyed sectors were: Chancellor's Office, Office and High Councils, Dean of Administration, Institute of Production Engineering and Management, Institute of Sciences, Institute of Natural Resources, Personnel Department, Central Purchasing Commission, Maua Library and Support Department to Information Technology. The result of the survey showed a development index higher than 60% of individual competencies aligned with the institutional ones therefore confirming the effectiveness of the program. Some poorly developed skills were also identified by the servants. These skills were considered essential to UNIFEI. Consequently, an assessment was made to verify the need or not to be developed by the institution.

Key words: Training program. Management by competences. Mapping of competencies. Development of individual and institutional skills.

INTRODUÇÃO

O Governo Federal tem dado ênfase à capacitação de seus servidores para atender às exigências da sociedade moderna da Era da Informação. Essa sociedade focada na mudança e inovação agrega valor ao conhecimento e a criatividade das pessoas dentro das organizações. Conforme explica Chiavenato (2008, p.26), “as pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções etc.” Essa nova abordagem foi considerada na nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Federal (Decreto N° 5.707/2006, regulamentado pela Portaria N° 208/2006), que entende a “gestão por competência” como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Art. 2º, inciso II).

A capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES vem sendo realizada atendendo as diretrizes estabelecidas pelo Decreto N° 5.825, de 29 de junho de 2006, que define a capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais. (Art. 3º, inciso II).

A Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI tem aplicado isoladamente o conceito de competências na capacitação de seus servidores. “A opção pela capacitação como porta de entrada no mundo das competências é comumente utilizada inclusive no setor privado”. (BARBOSA, 2005, apud CARVALHO et. al., 2009, p. 49).

Desenvolve desde 2008, quando foi aprovado o seu Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento pelo Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração (CEPEAd), a capacitação de forma continuada e atendendo às necessidades da Instituição.

A Gestão por Competências não é aplicada em outras atividades do Departamento de Pessoal da Universidade. Conforme Carvalho et. al. (2009, p.95) “esse desafio de gestão envolve múltiplos aspectos do sistema de gestão de pessoas:
Revista Organização Sistêmica| vol.3 n.2 | jan/jun 2013

recrutamento, seleção e alocação; carreiras, cargos e remuneração; desenvolvimento e treinamento; e avaliação de desempenho”.

O tema Capacitação de Servidores Públicos das IFES orientada para o desenvolvimento de competências é relevante e atual, pois significa mudar a forma de treinamento tradicional para uma forma inovadora de formar servidores eficientes no desempenho de suas atribuições e tarefas. Assim, estarão aptos a melhorar a qualidade do serviço prestado à comunidade acadêmica e contribuir para que as IFES continuem no páreo da competitividade e inovação para o desenvolvimento sócio-econômico-cultural regional e, por necessidade da Era da Informação Globalizada.

O enfoque dado à Capacitação e Aperfeiçoamento de Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UNIFEI é devido às atuais ações de capacitação promovidas pela Instituição.

Com a revisão bibliográfica, que explora conceitos e teorias sobre a implementação da gestão por competências focada na capacitação, e a pesquisa de campo qualitativa com os servidores e chefias imediatas da UNIFEI - Campus de Itajubá espera-se contribuir com o Departamento de Pessoal da Instituição em fornecer informações relevantes, que poderão ser utilizadas para subsidiar futuros planos de capacitação orientados para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais.

O objetivo da presente pesquisa é averiguar a efetividade do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UNIFEI para o desenvolvimento de competências individuais que correspondam às necessidades da Instituição, por meio de estudo de caso.

Os objetivos complementares para que se pudesse completar a pesquisa foram :

- Identificar as competências individuais que foram desenvolvidas ao longo dos cursos de capacitação realizados em 2008 e 2009;
- Identificar as competências institucionais que a Universidade necessita desenvolver em seus Servidores Técnico-Administrativos em Educação;
- Analisar a correspondência entre as competências individuais e institucionais a partir dos resultados apresentados pelos dados coletados.

Taylor, um teórico da administração científica nos primeiros anos do século XX, acreditava que o fator para o aumento da produção era melhorar as técnicas ou métodos usados pelos trabalhadores. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.106). Portanto, a competência do trabalhador significava o conhecimento das técnicas utilizadas e a habilidade em executá-las, sendo que para gerir todo o processo de produção a gerência excluía as emoções humanas.

Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais. Algumas concepções, então, começaram a valorizar a atitude como maior determinante da competência. (PIRES et. al., 2005, p. 13).

A atitude é valorizada na definição de Zarifian (1999, apud PIRES et. al., 2005, p. 14) que explica que “as competências são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais as quais se defrontam”.

Assim, as “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional”. (DURAND, 2000; NISEMBAUM, 2000; SANTOS, 2001, apud PIRES et. al., 2005, p. 14).

As organizações atuais, visando garantir a competitividade e o cumprimento de suas metas, estão buscando novas estratégias para desenvolver e concretizar a formação de seus funcionários baseadas no referencial de competências.

Com base nisso

Trabalhar com competências revela uma predisposição da organização a se transformar e transformar os indivíduos que nela trabalham. Esse processo envolve não só o acréscimo de habilidades técnicas (o H do trinômio do CHA), mas também a valorização do indivíduo e de sua contribuição para o atendimento das metas organizacionais. (CARVALHO et. al., 2009, p. 79).

Dessa forma o conceito de competência no plano individual é elevado ao nível de competência organizacional que, segundo Prahalad e Hamel (1990, apud PIRES, et. al. 2005, p.19), “é um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo para as organizações”.

“Atualmente, a administração pública brasileira se esforça na direção da profissionalização e modernização. O objetivo desse esforço é melhorar a gestão e, conseqüentemente, prestar melhores serviços à sociedade”. (CARVALHO et. al., 2009, p. 25).

Para atender esse objetivo, por meio do Decreto Nº 5.707/2006, o Governo Federal implantou uma nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas: A Gestão por Competências.

A aplicação da gestão por competências tem potencial em todo o ciclo de ações da gestão de pessoas, ou seja, seleção, alocação, desenvolvimento e avaliação de desempenho. (AMARAL, 2006, p. 554).

Como esse tipo de gestão é pouco conhecido e envolve uma mudança geral na forma de gestão de pessoas nas organizações públicas, o referencial de competências vem sendo aplicado na formação e capacitação profissionais. (CARVALHO et. al., 2009, p. 95). Verifica-se atualmente o aumento do interesse pela Gestão por Competências, decorrentes da mudança na forma como os trabalhadores são tratados nas organizações. Hoje eles são valorizados, pois detêm o capital intelectual cujo desenvolvimento gera idéias inovadoras, que serão aplicadas nas organizações para que possam atingir suas metas e aumentar a competitividade.

Cabe às organizações definir as competências de que precisa para alcançar seus objetivos e criar condições internas de aprendizagem para o desenvolvimento dessas competências. (CHIAVENATO, 2008, p. 86).

Definir as competências significa que:

as organizações precisam mapear as necessidades de qualificação e capacitação de seu pessoal, tendo como pano de fundo sua estratégia e desafios de negócios, para depois avaliar quais conhecimentos já estão disponíveis na organização e o que será necessário desenvolver ou buscar fora dela. Aqui, passou-se a ter de conciliar as demandas da organização com as expectativas de cada um dos colaboradores, a fim de obter o melhor resultado para a performance da empresa. (GARRET; DIAS, 2003, p. 94).

No âmbito da Administração Pública Federal mapear as competências significa identificar as necessidades de capacitação do servidor, para elaborar um Programa de Capacitação e Qualificação para o desenvolvimento de competências profissionais alinhadas às competências institucionais. Também é importante que esse programa atenda às expectativas do servidor quanto à disponibilidade e interesse profissional.

As metodologias de mapeamento de competências mais utilizadas para subsidiar planos de capacitação são: a pesquisa documental, as entrevistas, o grupo focal e os questionários estruturados. (CARVALHO et. al., 2009, p. 50).

A pesquisa desenvolvida é qualitativa. “Sua aplicação permite obter informações relevantes sobre dada realidade a partir de amostra não estatística de determinado universo”. (CARVALHO et. al., 2009, p.50).

A metodologia empregada é baseada no método estudo de caso, definido por Yin (2001, apud MASCARENHAS et. al., 2005, p. 132) como “um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidências são usadas”.

O estudo de caso foi realizado na Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, com apresentação do tipo incorporado, isto é, a investigação foi dividida em setores da Universidade. Segundo Yin (2001, apud Mascarenhas et. al., 2005, p. 132) “estudo de caso incorporado é a investigação dividida em subunidades de análise, ao invés de um estudo que examinasse apenas a natureza global do fenômeno”.

A pesquisa realizada utilizou o enfoque exploratório, buscando averiguar se a capacitação dos servidores da UNIFEI, realizada em 2008 e 2009, desenvolve competências individuais que contribuam para a Instituição alcançar suas metas.

"A Universidade Federal de Itajubá foi fundada em 23 de novembro de 1913 com o nome de Instituto Eletrotécnico e Mecânico de Itajubá – IEMI, por iniciativa do advogado

Theodomiro Carneiro Santiago, foi a décima escola de engenharia a se instalar no país”. (Relatório de Gestão da UNIFEI, 2008, p.5).

Transformada em Universidade em 24 de abril de 2002, através da lei nº 10.435 como Universidade Especializada nas áreas da Engenharia, Ciências Exatas e da Terra e outras correlatas e afins, vem trilhando o caminho de se transformar gradativamente e de se consolidar como uma verdadeira Universidade Tecnológica. (Relatório de Gestão da UNIFEI, 2008, p.7).

Os sujeitos da pesquisa foram os Servidores por setor da Universidade e as chefias imediatas.

Tabela 1 – Número de Servidores Técnico Administrativos da UNIFEI, Campus de Itajubá, por Setor/Departamento

SETOR/DEPARTAMENTO	Nº de Servidores Técnico-Administrativos por Setor
Procuradoria Federal da União - PFU	1
Reitoria – RT e Gabinete – GAB e Conselhos Superiores	9
Auditoria Interna - AI	2
Biblioteca Mauá - BIM	12
Departamento de Registro Acadêmico - DRA	8
Prefeitura do Campus Universitário - PCU	77
Assessoria Especial	6
Secretaria de Planejamento e Qualidade - SPQ	11
Secretaria de Comunicação Social - SCS	2
Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia e Empreend. - NITTE	1
Comissão Central de Compras - CCC	5
Centro Poliesportivo - CPE	6
Departamento de Contabilidade e Finanças - DCF	13
Departamento de Pessoal - DEP	16
Departamento de Suporte à Informática - DSI	25
Rádio Universitária - RAU	2
Pró-Reitoria de Graduação – PRG e Comissão Própria de Avaliação - CPA	8
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PRPPG	8
Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária - PRCEU	7
Pró-Reitoria de Administração - PRAD	6
Instituto de Ciências Exatas - ICE	16
Instituto de Engenharia Mecânica - IEM	18
Instituto de Engenharia de Produção e Gestão - IEPG	13
Instituto de Engenharia de Sist. e Tecnologia da Informação - IESTI	18
Instituto de Recursos Naturais - IRN	15
Instituto de Sistemas Elétricos e Energia - ISEE	13
Cedido	1
TOTAL	319

Fonte: Departamento de Pessoal da UNIFEI, dezembro de 2009.

O Programa Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos da UNIFEI estabeleceu em seu artigo 35, os seguintes procedimentos para o levantamento das necessidades de capacitação de seus servidores:

- Coleta de informações dos servidores, realizada por meio de formulários próprios, com o objetivo de se conhecer as necessidades de cursos de capacitação e as previsões das ações de capacitação;
- Sistematização das informações coletadas e analisadas para a formulação do Plano Anual de Capacitação.

O Departamento de Pessoal elabora, no último trimestre de cada ano, a proposta do Plano Anual de Capacitação para o ano seguinte, definindo as ações de capacitação internas e externas dentro da dotação orçamentária aprovada, e com consentimento da Comissão Interna de Supervisão (CIS/UNIFEI).

A seleção dos participantes das ações de capacitação, definidas no Plano Anual de Capacitação elaborado em 2008 e 2009, foi realizada a partir de cada local de trabalho em processo coletivo envolvendo as chefias e os servidores, sendo observados os objetivos e metas institucionais de cada setor e da Instituição como um todo. (Programa Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos da UNIFEI, Art. 18).

Foram obtidas no Departamento de Pessoal e na Pró-Reitora de Administração as informações:

- Nº de Servidores capacitados em 2008: 92 (as ações de capacitação em 2008 tiveram início em setembro de 2008, logo após a aprovação do Plano Anual de Capacitação de 2008 pelo Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração - CEPEAD em 27/08/2008).
- Nº de Servidores capacitados em 2009: 314 (até de novembro de 2009). Cinco servidores não foram considerados capacitados por não cumprirem a carga horária dos cursos em que estavam inscritos e não terem feitos todas as avaliações.

Os instrumentos de coleta de dados foram feitos por meio de 2 questionários fechados aplicados aos sujeitos: servidores por setor da Universidade e as respectivas chefias imediatas, utilizando como orientação para sua aplicação a Tabela 1: Número de Servidores Técnico Administrativos da UNIFEI, Campus de Itajubá, por

Setor/Departamento. As competências relacionadas no questionário foram identificadas por meio de análise dos objetivos alcançados por curso de capacitação, realizados em 2008 e 2009.

Tabela 2 – Relação das Competências dos Questionários 1 e 2

1. Saber usar as ferramentas da Informática para a execução do trabalho (Ex: Editor de texto Word for Windows, o Programa Excel, o Programa Access, o Programa PowerPoint).
2. Saber usar as ferramentas da Internet para a execução do trabalho.
3. Ter noções básicas sobre o funcionamento e organização da Administração Pública.
4. Ter noções básicas de Direito Constitucional.
5. Ter noções básicas de Direito Administrativo.
6. Conhecer o Regimento Geral da UNIFEI.
7. Conhecer a legislação de sua área de trabalho.
8. Ter noções básicas do regime jurídico dos servidores públicos.
9. Agir com ética na prestação de serviços públicos.
10. Agir com ética na relação com pessoas no trabalho.
11. Preservar o patrimônio da UNIFEI.
12. Ter conhecimentos sobre licitações e contratos administrativos.
13. Ser capaz de trabalhar com o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP.
14. Saber utilizar sistemas estruturados de sua área de trabalho. (Ex: SIAPE, SEFIP/GEFIP, SIASG/PREGÃO, PHL, SCDP, etc).
15. Ter conhecimento sobre a nova ortografia adotada pelos países de Língua Portuguesa.
16. Ser capaz de utilizar os conhecimentos básicos de inglês para realizar um atendimento eficaz à comunidade internacional.
17. Ter conhecimentos sobre Gestão de Pessoas.
18. Saber planejar, implementar e acompanhar projetos.
19. Ter noções básicas de educação a distância.
20. Estar consciente da importância da segurança do trabalho.
21. Utilizar corretamente os equipamentos de proteção individual (luvas, calçados, cintos, capacetes, protetor auditivo, óculos, protetor facial, protetor respiratório, etc.), quando for necessário à execução das atividades.
22. Redigir sem erros de português.
23. Saber redigir portarias, atas, ofícios, relatórios.
24. Comunicar-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade.
25. Ser capaz de organizar seu trabalho de modo que outra pessoa possa dar continuidade.
26. Ser capaz de adaptar-se a situações novas.
27. Estar comprometido com os interesses da UNIFEI.
28. Ter noções básicas sobre motivação no trabalho.
29. Ser capaz de trabalhar em equipe.
30. Ter conhecimento da prática de rotinas contábeis.
31. Ser capaz de solucionar problemas de forma ágil e eficiente.
32. Ser capaz de relacionar-se com outras Instituições para estabelecimentos de parcerias ou convênios.
33. Adotar postura adequada para representar a UNIFEI.
34. Saber realizar o pregão eletrônico com eficácia.
35. Contribuir para um clima favorável no trabalho.
36. Assumir responsabilidades nas atividades que lhes são destinadas.
37. Saber utilizar os recursos disponíveis nos equipamentos utilizados no trabalho (telefone, computador, data show, retroprojektor, empilhadeiras, etc).
38. Conhecer processos de trabalho que aumentem a produtividade.
39. Manter-se atualizado sobre a área de Capacitação.
40. Capacidade de coordenar a implementação de novas tecnologias de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora

Escala escolhida para os respondentes do questionário: Escala de Avaliação, que avalia algum atributo; e Escala de Importância, que classifica a importância de algum atributo. Ambas são variações da escala tipo Likert. (MARTINS; LINTZ, 2009, p. 38). “Este método foi desenvolvido por Rensis Likert no início dos anos 30. Trata-se de um enfoque muito utilizado nas investigações sociais”. (MARTINS; LINTZ, 2009, p. 34).

O Questionário Um, distribuído aos servidores por setor da UNIFEI, consta de duas colunas: relação das competências obtidas com as ações de capacitação de 2008 e 2009 e avaliação do grau de desenvolvimento dessas competências utilizando a Escala: 1- Insuficiente, 2- Médio, 3- Bom, 4- Muito bom, 5- Excelente. No final do questionário distribuído aos servidores foram solicitados alguns dados pessoais: faixa etária e tempo de serviço na UNIFEI. O Questionário Dois, que foi distribuído aos chefes dos setores da UNIFEI, consta também de duas colunas: descrição das competências (as mesmas do questionário anterior) e classificação do grau de importância das competências para a Instituição alcançar suas metas utilizando a Escala: 1- Sem importância; 2- Não muito importante; 3- Um pouco importante; 4- Muito importante; e 5- Extremamente importante.

A amostra foi selecionada visando representar toda a Estrutura Universitária estabelecida no Regimento da UNIFEI (Art. 6º), sendo composta pelos servidores dos seguintes setores da Instituição:

- Reitoria, Gabinete e Conselhos Superiores;
- Pró-Reitoria de Administração;
- Três Unidades Acadêmicas: Instituto de Engenharia de Produção e Gestão, Instituto de Ciências Exatas e o Instituto de Recursos Naturais,
- Dois Setores da Administração Geral: Departamento de Pessoal e Comissão Central de Compras;
- Dois Órgãos Suplementares: Biblioteca Mauá e Departamento de Suporte à Informática.

A pesquisa foi realizada no período de 24/02 a 12/03/2010 e após a coleta dos dados dos Questionário 1 e do Questionário 2, os mesmos foram tabulados para a confecção de gráficos e tabelas, possibilitando obter os resultados da análise.

Reitoria, Gabinete e Conselhos Superiores: A amostra foi composta por 7 servidores, o que corresponde a 77,78% do total dos servidores do setor.

Gráfico 1 – Resultado do Questionário 1

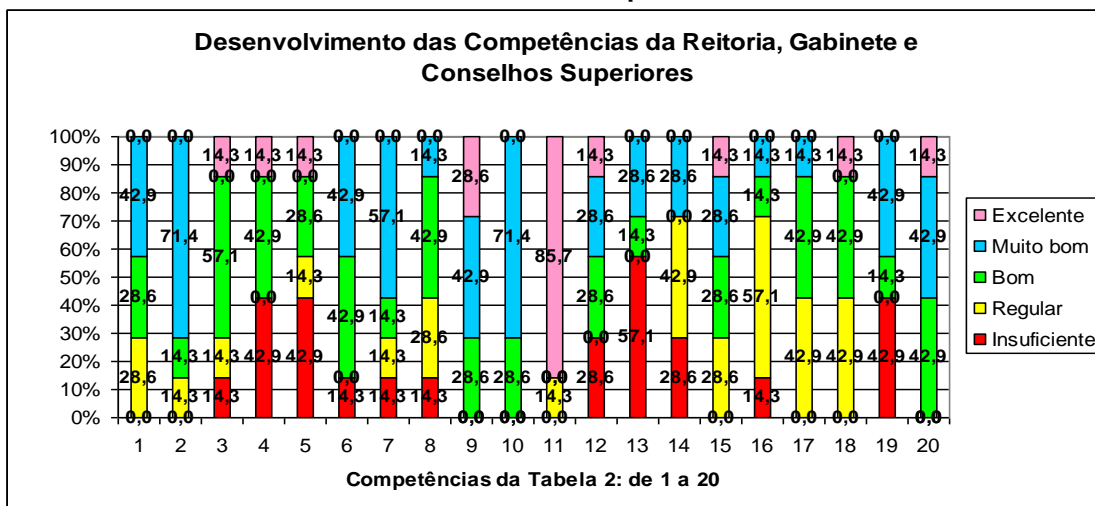


Gráfico 2 – Resultado do Questionário 1

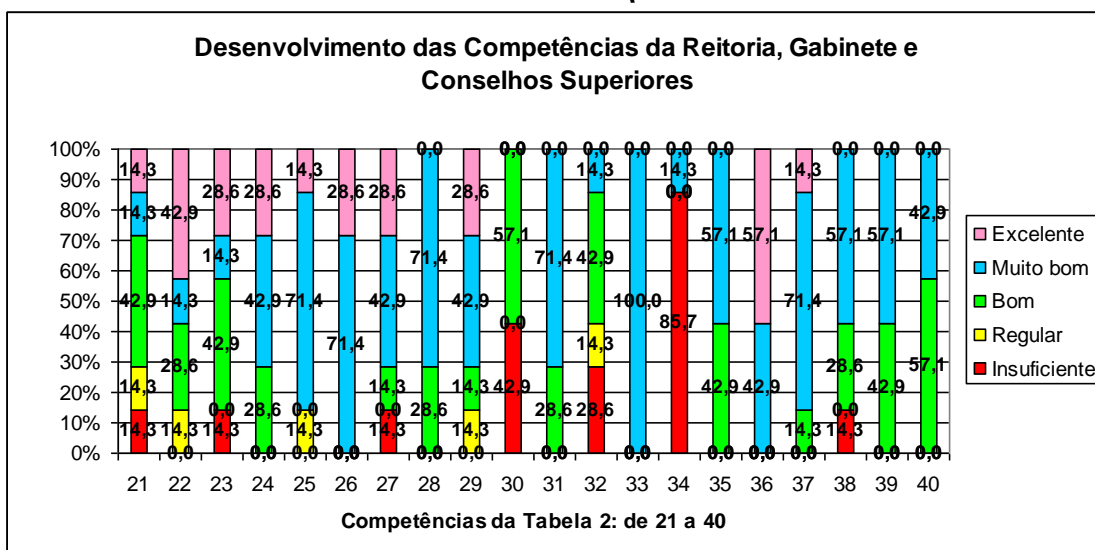


Tabela 3 – Resultado do Questionário 2

Classificação das Competências pela Chefia	Competências da Tabela 2
1. Sem importância	0
2. Não muito importante	0
3. Um pouco importante	15,28,30
4. Muito importante	1,2,4,5,13,14,16,19,20,21,22,23,24,25,26,29,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40
5. Extremamente importante	3,6,7,8,9,10,11,12,17,18,27

Analisando-se os Gráficos 1 e 2 pode-se afirmar que as Competências relacionadas na Tabela 2 e desenvolvidas pelo Setor são as que tiveram graus de desenvolvimento superior a 50% (altura dos retângulos na cor Verde=Bom, Azul=Muito bom e Rosa=Excelente) de cada Competência. As Competências desenvolvidas foram: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39 e 40.

Analisando-se a Tabela 3 verifica-se que 37 Competências relacionadas na Tabela 2 foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor.

Comparando-se os resultados dos Gráficos 1 e 2 e da Tabela 3 pode-se afirmar:

- As Competências que desenvolvidas pelo Setor e classificadas como “Um pouco importante” pela Chefia do Setor foram: 15, 28 e 30;
- As Competências que tiveram grau de desenvolvimento igual ou superior a 50% (altura dos retângulos na cor Vermelha=Insuficiente e Amarelo=Regular) de cada Competência, mas classificadas como “Muito importante” e “Extremamente Importante” pela Chefia do Setor foram: 5, 13, 14, 16 e 34;
- O Setor desenvolveu 32 Competências que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor, representando 86,48% do total das que tiveram essa classificação.

As características da amostra com relação a Tempo de Serviço na UNIFEI: 28,57% de 1 a 5 anos e 71,42% com mais de 10 anos.

As características da amostra com relação à Faixa Etária: 28,57% de 31 a 40 anos, 42,86% de 41 a 50 anos e 28,56% com mais de 51 anos.

Pró-Reitoria de Administração – PRAD: A amostra foi composta por 5 servidores, o que corresponde a 83,33% do total dos servidores do Setor.

Gráfico 3 – Resultado do Questionário 1

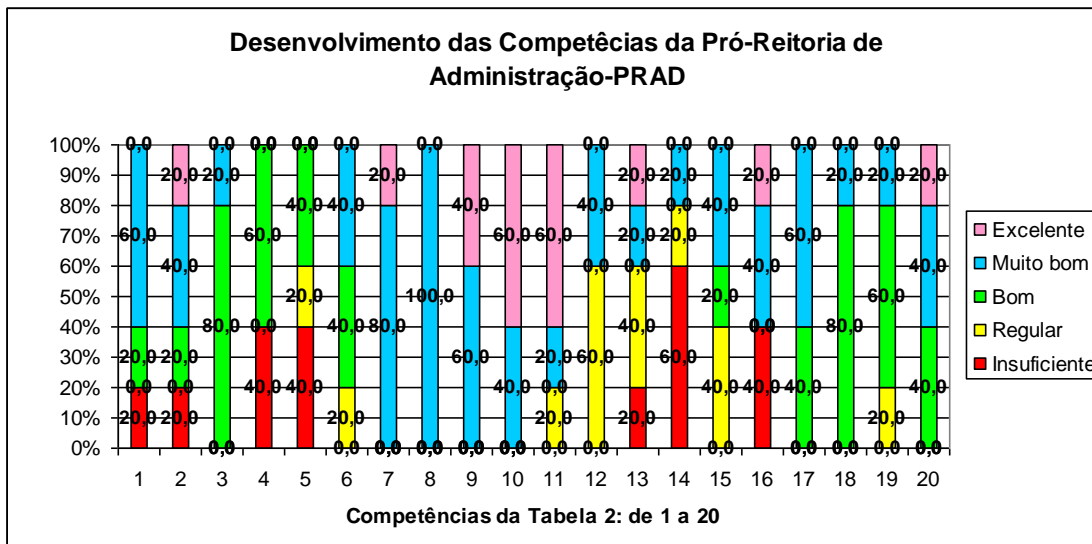


Gráfico 4 - Resultado do Questionário 1

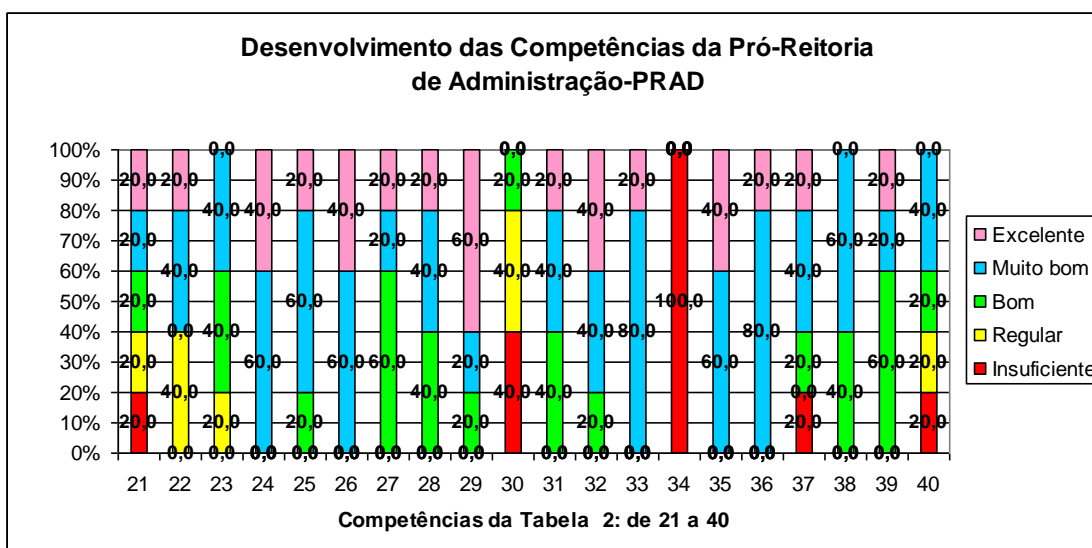


Tabela 4 - Resultado do Questionário 2

Avaliação das Competências pela Chefia	Competências da Tabela 2
1. Sem importância	0
2. Não muito importante	13,15,19
3. Um pouco importante	4,6,12,16,20,30,34
4. Muito importante	1,2,3,5,7,8,9,10,11,17,21,23,24,25,26,27,28,31,32,33,35,37,38,39,40
5. Extremamente importante	14,18,22,29,36

Analisando-se os Gráficos 3 e 4 pode-se afirmar que as Competências relacionadas na Tabela 2 e desenvolvidas pelo Setor são as que tiveram graus de desenvolvimento superior a 50% (altura dos retângulos na cor Verde=Bom, Azul=Muito bom e Rosa= Excelente) de cada Competência. As Competências desenvolvidas foram: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39 e 40.

Analisando-se a Tabela 4 verifica-se que 30 Competências relacionadas na Tabela 2 foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor.

Comparando-se os resultados dos Gráficos 3 e 4 e da Tabela 4 pode-se afirmar:

- As Competências desenvolvidas pelo Setor e classificadas como “Não muito importante” pela Chefia do Setor foram: 15 e 19;
- As Competências desenvolvidas pelo Setor e classificadas como “Um pouco importante” pela Chefia do Setor foram: 4, 6, 16 e 20;
- As Competências que tiveram grau de desenvolvimento igual ou superior a 50% (altura dos retângulos na cor Vermelha=Insuficiente e Amarelo=Regular) de cada Competência, mas que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente Importante” pela Chefia do Setor foram: 5 e 14;
- O Setor desenvolveu 28 Competências que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor, representando 93,33% do total das que tiveram essa classificação.
As características da amostra com relação a Tempo de Serviço na UNIFEI: 60% de 1 a 5 anos, 20% de 5 a 10 anos e 20% com mais de 10 anos.
As características da amostra com relação à Faixa Etária: 40% de 20 a 30 anos, 20% de 31 a 40 anos, 20% de 41 a 50 anos e 20% com mais de 51 anos.

Instituto de Engenharia de Produção e Gestão – IEPG: A amostra foi composta por 8 servidores, o que corresponde a 61,54% do total dos servidores do Setor.

Gráfico 5 - Resultado do Questionário 1

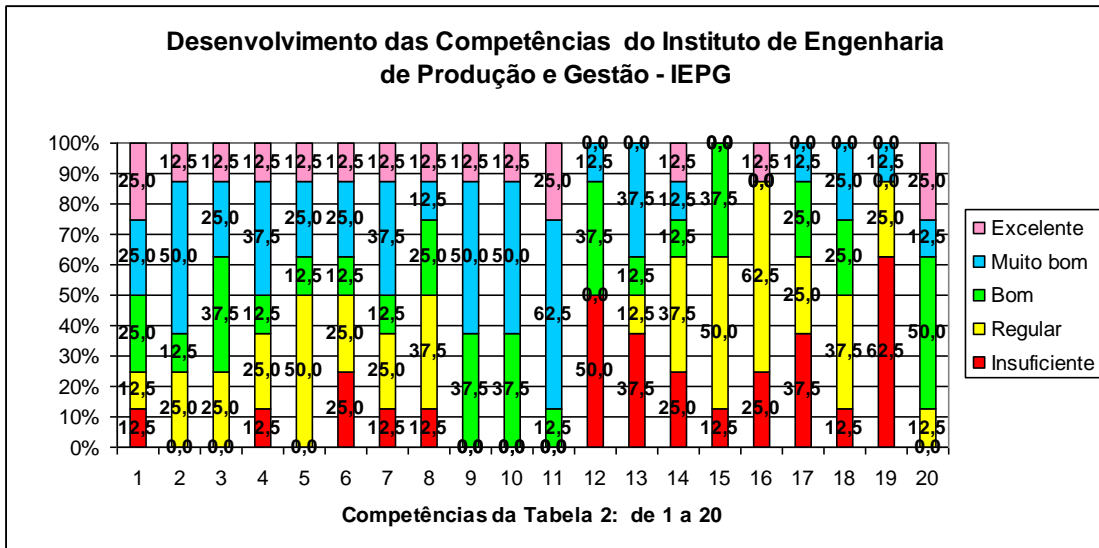


Gráfico 6 – Resultado do Questionário 1

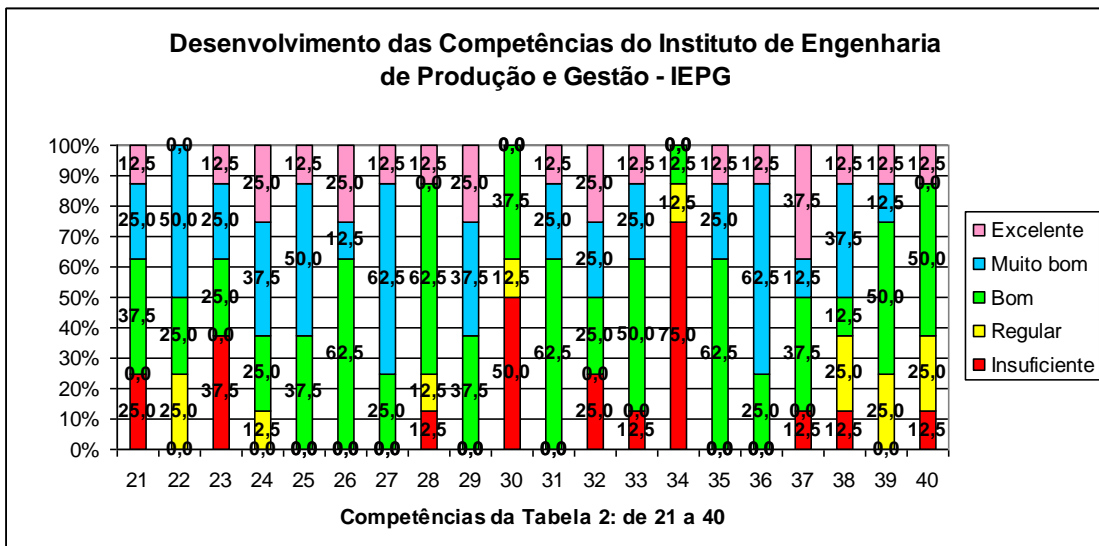


Tabela 5 - Resultado do Questionário 2

Avaliação das Competências pela Chefia	Competências da Tabela 2
1. Sem importância	0
2. Não muito importante	19
3. Um pouco importante	4,5,12,18,30
4. Muito importante	3,6,7,8,13,14,15,16,17,20,23,26,27,28,31,32,33,34,35,36,38,39,40
5. Extremamente importante	1,2,9,10,11,21,22,24,25,29,37

Analisando-se os Gráficos 5 e 6 pode-se afirmar que as Competências relacionadas na Tabela 2 e desenvolvidas pelo Setor são as que tiveram graus de desenvolvimento superior a 50% (altura dos retângulos na cor Verde=Bom, Azul=Muito bom e Rosa= Excelente) de cada Competência. As Competências desenvolvidas foram: 1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39 e 40.

Analisando-se a Tabela 5 verifica-se que 34 Competências relacionadas na Tabela 2 foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor.

Comparando-se os resultados dos Gráficos 5 e 6 e da Tabela 5 pode-se afirmar:

- A Competência desenvolvida pelo Setor e classificada como “Um pouco importante” pela Chefia do Setor foi a: 4;
- As Competências que tiveram grau de desenvolvimento igual ou superior a 50% (altura dos retângulos na cor Vermelha=Insuficiente e Amarelo=Regular) de cada Competência, mas que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente Importante” pela Chefia do Setor foram: 6, 8, 13, 14, 15, 16, 17 e 34;
- O Setor desenvolveu 26 Competências que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor, representando 76,47% do total das que tiveram essa classificação.
As características da amostra com relação a Tempo de Serviço na UNIFEI: 12,5% de 1 a 5 anos, 12,5% de 5 a 10 anos, 62,5% com mais de 10 anos e 12,5% não responderam.
As características da amostra com relação à Faixa Etária: 37,5% de 31 a 40 anos, 25% de 41 a 50 anos, 25% com mais de 51 anos e 12,5% não responderam.

Instituto de Ciências Exatas – ICE: A amostra foi composta por 8 servidores, o que corresponde a 50% do total dos servidores do Setor.

Gráfico 7 – Resultado do Questionário 1

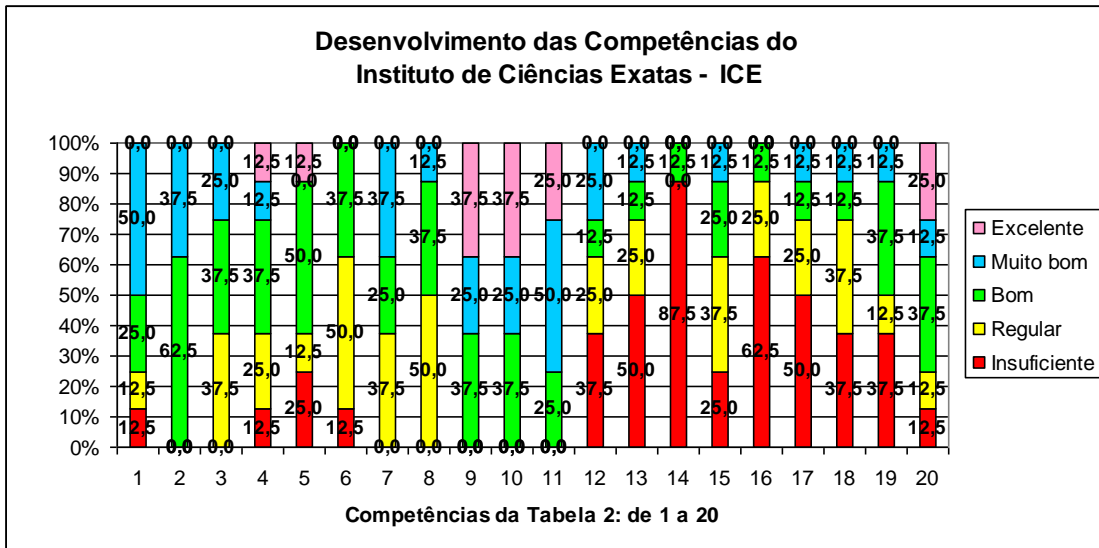


Gráfico 8 - Resultado do Questionário 1

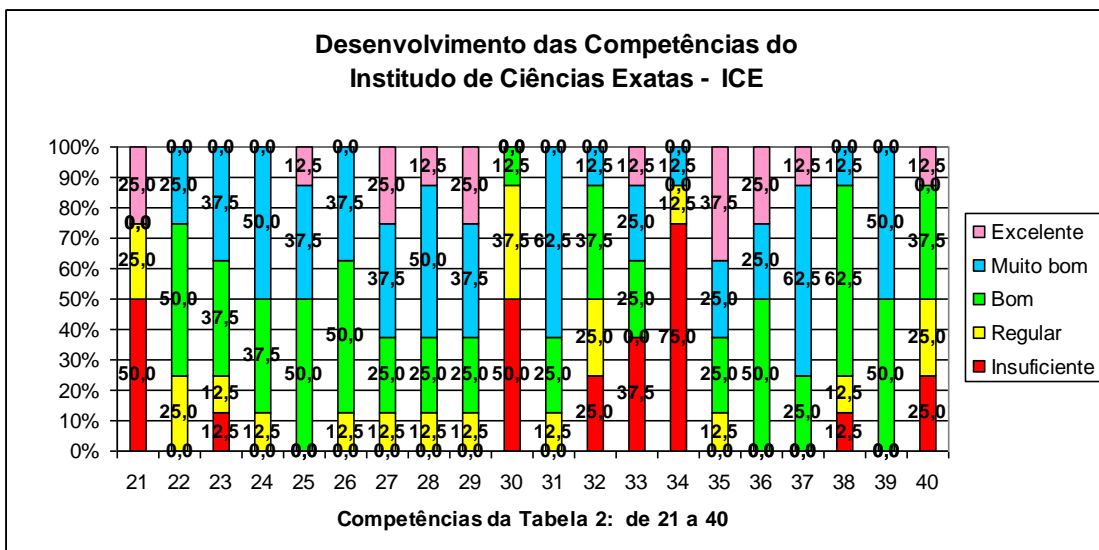


Tabela 6 - Resultado do Questionário 2

Avaliação das Competências pela Chefia	Competências da Tabela 2
1. Sem importância	0
2. Não muito importante	4,8,19,30,34
3. Um pouco importante	3,5,12,13,14,16,17,32,40
4. Muito importante	6,7,11,15,18,21,23,24,25,26,27,28,29,31,33,36,37,38,39
5. Extremamente importante	1,2,9,10,20,22,35

Analisando-se os Gráficos 7 e 8 pode-se afirmar que as Competências relacionadas na Tabela 2 e desenvolvidas pelo Setor são as que tiveram graus de desenvolvimento superior a 50% (altura dos retângulos na cor Verde=Bom, Azul=Muito bom e Rosa= Excelente) de cada Competência. As Competências desenvolvidas foram: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 38, 39.

Analisando-se a Tabela 6 verifica-se que 26 Competências relacionadas na Tabela 2 foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor.

Comparando-se os resultados dos Gráficos 7 e 8 e da Tabela 6 pode-se afirmar:

- A Competência desenvolvida pelo Setor e classificada como “Não muito importante” pela Chefia do Setor foi a: 4;
- As Competências desenvolvidas pelo Setor e classificadas como “Um pouco importante” pela Chefia do Setor foram: 3 e 5;
- As Competências que tiveram grau de desenvolvimento igual ou superior a 50% (altura dos retângulos na cor Vermelha=Insuficiente e Amarelo=Regular) de cada Competência, mas que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente Importante” pela Chefia do Setor foram: 6, 15, 18, e 21;
- O Setor desenvolveu 22 Competências que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor, representando 84,62% do total das que tiveram essa classificação.
As características da amostra com relação a Tempo de Serviço na UNIFEI: 37,5% de 1 a 5 anos e 62,5% com mais de 10 anos.
As características da amostra com relação à Faixa Etária: 25% de 20 a 30 anos, 12,5% de 31 a 40 anos, 12,5% de 41 a 50 anos, 37,5% com mais de 51 anos e 12,5% não responderam.

Instituto de Recursos Naturais – IRN: A amostra foi composta por 6 servidores, o que corresponde a 40% do total dos servidores do Setor.

Gráfico 9 - Resultado do Questionário 1

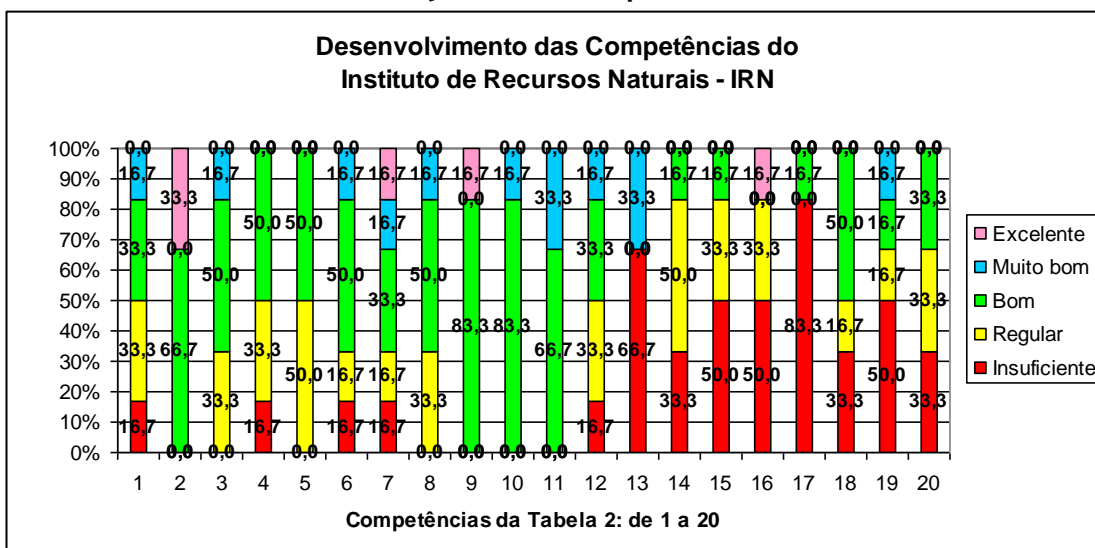


Gráfico 10 - Resultado do Questionário 1

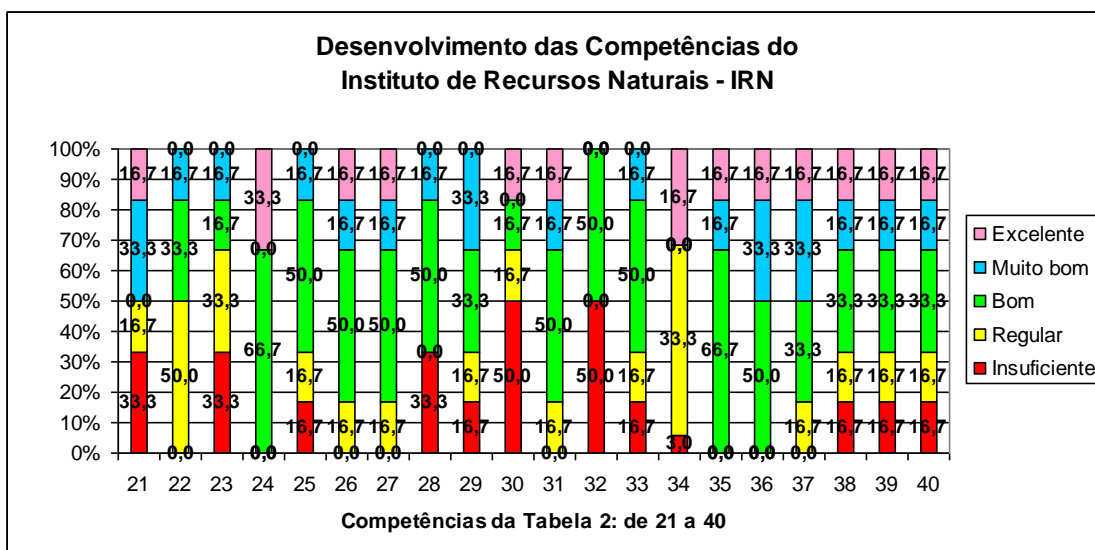


Tabela 7 - Resultado do Questionário 2

Avaliação das Competências pela Chefia	Competências da Tabela 2
1. Sem importância	0
2. Não muito importante	0
3. Um pouco importante	4,17,19,20,21,28,30
4. Muito importante	3,5,12,15,26,31,32,33,34,35,36,38,39,40
5. Extremamente importante	1,2,6,7,8,9,10,11,13,14,16,18,22,23,24,25,27,29,37

Analisando-se os Gráficos 9 e 10 pode-se afirmar que as Competências relacionadas na Tabela 7 e desenvolvidas pelo Setor são as que tiveram graus de desenvolvimento superior a 50% (altura dos retângulos na cor Verde=Bom, Azul=Muito bom e Rosa= Excelente) de cada Competência. As Competências desenvolvidas foram: 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40.

Analisando-se a Tabela 7 verifica-se que 33 Competências relacionadas na Tabela 2 foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor.

Comparando-se os resultados dos Gráficos 9 e 10 e da Tabela 7 pode-se afirmar:

- A Competência desenvolvida pelo Setor e classificada como “Um pouco importante” pela Chefia do Setor foi a: 28;
- As Competências que tiveram grau de desenvolvimento igual ou superior a 50% (altura dos retângulos na cor Vermelha=Insuficiente e Amarelo=Regular) de cada Competência, mas que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente Importante” pela Chefia do Setor foram: 1, 5, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 22, 23, 32 e 34;
- O Setor desenvolveu 21 Competências que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor, representando 63,64% do total das que tiveram essa classificação.
As características da amostra com relação a Tempo de Serviço na UNIFEI: 16,7% de 1 a 5 anos, 16,7% de 5 a 10 anos e 66,7% com mais de 10 anos.
As características da amostra com relação à Faixa Etária: 33,3% de 31 a 40 anos, 16,7% de 41 a 50 anos e 50% com mais de 51 anos.

Departamento de Pessoal – DEP: A amostra foi composta por 7 servidores, o que corresponde a 46,67% do total dos servidores do Setor (excluindo desse total a Chefia).

Gráfico 11 - Resultado do Questionário 1

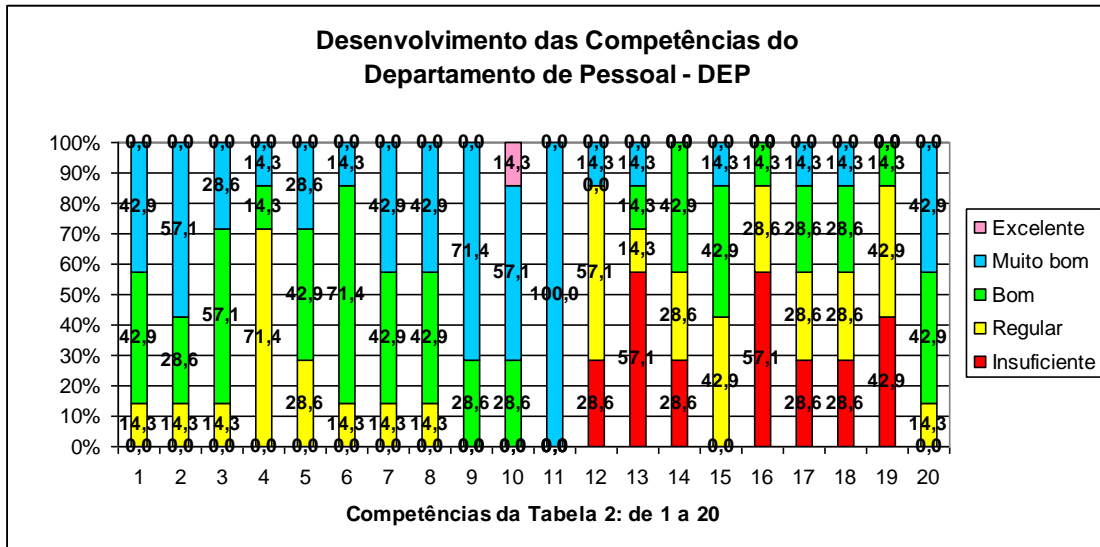


Gráfico 12 - Resultado do Questionário 1

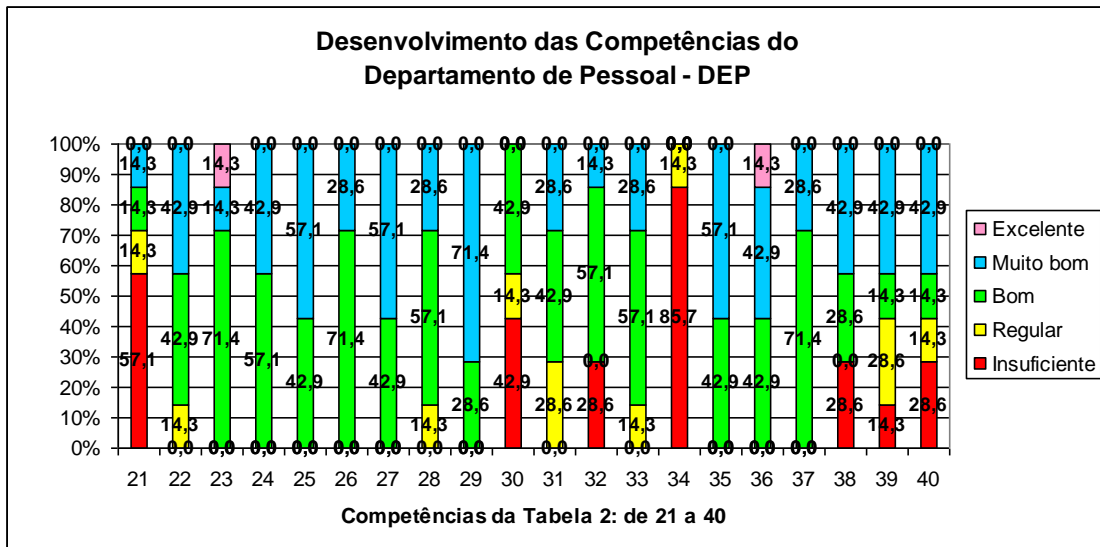


Tabela 8 - Resultado do Questionário 2

Avaliação das Competências pela Chefia	Competências da Tabela 2
1. Sem importância	0
2. Não muito importante	0
3. Um pouco importante	0
4. Muito importante	0
5. Extremamente importante	1,2,3,4 ,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17 18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,,33, 34,35,36,37,38,39,40

Analisando-se os Gráficos 11 e 12 pode-se afirmar que as Competências relacionadas na Tabela 8 e desenvolvidas pelo Setor são as que tiveram graus de desenvolvimento superior a 50% (altura dos retângulos na cor Verde=Bom, Azul=Muito bom e Rosa= Excelente) de cada Competência. As Competências desenvolvidas foram: 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40.

Analisando-se a Tabela 8 verifica-se que as 40 Competências relacionadas na Tabela 2 foram classificadas como “Extremamente importante” pela Chefia do Setor.

Comparando-se os resultados dos Gráficos 11 e 12 e da Tabela 8 pode-se afirmar:

- As Competências que tiveram grau de desenvolvimento igual ou superior a 50% (altura dos retângulos na cor Vermelha=Insuficiente e Amarelo=Regular) de cada Competência, mas que foram classificadas como “Extremamente importante”pela Chefia do Setor foram: 4, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 30 e 34;
- O Setor desenvolveu 29 Competências que foram classificadas como “Extremamente importante” pela Chefia do Setor, representando 72,5% do total das que tiveram essa classificação.
As características da amostra com relação a Tempo de Serviço na UNIFEI: 14,28% de 1 a 5 anos, 71,43% com mais de 10 anos e 14,28% não responderam.
As características da amostra com relação à Faixa Etária: 14,28% de 20 a 30 anos, 71,43% de 41 a 50 anos e 14,28% com mais de 51 anos.

Comissão Central de Compras – CCC: A amostra foi composta por 3 servidores, o que corresponde a 75% do total dos servidores do Setor (excluindo desse total a Chefia).

Gráfico 13 - Resultado do Questionário 1

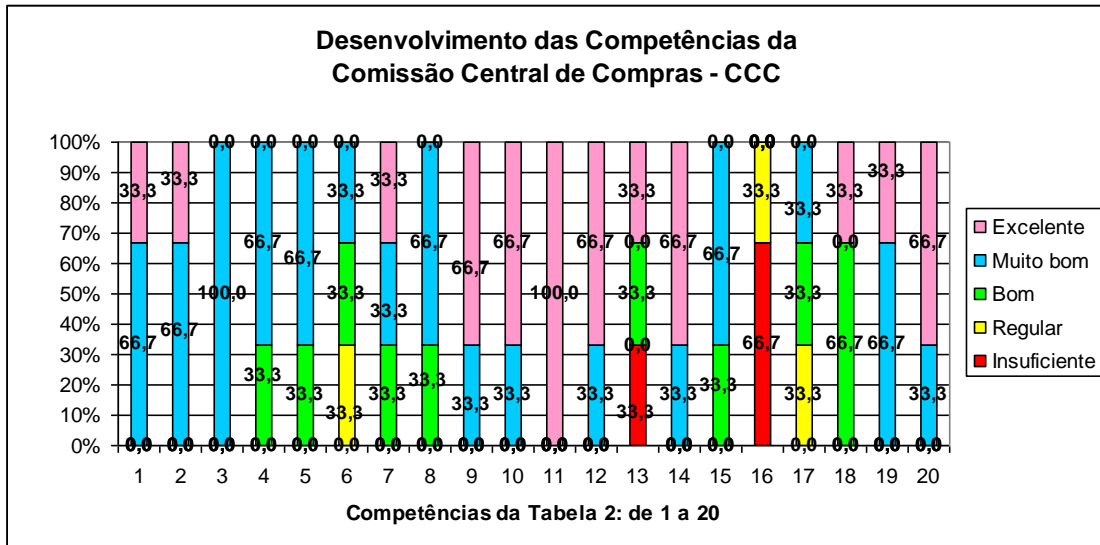


Gráfico 14 - Resultado do Questionário 1

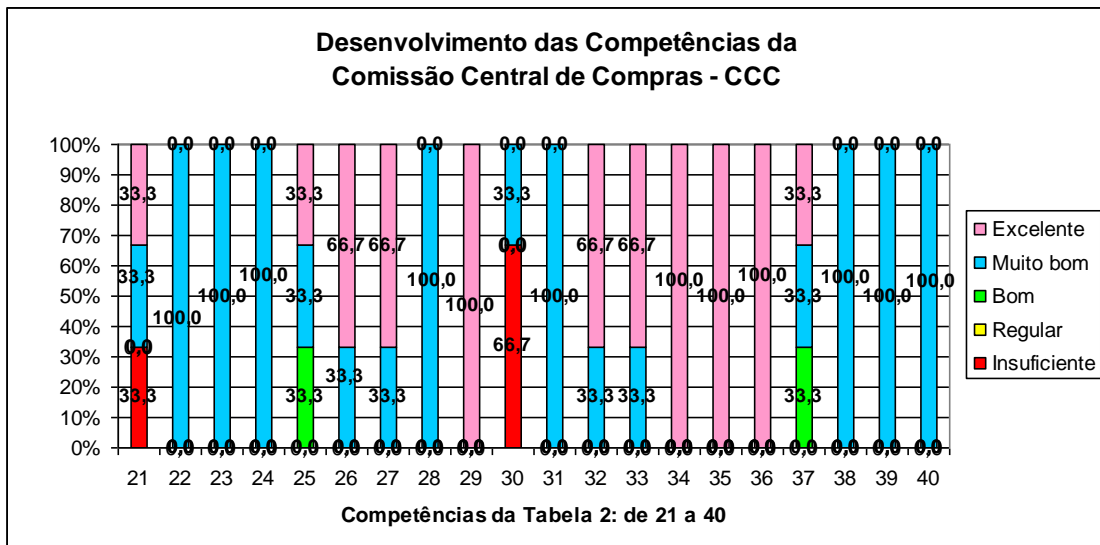


Tabela 9 - Resultado do Questionário 2

Avaliação das Competências pela Chefia	Competências da Tabela 2
1. Sem importância	0
2. Não muito importante	0
3. Um pouco importante	17,19,20,23,28,30
4. Muito importante	4,6,8,13,14,15,16,21,22,24,26,33,37,38
5. Extremamente importante	1,2,3,5,7,9,10,11,12,18,25,27,29,31,32,34,35,36,39,40

Analisando-se os Gráficos 13 e 14 pode-se afirmar que as Competências relacionadas na Tabela 9 e desenvolvidas pelo Setor são as que tiveram graus de desenvolvimento superior a 50% (altura dos retângulos na cor Verde=Bom, Azul=Muito bom e Rosa= Excelente) de cada Competência. As Competências desenvolvidas foram: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40.

Analisando-se a Tabela 9 verifica-se que 34 Competências relacionadas na Tabela 2 foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor.

Comparando-se os resultados dos Gráficos 13 e 14 e da Tabela 9 pode-se afirmar:

- A Competência desenvolvida pelo Setor e classificada como “Um pouco importante” pela Chefia do Setor foi a: 17, 19, 20, 23 e 28;
- A Competência que teve grau de desenvolvimento igual ou superior a 50% (altura dos retângulos na cor Vermelha=Insuficiente e Amarelo=Regular) de cada Competência, mas que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente Importante” pela Chefia do Setor foi a: 16;
- O Setor desenvolveu 33 Competências que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor, representando 97,06% do total das que tiveram essa classificação.
As características da amostra com relação a Tempo de Serviço na UNIFEI: 33,33% de 1 a 5 anos e 66,7% com mais de 10 anos.
As características da amostra com relação à Faixa Etária: 33,33% de 31 a 40 anos e 66,67% de 41 a 50 anos.

Biblioteca Mauá – BIM: A amostra foi composta por 10 servidores, o que corresponde a 90,91% do total dos servidores do Setor (excluindo desse total a Chefia).

Gráfico 15 - Resultado do Questionário 1

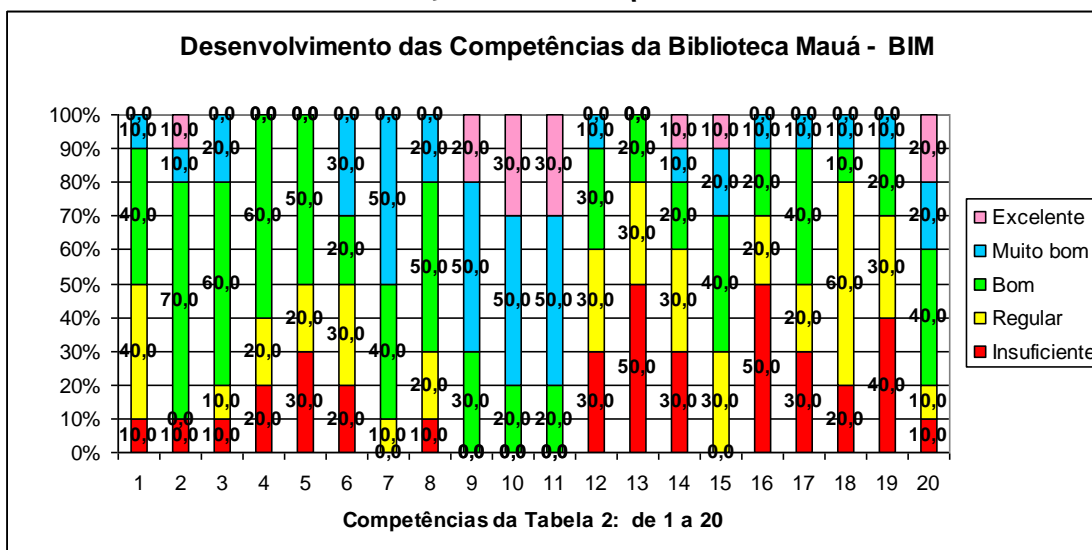


Gráfico 16 - Resultado do Questionário 1

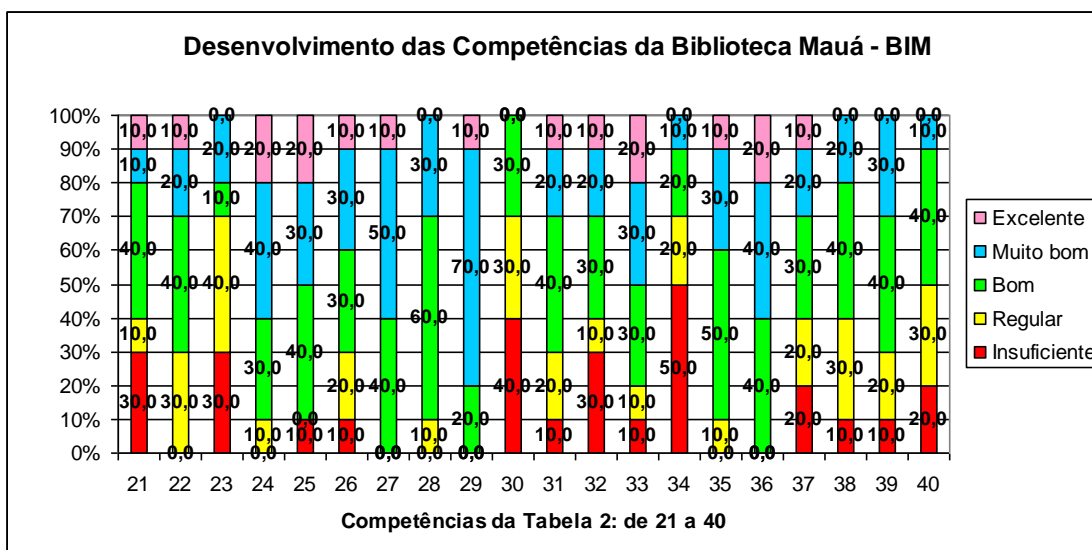


Tabela 10 - Resultado do Questionário 2

Avaliação das Competências pela Chefia	Competências da Tabela 2
1. Sem importância	0
2. Não muito importante	0
3. Um pouco importante	4,13,19,30,34
4. Muito importante	5,12,16,17,18,20,21,28,40
5. Extremamente importante	1,2,3,6,7,8,9,10,11,14,15,22,23,24,25,26,27,29, 31,32,33,35,36,37,38,39

Analisando-se os Gráficos 15 e 16 pode-se afirmar que as Competências relacionadas na Tabela 10 e desenvolvidas pelo Setor são as que tiveram graus de desenvolvimento superior a 50% (altura dos retângulos na cor Verde=Bom, Azul=Muito bom e Rosa= Excelente) de cada Competência. As Competências desenvolvidas foram: 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39.

Analisando-se a Tabela 10 verifica-se que 35 Competências relacionadas na Tabela 2 foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor.

Comparando-se os resultados dos Gráficos 15 e 16 e da Tabela 10 pode-se afirmar:

- A Competência desenvolvida pelo Setor e classificada como “Um pouco importante” pela Chefia do Setor foi a: 4;
- As Competências que tiveram grau de desenvolvimento igual ou superior a 50% (altura dos retângulos na cor Vermelha=Insuficiente e Amarelo=Regular) de cada Competência, mas que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente Importante” pela Chefia do Setor foram: 1, 5, 6, 12, 14, 16, 17, 18, 23 e 40;
- O Setor desenvolveu 25 Competências que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor, representando 71,43% do total das que tiveram essa classificação.
As características da amostra com relação a Tempo de Serviço na UNIFEI: 100% com mais de 10 anos.
As características da amostra com relação à Faixa Etária: 20% de 31 a 40 anos, 20% de 41 a 50 anos e 60% com mais de 51 anos.

Departamento de Suporte à Informática - DSI: A amostra foi composta por 11 servidores, o que corresponde a 44% do total dos servidores do Setor.

Gráfico 17 - Resultado do Questionário 1

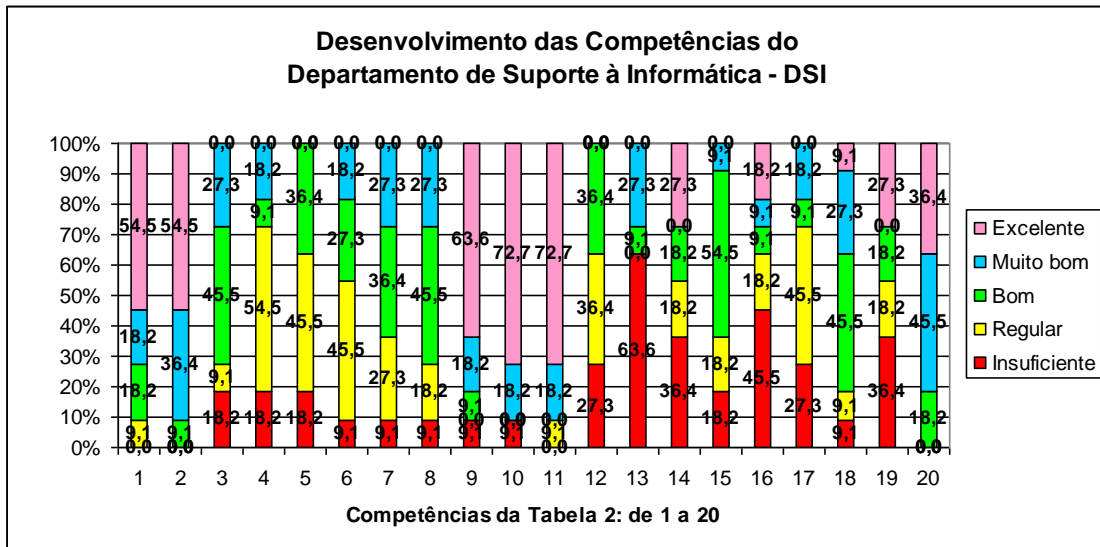


Gráfico 18 - Resultado do Questionário 1

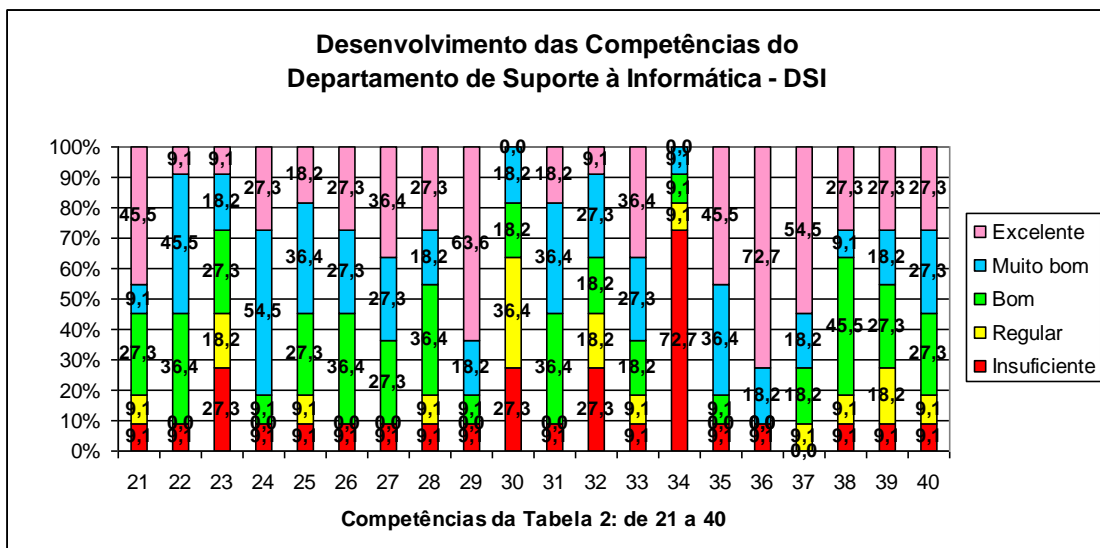


Tabela 11 - Resultado do Questionário 2

Avaliação das Competências pela Chefia	Competências da Tabela 2
1. Sem importância	0
2. Não muito importante	0
3. Um pouco importante	1,2,12,13,14,15,23,28,30,34
4. Muito importante	3,4,5,16,32,33,37
5. Extremamente importante	6,7,8,9,10,11,17,18,19,20,21,22,24,25,26,27,29,31,35,36,38,39,40

Analisando-se os Gráficos 17 e 18 pode-se afirmar que as Competências relacionadas na Tabela 11 e desenvolvidas pelo Setor são as que tiveram graus de desenvolvimento superior a 50% (altura dos retângulos na cor Verde=Bom, Azul=Muito bom e Rosa= Excelente) de cada Competência. As Competências desenvolvidas foram: 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40.

Analisando-se a Tabela 11 verifica-se que 30 Competências relacionadas na Tabela 2 foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor.

Comparando-se os resultados dos Gráficos 17 e 18 e da Tabela 11 pode-se afirmar:

- As Competências desenvolvidas pelo Setor e classificadas como “Um pouco importante” pela Chefia do Setor foram: 1, 2, 15, 23 e 28;
- As Competências que tiveram grau de desenvolvimento igual ou superior a 50% (altura dos retângulos na cor Vermelha=Insuficiente e Amarelo=Regular) de cada Competência, mas que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor foram: 4, 5, 6, 16, 17 e 19;
- O Setor desenvolveu 24 Competências que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia do Setor, representando 80% do total das que tiveram essa classificação.
As características da amostra com relação a Tempo de Serviço na UNIFEI: 27,27% de 1 a 5 anos, 9,09% de 5 a 10 anos e 63,64% com mais de 10 anos.
As características da amostra com relação à Faixa Etária: 18,18% de 20 a 30 anos, 36,36% de 31 a 40 anos, 27,27% de 41 a 50 anos e 18,18% com mais de 51 anos.

Tabela 12 – As Competências relacionadas na Tabela 2 que tiveram menor grau de desenvolvimento (Regular e Insuficiente) pelos servidores, mas que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia de cada Setor

Competências	Setor/Departamento
16. Ser capaz de utilizar os conhecimentos básicos de inglês para realizar um atendimento eficaz à comunidade internacional.	RT/GAB/Cons. Superiores, IEPG, IRN, DEP, CCC, BIM, DSI
14. Saber utilizar sistemas estruturados de sua área de trabalho (Ex: SIAPE, SEFIP/GEFIP, SIASG/PREGÃO, PHL, SCDP, etc.).	RT/GAB/Cons. Superiores, PRAD, IEPG, IRN, DEP, BIM
5. Ter noções básicas de Direito Administrativo.	RT/GAB/Cons. Superiores, PRAD, IRN, BIM, DSI
13. Ser capaz de trabalhar com o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP.	RT/GAB/Cons. Superiores, IEPG, IRN, DEP
34. Saber realizar o pregão eletrônico com eficácia.	RT/GAB/Cons. Superiores, IEPG, IRN, DEP
6. Conhecer o Regimento Geral da UNIFEI.	IEPG, ICE, BIM, DSI
17. Ter conhecimentos sobre Gestão de Pessoas.	IEPG, DEP, BIM, DSI
18. Saber planejar, implementar e acompanhar projetos.	ICE, IRN, DEP, BIM
15. Ter conhecimento sobre a nova ortografia adotada pelos países de Língua Portuguesa.	IEPG, ICE, IRN
12. Ter conhecimentos sobre licitações e contratos administrativos.	IRN, DEP, BIM

CONCLUSÕES

O trabalho teve como objetivo principal averiguar a efetividade do Programa de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos da UNIFEI, que foi alcançado mediante o resultado dos questionários apresentados.

Todos os setores pesquisados apresentaram um índice de desenvolvimento das Competências relacionadas na Tabela 2 superiores a 60% do total das classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia de cada Setor (RT/GAB/Cons. Superiores=86,48%, PRAD=93,33%, IEPG=76,47%, ICE=84,62%, IRN=63,64%, DEP=72,5%, CCC=97,06%, BIM=71,43% e DSI=80%).

Tais resultados levam à conclusão acerca da efetividade desse Programa de Capacitação, que desenvolve competências individuais dos servidores e também atendem aos interesses da Instituição (competências institucionais).

Observou-se com relação à amostra a participação dos servidores de maior faixa etária nos cursos de capacitação, o que demonstra a motivação desses servidores em

buscar alcançar a eficiência e a melhoria do desempenho de suas atribuições, contribuindo para que a Instituição possa alcançar suas metas.

Quanto às Competências que tiveram menor grau de desenvolvimento (Regular e Insuficiente) pelos servidores, mas que foram classificadas como “Muito importante” e “Extremamente importante” pela Chefia de cada Setor (Tabela 12), conclui-se:

- A Metodologia do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UNIFEI contempla também linhas de desenvolvimento específicas (Art. 3º, item f), isto é, visa à capacitação do Servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo ocupa. As competências da Tabela 12: 14, 13, 34, 17, 18 e 12 são competências adquiridas em cursos específicos, voltados para alguns servidores que executam as tarefas. Portanto, justifica o pouco índice de desenvolvimento dessas competências pelos servidores dos Setores pesquisados. No entanto, verificou-se que a Comissão Central de Compras – CCC desenvolveu plenamente as competências 14, 34 e 12, que se referem ao seu próprio ambiente organizacional.
- As Competências 16, 5, 6 e 15 têm necessidade de serem mais desenvolvidas em todos os Setores pela Instituição.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 57, n.4, p. 549-562, out./ nov. 2006. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=854&Itemid=129>. Acesso em: 25/10/2009.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23/02/2006. Disponível em: <http://www.servidor.gov.br/pndp/arq_down/060223_dec_5707.pdf>. Acesso em: 19/10/2009.

BRASIL. Decreto n. 5.825, de 29/06/2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm> Acesso em: 25/10/2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria MP n. 208, de 25/07/2006. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/index.htm>>. Acesso em: 23/11/2009.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=260>>. Acesso em: 25/10/2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GARRET, Alexandre; DIAS, Fernando Luis. Grandes idéias líderes especiais empresas vitoriosas. São Paulo: Editora Gente, 2003.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

MASCARENHAS, André O. et. al. Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas – um Estudo de Caso. RAC, v. 9, n. 1, p. 125-147, jan./mar. 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_09/dwn/rac-v9-n1-aom.pdf>. Acesso em: 14/12/2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PIRES, Alexandre Kalil et al. *Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa ação*. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=260>>. Acesso em: 25/10/2009.

Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UNIFEI. Disponível em: <<http://www.unifei.edu.br/files/arquivos/PRAD/STAE/Programa%20CapacitacaoAprovado.doc>>. Acesso em: 20/10/2009.

REGIMENTO GERAL DA UNIFEI. Disponível em: <<ftp://adm-net-a.unifei.edu.br/regimento/RegimentoGeralUNIFEI.pdf>>. Acesso em: 14/12/2009.

RELATÓRIO DE GESTÃO DA UNIFEI de 2008. Disponível em: <<http://www.unifei.edu.br/diversos/processos-contas-anuais>>. Acesso em 22/10/2009.