

Elaboração de Planos de Capacitação

Slides

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Programa Gestão de Pessoas



Enap Escola Nacional de Administração Pública

Programa de Capacitação em Gestão de Pessoas

Elaboração de Planos de Capacitação

Enap Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA



PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS



CURSOS

- Gestão de Pessoas: Fundamentos e Tendências
- Gestão por Competências
- Elaboração de Planos de Capacitação
- Oficina de Desenvolvimento de Equipes

Enap Escola Nacional de Administração Pública 3

Elaboração de Planos de Capacitação

Objetivos Instrucionais:

- Identificar o impacto das transformações na sociedade nas políticas e no contexto organizacional na administração pública.
- Analisar relações de interdependência entre estratégia organizacional, aprendizagem, competência e capacitação.
- Distinguir as etapas do processo de evolução de aprendizagem nas organizações.
- Caracterizar a aprendizagem no contexto organizacional.
- Aplicar os conceitos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública.
- Definir competência individual e competência organizacional.
- Reconhecer a importância e o propósito do mapeamento de competências.
- Descrever competências individuais sob a forma de desempenho observável no trabalho.
- Selecionar métodos e técnicas de pesquisa aplicadas ao mapeamento de competências de acordo com as características da instituição.
- Identificar necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação.
- Elaborar o planejamento das ações de capacitação.
- Estabelecer procedimentos de avaliação ações de capacitação.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 4



Contexto de Modernização da Administração Pública

O contexto social, político e econômico influencia as organizações, desencadeando assim mudanças organizacionais.

- Sociedade globalizada marcada pela dinamicidade e instabilidade.
- Uso intensivo de tecnologia.
- Fluxo de informações maior e mais rápido.

➔

- Modelos de gestão modernos e flexíveis.
- Preocupação com os conhecimentos, habilidades e fatores sociais e motivacionais envolvidos nas relações de trabalho.
- Atenção ao desempenho individual e institucional.

Treinamento, Desenvolvimento e Educação tornaram-se estratégicos nas organizações .



Escola Nacional de Administração Pública

55



Contexto de Modernização da Administração Pública

Exercício 1

1. Quais foram as mudanças que você observou, nos últimos cinco anos, na sua instituição?
2. Em que medida essas mudanças influenciaram seu cotidiano de trabalho?



Escola Nacional de Administração Pública

56



A Evolução do Processo de Aprendizagem Humana no Trabalho



- ✓ O processo de aprendizagem organizacional surge em decorrência da necessidade de profissionalização interna.
- ✓ Os programas de treinamento aparecem no século XX, com a influência da Escola Clássica de Administração.



A Evolução do Processo de Aprendizagem Humana no Trabalho

- ✓ Durante um longo período de tempo, o processo de capacitação de pessoas apresentou falhas, identificadas pelo fato de não permitirem uma visão sistêmica da organização. Seu foco esteve apoiado na concepção mecanicista, ou seja, voltada especificamente para o aspecto técnico operacional.

(Pacheco *et al.*, 2005)





A Evolução do Processo de Aprendizagem Humana no Trabalho

- ✓ Com a adoção do enfoque sistêmico, a partir dos anos 1960, o treinamento passou a abranger diversos subsistemas:
 - Diagnóstico, identificar as necessidades.
 - Prescrição, elaborar um plano eficaz.
 - Execução, levar o plano a cabo.
 - Avaliação, verificar o alcance dos objetivos.



Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

9



A Evolução do Processo de Aprendizagem Humana no Trabalho

- ✓ As organizações se viram obrigadas a reavaliar os procedimentos e a criar novas formas para enfrentamento das inovações tecnológicas.
- ✓ Ressalta o papel das pessoas como principal patrimônio das organizações.
- ✓ Incorporação de novos modelos de aprendizagem, com ênfase no repasse e na troca de conhecimento entre pessoas.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

10

A Evolução do Processo de Aprendizagem Humana no Trabalho



Exercício 2

Refleta sobre a frase abaixo. Em grupo, discuta como foi a evolução do processo de aprendizagem na sua organização e como se encaixa nesse contexto.

“A aprendizagem organizacional é um meio de reimaginar a história e a natureza da imagem da organização. As histórias podem revelar alternativas do passado ou do presente não consideradas pela organização.” (ANTONELLO; T. GODOY, 2010, p.317).

11

Aprendizagem Humana no Trabalho



12



Aprendizagem Humana no Trabalho

Exercício 3

Você percebe em sua organização a ocorrência dos elementos citados abaixo? De que forma são expressados? Discuta em grupo e identifique os elementos comuns para apresentação em plenária.

- Resistência à aprendizagem.
- Ocorrência de mudanças.
- Estímulo à participação dos servidores em eventos de aprendizagem.
- Oportunidades para aplicar o aprendido.
- Cardápio de cursos.

S13

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Aprendizagem Humana no Trabalho



- ✓ A aprendizagem humana pode-se dar por várias maneiras.
- ✓ Nem todas as situações que geram aprendizagem são ações formais de TD&E.
- ✓ A aprendizagem pode ser informal ou induzida.

S14

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública



Aprendizagem Humana no Trabalho

Aprendizagem no Trabalho

o No contexto organizacional, as pessoas aprendem todo o tempo.

FORMAL

Por meio de programas de capacitação, desenvolvimento e educação sistematicamente planejados.

INFORMAL

Por imitação, tentativa e erro, conversas com pares, colegas, clientes e agentes relacionados ao trabalho, reflexões sobre as atividades.

S15

Aprendizagem Humana no Trabalho



Exercício 4

Cada trio deverá definir os tipos de ação de indução de aprendizagem e compartilhar suas opiniões com o grupo.

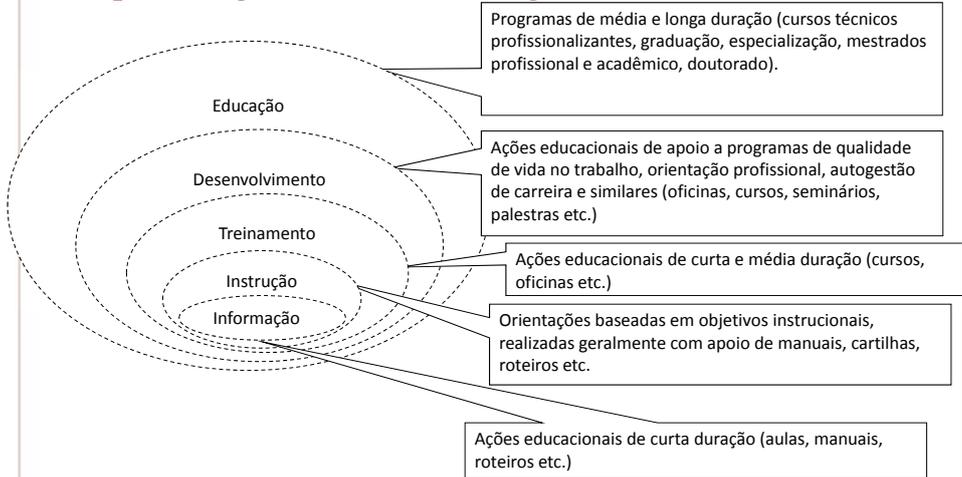


S16



Aprendizagem Humana no Trabalho

Aprendizagem em ambientes organizacionais

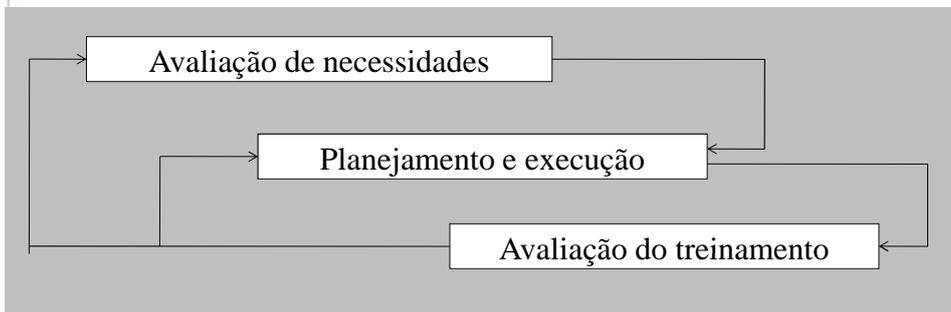


1. Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p.54)



Aprendizagem Humana no Trabalho

Sistema de Treinamento



2. Borges-Andrade e Abbad (1996).



Aprendizagem Humana no Trabalho

Avaliação das necessidades de capacitação

- Compreensão das discrepâncias entre os desempenhos reais, manifestados pelos indivíduos, e os esperados pelas organizações.
- Identificação das capacidades necessárias para a organização alcançar seus objetivos, os conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo deve apresentar para desempenhar suas funções.

S19

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

A Aprendizagem Humana no Trabalho

Planejamento e Execução

- A ação educacional é planejada e executada a partir da definição dos objetivos e de conteúdos, da sequência do ensino e da escolha dos meios e estratégias instrucionais mais adequados para se alcançar os objetivos descritos.



S20

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Aprendizagem Humana no Trabalho



Avaliação de Treinamento

- Fornece informações sistemáticas sobre as lacunas na aprendizagem dos indivíduos e no desempenho de instrutores; identifica falhas no planejamento de procedimentos instrucionais; indica se o treinamento foi positivo para os indivíduos e organizações.



S21

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Aprendizagem Humana no Trabalho



Exercício 5

1. Que conclusões você pode extrair do texto, em relação à sua forma de atuação na área de capacitação e desenvolvimento?
2. Ao fazer o planejamento das ações de capacitação você considera os conceitos abordados nesta seção?

S22

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública



A Capacitação na Administração Pública Federal

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: Decreto nº 5.707/2006

Finalidades:

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

S23

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

A Capacitação na Administração Pública Federal

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: Decreto nº 5.707/2006

Algumas Diretrizes:

- ✓ incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- ✓ assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- ✓ incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- ✓ oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, aos servidores que ingressarem no setor público.

S24

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública



A Capacitação na Administração Pública Federal

Conceitos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

- ✓ **Capacitação:** processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.
- ✓ **Gestão por Competências:** 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.

S25

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

A Capacitação na Administração Pública Federal

Conceitos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

- ✓ **Eventos de Capacitação:**
 - cursos presenciais;
 - a distância ;
 - aprendizagem em serviço;
 - grupos formais de estudos;
 - intercâmbios;
 - estágios;
 - seminários;
 - congressos.

.... que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

S25

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública



A Capacitação na Administração Pública Federal

Instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

✓ **plano anual de capacitação:** documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreenderá as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores;

✓ **relatório de execução do plano anual de capacitação:** documento elaborado pelos órgãos e entidades contendo as informações sobre as ações de capacitação realizadas no ano anterior e a análise dos resultados alcançados; e

S27



A Capacitação na Administração Pública Federal

Instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

✓ **sistema de gestão por competência:** é a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

S28

A Capacitação na Administração Pública Federal



Exercício 6

1. Quais são os desafios para a área de Desenvolvimento de sua instituição para cumprir as determinações do Decreto nº 5.707/2006?

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

A Noção de Competência



Competência é um termo muito utilizado no cotidiano. O que esse termo significa para você?

No dicionário Aurélio (2009), é conceituada como a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa.

Nesse sentido, a competência pode ser compreendida como a própria atuação do profissional em um determinado contexto de trabalho.

S30

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

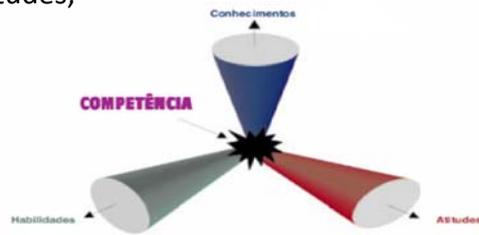


A Noção de Competência

Conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções do servidor no contexto de trabalho, agregando valor a pessoas e organizações.



Conhecimentos, habilidades e atitudes, dimensões interdependentes que mobilizadas, conjuntamente em uma situação de trabalho, representam a competência.



3. Carbone et al. (2005); BRASIL, (2006).

A Noção de Competência

Conhecimentos

Informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo; percepção da realidade.

“Saber o quê” e “Saber o por quê”

Habilidades

Capacidade de ação do indivíduo que tem por base técnica e aptidão.

“Saber como”.

Atitudes

Aspectos afetivos e sociais, como comprometimento e motivação.

“Querer fazer”.



A Noção de competência

Exemplo:

Estabelece e mantém relacionamento profissional com órgãos governamentais, entidades ou empresas de caráter estratégico para a instituição, respeitando as diretrizes internas.

Soluciona os problemas referentes à sua área de atuação em tempo hábil, respeitando a respectiva legislação.

Planeja as ações da área em que atua, em conformidade com os prazos estabelecidos e o orçamento previsto, relacionando ao planejamento estratégico.

Lidera os processos de mudança no âmbito de sua unidade, administrando as resistências e esclarecendo os resultados esperados.

Enap

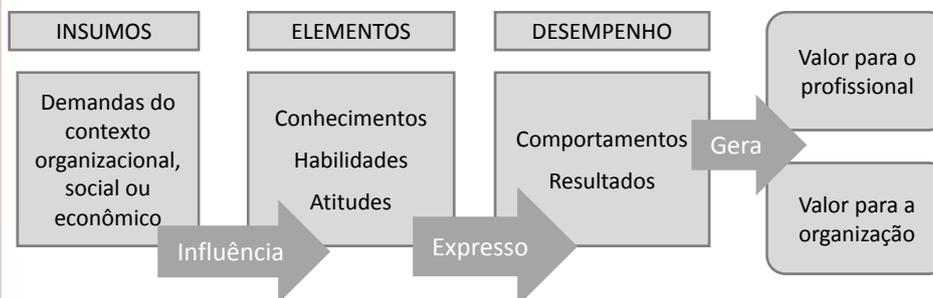
Escola Nacional de
Administração Pública

S33



A Noção de Competência

As competências inerentes ao profissional são expressadas por meio de comportamentos apresentados no trabalho.



4. Adaptado de Carbone *et al.* (2005);

Enap

Escola Nacional de S34
Administração Pública



A Noção de Competência

O que é desempenho?

- ✓ Resultante das competências inerentes ao profissional expressas em comportamentos apresentados no trabalho.
- ✓ Relacionado à atuação frente ao cargo que ocupa, às responsabilidades que detém, às tarefas lhe foram atribuídas e aos desafios que enfrenta, a fim de produzir resultados.

Aspectos que influenciam o desempenho no trabalho:

- Contexto extraorganizacional (social, político, econômico).
- Características organizacionais, tais como: clima, cultura, políticas, práticas de gestão, sistema de recompensas, relações de poder etc.
- Ambiente de tarefas, tais como: características do trabalho, condições de trabalho etc.
- Características do profissional, tais como: conhecimentos, habilidades, motivações etc.



A Noção de competência

Em síntese, os principais aspectos são:

- constitui-se de atributos do indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes);
- esses atributos são associados ao contexto em que são utilizados;
- revela-se na ação da pessoa frente às situações de trabalho, ou seja, nos comportamentos apresentados no trabalho;
- desenvolve-se por meio de processos de aprendizagem;
- agrega valor, econômico ou social, ao indivíduo ou à organização.



Competência Organizacional

Refere-se aos atributos que tornam a organização eficaz e permitem que seus objetivos estratégicos sejam alcançados.

É o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam a organização a proporcionar determinados benefícios aos usuários de seus serviços.



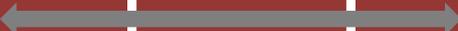
Interações estabelecidas entre equipes



Sistemas físicos e gerenciais



Competências organizacionais ou essenciais



6. Fleury e Fleury (2001).



Escola Nacional de Administração Pública

S37



Competência Organizacional

Pergunta para identificar a competência organizacional:

- ✓ *Por que essa organização alcança resultados superiores e quais as capacidades distintivas que sustentam esses resultados?*

Podemos dizer que as competências organizacionais são aquelas que primeiro destacamos quando pensamos em determinada organização.



Exemplo:

Qual competência organizacional você reconhece da Agência Nacional de Vigilância Sanitária?

“Intervir nos riscos decorrentes da produção e uso de produtos que possam causar risco à saúde da população”



Escola Nacional de Administração Pública

S38

A Noção de Competência e Competência Organizacional



Exercício 7

1. Cite pelo menos uma competência da organização em que atua.



Gestão de Competências

Gerenciar uma organização com base nas *competências*

Planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias para o alcance dos objetivos institucionais.

Gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, discrepância entre as disponíveis e as necessárias.

Envolve os diversos processos de gestão de pessoas: recrutar, selecionar, treinar, avaliar o desempenho das pessoas.

Processo contínuo que tem início na formulação da estratégia organizacional e é concluído com o acompanhamento e avaliação de resultados.

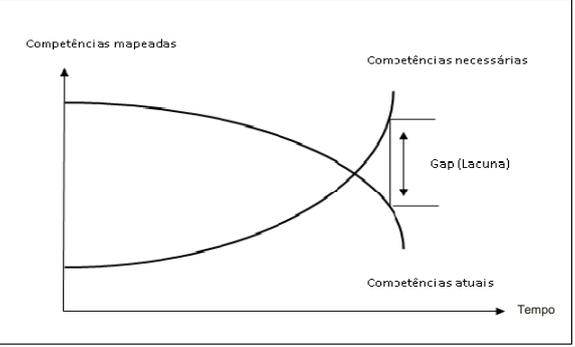
Gestão de Competências



Gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, discrepância entre as disponíveis e as necessárias.

↓

Competências ainda não desenvolvidas e competências que se tornaram obsoletas.



7. Ienaga (1998 *apud* Brandão e Guimarães, 2001).


Escola Nacional de Administração Pública

S41

Gestão de Competências



As lacunas podem ser minimizadas por meio da captação ou desenvolvimento de competências.

Captação de competências	Desenvolvimento de competências	Níveis de análise
↓	↓	
Recrutamento e seleção de pessoas	Processos de aprendizagem formais ou informais	Nível individual
Fusões, aquisições, parcerias, alianças estratégicas		
Investimentos em pesquisa		Nível organizacional


Escola Nacional de Administração Pública

S42

21



Exemplo

Gestão de Competências

A instituição X formulou seu planejamento estratégico e chegou às seguintes conclusões:

- **Missão:** “Planejar e coordenar as políticas de gestão da administração pública federal para fortalecer as capacidades do Estado para a promoção do desenvolvimento sustentável e do aprimoramento da entrega de resultados ao cidadão.”
- **Visão de futuro:** “Ser reconhecido pela excelência e competência na gestão pública e por uma administração moderna, transparente e eficiente.”
- **Objetivo estratégico:** “Ampliação da oferta de serviços públicos de excelência ao cidadão, às empresas e às demais organizações da sociedade.”
- **Uma competência individual:** “Atender ao cidadão com cortesia, por meio de diferentes canais de comunicação”.



Exercício 8

Gestão de Competências

Considerando o exemplo apresentado da instituição X e a competência individual apresentada. Em dupla responda à pergunta a seguir:

1. Quais atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) deverão ser mobilizados pelo servidor referente à competência individual?

Mapeamento de Competências



Objetiva identificar os *gap* das competências, ou seja, a discrepância entre as competências que são necessárias à instituição e aquelas que já existem internamente.

No mapeamento são identificadas competências organizacionais e individuais.

Relembrando: a competência é expressa no desempenho no trabalho, ou seja, *“aquilo que a instituição espera do seu servidor”*.

Portanto, no mapeamento deverão ser identificados quais os comportamentos esperados, o que o profissional deve ser capaz de fazer em seu trabalho.




Escola Nacional de Administração Pública
S45

Mapeamento de Competências



Descrição de Competências

As competências devem ser descritas sob a forma de comportamento observável no trabalho, para que seja possível identificar se o desempenho apresentado correspondeu às expectativas.

 **Exemplo:**

Acompanhar os processos e documentos junto a outros setores, utilizando-se das planilhas de controle.

<i>verbo</i>	<i>objetos de ação</i>	<i>condição</i>	<i>critério</i>
Circunstâncias sob as quais o desempenho deve ocorrer.		←	←
			Níveis de desempenho desejados, considerados satisfatórios.


Escola Nacional de Administração Pública
S46

Mapeamento de Competências



Cuidados na descrição

- ✓ Ser objetiva e suficientemente específica para que o profissional compreenda o que é esperado dele e de outras pessoas também.
- ✓ Não pode descrever uma situação abstrata e pode desencadear interpretações múltiplas ou não possibilitar a verificação do desempenho.



Exemplo de situação abstrata

Sensibilizar-se com a importância do processo de avaliação de desempenho institucional para melhoria da prestação de serviços à sociedade.

*Posso verificar direta ou indiretamente se o servidor é capaz de *se sensibilizar* adequadamente?*

Mapeamento de Competências



Exercício 9

Na explicação de como descrever uma competência, 6ª seção, foram apresentados diversos cuidados para fazer a descrição da competência individual. Identifique os principais cuidados a partir da leitura da referida seção na apostila.



Mapeamento de Competências

Cuidados metodológicos na descrição

- não construir descrições muito longas e com múltiplas ideias;
- evitar obviedades, duplicidades ou redundâncias;
- não descrever situações abstratas;
- evitar utilizar termos estrangeiros e/ou excessivamente técnicos;
- evitar ambiguidades;
- não inserir palavras desnecessárias;
- Atentar-se para os verbos inadequados.

As competências descritas devem ser submetidas à crítica de pessoas-chave a fim de identificar falhas.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 549



Mapeamento de Competências

Exemplos do que não se deve fazer:

Muito longa e com múltiplas ideias:
“Planejar, avaliar e rever os gastos com capacitação anualmente, a fim de utilizar os recursos de capacitação com qualidade”.

Redundância:
“Implementar inovações utilizando-se práticas inéditas para a melhoria dos processos de trabalho”.

Atentar para os verbos inadequados:
“Acreditar que os objetivos organizacionais serão alcançados mediante o esforço de todos”.

Evitar ambiguidades:
“Implementar práticas de sucesso em outras organizações”.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 550

Mapeamento de Competências



Exercício 10

Vamos fazer as questões de 1 a 3 sobre a descrição de competências!

Mapeamento de Competências



Métodos e técnicas aplicadas ao mapeamento

- Análise documental.
- Entrevista.
- Grupo focal.
- Observação.
- Questionário.



Mapeamento de Competências

Métodos e técnicas aplicadas ao mapeamento

Análise documental: objetiva compreender o conteúdo de documentos escritos da organização por meio da análise de suas características e/ou aspectos importantes, a fim de inferir competências relevantes.

- Normativos.
- Relativos à estratégia organizacional.

Como deve ser feita?

Definição dos objetivos do estudo

Delimitação do material a ser analisado

Definição das categorias de análise

Enap Escola Nacional de Administração Pública 553



Mapeamento de Competências

Métodos e técnicas aplicadas ao mapeamento

Entrevista: técnica de coleta de dados que pressupõe comunicação bilateral – entrevistado e entrevistador – para obter informações a partir da percepção do entrevistado.

- Estruturada
- Semiestruturada

A seleção de pessoas que serão entrevistadas deve ser realizada com base em critérios.

- Intencionalidade
- Acessibilidade

Enap Escola Nacional de Administração Pública 554



Mapeamento de Competências

Métodos e técnicas aplicadas ao mapeamento

Grupo focal: entrevista coletiva que segue os mesmos procedimentos da entrevista individual, mas que requer a participação de 6 a 10 pessoas.

O moderador deve atuar como ouvinte, observador e estimulador da discussão e, portanto, deve dominar o assunto para o qual está realizando a pesquisa.

Assim como na entrevista individual, elabora-se roteiro e registram-se as falas dos participantes para posterior análise.



Mapeamento de Competências

Exemplo de perguntas não diretivas:

- *Quais características fazem com que sua organização seja diferente das outras?*
- *Quais são as principais expectativas dos usuários dos serviços de sua instituição?*
- *Que competências individuais você considera relevantes para atingir os objetivos organizacionais?*
- *Quais comportamentos você considera importantes para o trabalho?*



Mapeamento de Competências

Cuidados na realização de entrevista e grupo focal

- ✓ Comunicar ao entrevistado o anonimato para quaisquer declarações;
- ✓ Não fazer perguntas diretivas que possam induzir a resposta do entrevistado;
- ✓ As pessoas que serão entrevistadas devem ser selecionadas de acordo com critério: acessibilidade ou intencionalidade;
- ✓ As falas devem ser registradas para posterior transcrição e análise de seu conteúdo.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 557



Mapeamento de Competências

Métodos e técnicas aplicadas ao mapeamento

Observação: possibilita, ao observador, obter informações detalhadas sobre o desempenho da pessoa no contexto de trabalho.

- Participante
- Não participante

Sugere-se a definição dos tipos e abrangência das competências que serão identificadas, elaboração de roteiro, seleção da amostra de pessoas a ser estudada.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 558



Mapeamento de Competências

Métodos e técnicas aplicadas ao mapeamento

Questionário: instrumento de coleta de dados autopreenchido. Requer a aplicação de outra técnica para subsidiar a definição dos itens desse questionário.

- Estruturado
- Semiestruturado
- Não estruturado

9. Conceito apresentado por Richardson *et al.* (1999 apud BRANDÃO, 2012)

Enap Escola Nacional de
Administração Pública 559



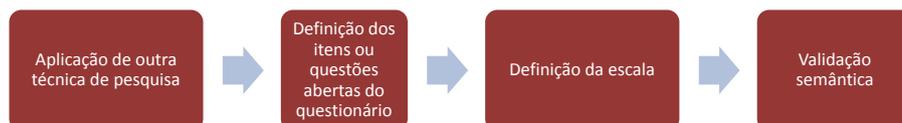
Mapeamento de Competências

Métodos e técnicas aplicadas ao mapeamento

Tipos de escala utilizados em questionários:

- Dicotômicas.
- Intervalares.
- Diferencial semântico ou do tipo *Osgood*.
- Ordenação.

Como ocorre a elaboração do questionário para que possa ser aplicado?



10. Conceito apresentado por Richardson *et al.* (1999 apud BRANDÃO, 2012)

Enap Escola Nacional de
Administração Pública 560

Mapeamento de Competências



Exercício 11

Em trio, leiam a situação hipotética a seguir. Respondam à questão 1 e identifiquem as competências individuais gerenciais da instituição Z.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública S61

Avaliação de Necessidade de Capacitação

A avaliação da necessidade de capacitação consiste na identificação das necessidades educacionais, na busca de minimizar ou eliminar as lacunas de competências, na busca de prováveis soluções para o desempenho.



Enap

Escola Nacional de
Administração Pública S62



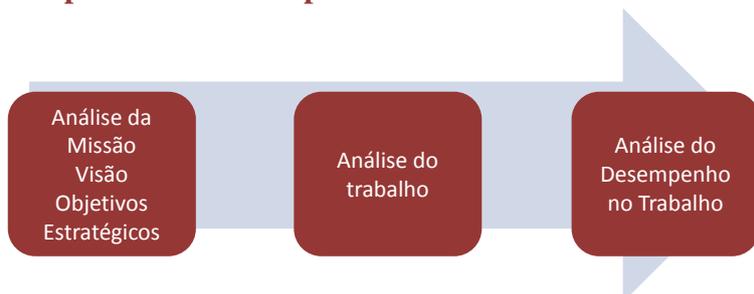
Avaliação de Necessidade de Capacitação

A Avaliação de necessidade de treinamento e desenvolvimento pode ser realizada por meio da análise organizacional, na qual serão estudados os objetivos estratégicos, seus indicadores de eficiência para identificar se há carências de competências.



Avaliação de Necessidade de Capacitação

Mapeamento de competências



Pode ser compreendido como:

- Identificação de Competências
- Inventário de Competências Existentes
- Identificação de Lacunas



Avaliação de Necessidade de Capacitação

Exemplo

A avaliação de necessidades pode ser feita por meio da identificação do grau de importância e do grau de domínio, identificando assim lacunas de competência.

Em que:

N = necessidade de capacitação

I = grau de importância

D = grau de domínio.

Fórmula: $N = I (5-D)$

Resultado máximo de N: $N = 5 (5-1) = 20$

Resultado mínimo de N: $N = 1 (5-5) = 0$

Resultados iguais ou inferiores a 5 = pouca ou nenhuma necessidade de desenvolver a competência, pois ou a pessoa já domina a competência ou a competência é pouco importante.

Resultados iguais ou superiores a 12 = necessidade de desenvolver a competência.

11. Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências (2013). Link: [dialogos-setoriais-sobre-gestao-por-competencias-no-sistema-de-pessoal-civil-da-administracao-federal](#)

S65

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Avaliação de Necessidade de Capacitação

Escala: Grau de Importância (I)				
1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Extremamente importante

Escala: Grau de Expressão das competências no trabalho ou Domínio (D)				
1	2	3	4	5
Não expressa a competência no trabalho	Expressa Pouco a competência no trabalho	Expressa Medianamente a competência no trabalho	Expressa Muito a competência no trabalho	Expressa Plenamente a competência no trabalho

S66

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Avaliação de Necessidade de Capacitação



Exercício 12

Em grupo, retome as competências gerenciais identificadas no exercício anterior e verifique as lacunas de competências junto aos colegas de outro grupo, conforme modelo apresentado a seguir. Utilizem o formulário anexo.



Planejamento Instrucional em TD&E

Transformação das necessidades de capacitação em objetivos instrucionais

- ✓ Devem ser expressos em termos de descrições objetivas e precisas dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que se deseja observar no comportamento do aprendiz durante e após o treinamento.

NECESSIDADE DE TREINAMENTO



OBJETIVOS INSTRUCIONAIS



Planejamento Instrucional em TD&E

Especificação de objetivos instrucionais

- ✓ Expressos em resultados de aprendizagem, detalhando condições, desempenhos e critérios ou padrões de proficiência almejados pelo treinamento.

Dica:

Ao final da ação os participantes deverão ser capazes de _____”.

Componentes de um objetivo instrucional		
VERBO + OBJETO DA AÇÃO	CRITÉRIO	CONDIÇÃO

S69

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Planejamento Instrucional em TD&E

Avaliação da qualidade de objetivos instrucionais

Um objetivo de aprendizagem bem definido é aquele que:

- Transmite a quem lê a exata intenção de quem elaborou.
- É compreendido por todas as pessoas da mesma forma.
- Indica um comportamento observável do participante, ou seja, pode ser visto e mensurado pelo facilitador.

S70

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública



Planejamento Instrucional em TD&E

Avaliação da qualidade de objetivos instrucionais

Os objetivos de aprendizagem devem medir todos os seguintes fatores:

- Conceitos a serem aprendidos.
- Habilidades a serem dominadas.
- Técnicas a serem aprendidas.
- Atitudes e comportamentos a serem desenvolvidos.

S71



Planejamento Instrucional em TD&E

Exemplos de objetivos confusos

✓ Sensibilizar os gerentes para a importância do programa de desenvolvimento de equipes.

O verbo *sensibilizar* não indica claramente as competências que se quer desenvolver. Não se sabe, tampouco, quem é o sujeito da ação a que se refere o objetivo: o instrutor ou os gerentes?

✓ Entender a importância do novo modelo de gestão econômica.

O verbo *entender* não indica ação observável.

S72



Planejamento Instrucional em TD&E

Especificação dos níveis de análise dos objetivos instrucionais

- o **Objetivo geral** – resume o conjunto de desempenhos ou competências que se espera observar nos participantes no final do treinamento.
- o **Objetivos específicos** – se referem ao desempenho que se espera que os participantes apresentem ao final de cada passo da instrução.

S73

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Elaboração de Planos de Capacitação

Exercício 13

1. Identifique os procedimentos equivocados no caso apresentado e comente as suas eventuais consequências para os resultados da Diretoria de Gestão de Pessoas e da Instituição.
2. Com base no relato descrito no caderno de exercícios e na experiência dos participantes, que etapas ou ações poderiam ser realizadas pela instituição para elaborar um plano de capacitação?

S74

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Elaboração de Planos de Capacitação



O Plano Anual de capacitação deverá ser elaborado a partir das necessidades reais, identificadas, preferencialmente, por meio do mapeamento de competências.

13. Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências (2013). Link: dialogos-setoriais-sobre-gestao-por-competencias-no-sistema-de-pessoal-civil-da-administracao-federal S75


Escola Nacional de Administração Pública

Elaboração de Planos de Capacitação



Sistema CapacitAção

- ✓ Instrumento gerencial informatizado, que possibilita o registro de dados levantados no mapeamento de competências, com vistas à elaboração dos planos de capacitação.
- ✓ Permite a identificação de lacunas entre as competências atuais (autoavaliação feita pelos servidores) e as competências requeridas (avaliação feita pelos coordenadores e gerentes) para que a missão e as metas institucionais sejam alcançadas.



S76


Escola Nacional de Administração Pública



Elaboração de Planos de Capacitação

Exercício 14

Descreva o processo de elaboração do Plano de Capacitação na sua organização.

Quais melhorias podem ser realizadas nesse processo?

S77

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Elaboração de Planos de Capacitação

Elaboração de Capacitação com ou sem o mapeamento de competências

✓ O Plano de capacitação pode ser elaborado por:

- o competências mapeadas;
- o temas estratégicos;
- o discussão com as unidades da instituição estimulando os gestores e servidores a refletirem quais as competências são necessárias;
- o outras formas de acordo com as características de cada organização.

S78

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública



Elaboração de Planos de Capacitação

O Plano de Capacitação deve conter:

- Apresentação e/ou justificativa.
- Objetivos.
- Público-alvo.
- Metas e resultados esperados.
- Classificação dos cursos e eventos.
- Local e realização dos cursos e eventos.
- Cursos e eventos em outras localidades.
- Vigência do plano de capacitação.
- Planejamento e acompanhamento dos resultados.
- Quadro de atividades programadas.

Lembrando que cada instituição deve considerar suas políticas de gestão de pessoas!

S79

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Avaliação de Eventos de Capacitação

Alguns princípios da avaliação:

- ✓ Transparência.
- ✓ Suporte à mudança.
- ✓ Funcionalidade: objetivos.
- ✓ Integração, não exclusão.
- ✓ Continuidade .
- ✓ Evolução, não punição.



S80

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública



Avaliação de Eventos de Capacitação

Avaliação pode ser definida como um processo que:

- ✓ inclui sempre algum tipo de coleta de dados;
- ✓ usa esses dados para emitir algum juízo de valor.



S81

EnapEscola Nacional de
Administração Pública

Avaliação de Eventos de Capacitação

Em termos de categoria pode ser definida como:

- ✓ Formativa – caracterizada pela contínua coleta de dados durante o processo de desenvolvimento do sistema instrucional.
- ✓ Somativa – tem o objetivo de avaliar, de obter informações para avaliar um programa já desenvolvido, visando verificar a capacidade desse de produzir resultados.

S82

EnapEscola Nacional de
Administração Pública



Avaliação de Eventos de Capacitação

Exercício 15

Em grupo reflita sobre avaliação de eventos de capacitação vivenciados por você, relacionando com as figuras e frases apresentadas .

S83

Avaliação de Eventos de Capacitação



A avaliação só faz sentido se tiver o intuito de buscar caminhos para melhorar a aprendizagem.

S84

Avaliação de Eventos de Capacitação

“Se você não pode definir seus objetivos de treinamento nem com palavras, nem se preocupe em fazer treinamento. Você nunca saberá o que aconteceu e, se aconteceu alguma coisa, você terá apenas impressões”.
Odiorne *apud* BOOG (1995)



S85

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Avaliação de Eventos de Capacitação



Avaliação e aprendizagem são processos que requerem transparência.

S86

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Avaliação de Eventos de Capacitação



O processo de avaliação precisa ser diário e contínuo. Somente assim os atores envolvidos poderão sentir as consequências para a aprendizagem.

S87



Avaliação Eventos de Capacitação

Níveis de avaliação (Kirkpatrick)

- ✓ Reação.
- ✓ Aprendizagem.
- ✓ Comportamento/impacto.
- ✓ Resultado na organização.



S88



Avaliação Eventos de Capacitação

Avaliação de reação

- ✓ Tem o objetivo de melhorar o treinamento por meio de:
 - Mudanças no conteúdo.
 - Substituição do instrutor.
 - Revisão do material didático.
 - Alteração do programa.
 - Modificação do local do curso.

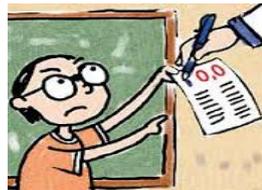
S89

EnapEscola Nacional de
Administração Pública

Avaliação Eventos de Capacitação

Avaliação de aprendizagem

- ✓ Pode ser diagnóstica ou somatória.
- ✓ Envolve aquisição de competências ao longo do treinamento.
- ✓ Pode ser feita por meio de provas, testes, encenações, debates, trabalhos escritos etc.



S90

EnapEscola Nacional de
Administração Pública



Avaliação de Eventos de Capacitação

Avaliação de comportamento ou impacto

✓ De volta ao trabalho, verifica-se se o aprendiz é capaz de colocar em prática aquilo que aprendeu durante o evento de capacitação.



S91

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Avaliação de Eventos de Capacitação

Avaliação de resultado

✓ Resultados obtidos pela instituição a partir das práticas de formação pelas quais passaram os funcionários.



S92

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública



Avaliação de Eventos de Capacitação

Os níveis complementam-se



“Treinamento é um processo que provoca **REAÇÕES**,
que provocam **APRENDIZADO**,
que provocam mudanças de **COMPORTAMENTO** no cargo,
que provocam mudanças na **ORGANIZAÇÃO**,
que provocam mudanças na consecução dos objetivos finais.”

(HAMBLIN, 1978)

S93

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública



Elaboração de Planos de Capacitação

Modelos de Plano de Capacitação.

Vejam os modelos apresentados no Caderno de Exercícios



S94

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública



Elaboração de Planos de Capacitação

Exercício 16

Analise os modelos de Plano Anual de Capacitação apresentados pelo facilitador e, considerando os conhecimentos e habilidades desenvolvidos durante o curso, elabore, individualmente, o Plano Anual de Capacitação da sua instituição.

S95

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Elaboração de Planos de Capacitação

Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso, aprendemos sempre.

Paulo Freire (1989)



S96

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

**Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Coordenação-Geral de Programas de Capacitação**

Brasília – DF

desenvolvimentogerencial@enap.gov.br

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

97

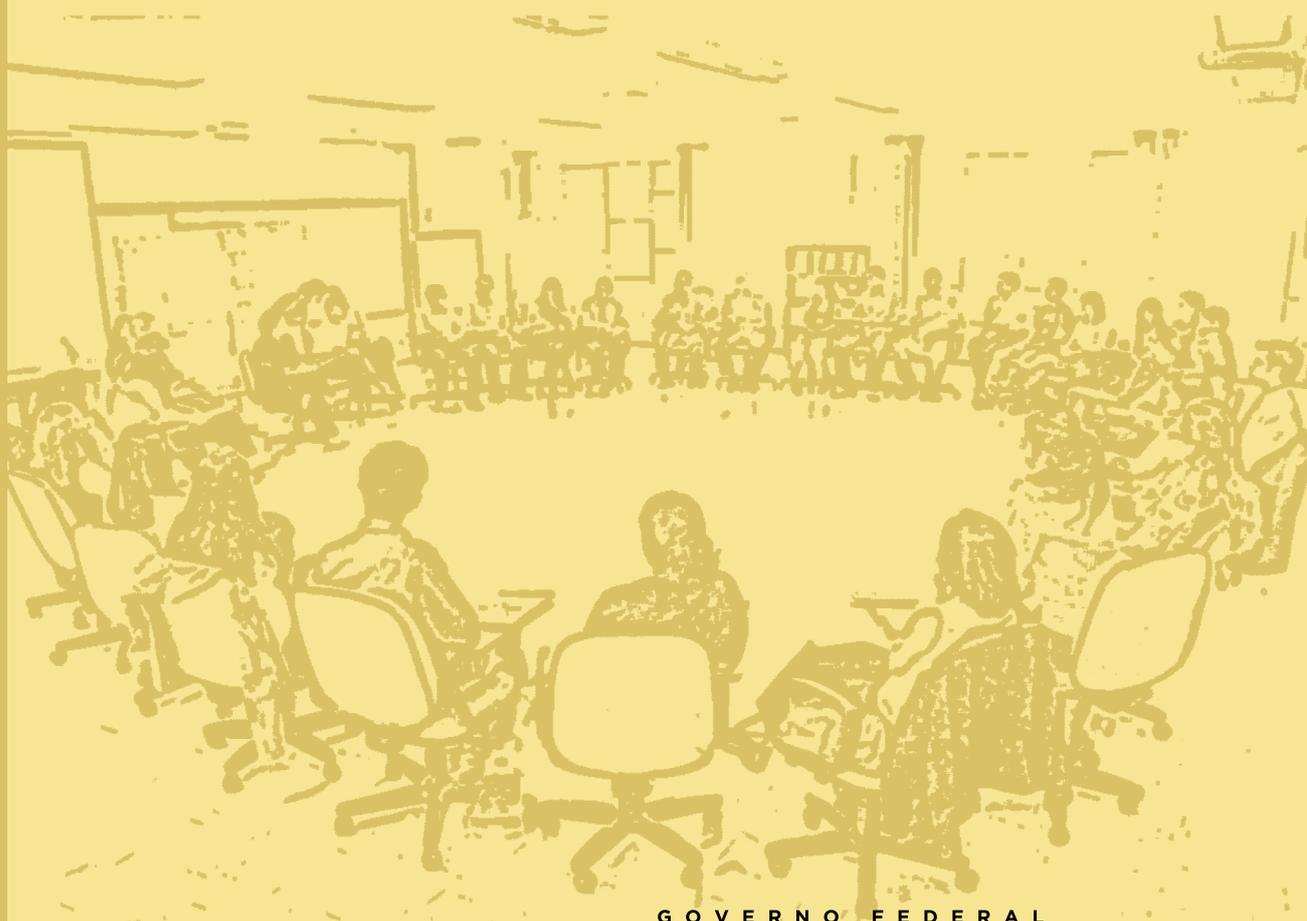
Escola Nacional de Administração Pública

SAIS - Área 2A - 70610-900

Brasília, DF - Brasil

Telefone: (61) 2020 3000

Portal: www.enap.gov.br



Ministério do
Planejamento

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA