



Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

**Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

*Presidente*

Gleisson Rubin

*Diretor de Desenvolvimento Gerencial*

Paulo Marques

*Coordenadora-Geral de Educação a Distância*

Natália Teles da Mota Teixeira

*Conteudistas (2012)*

José Mendes de Oliveira

Márcia Csik

Paulo Marques

*Planejador Educacional (2015)*

Guilherme Silva Milagres

Projeto desenvolvido no âmbito do Termo de Cooperação Enap UnB

Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.

**Enap**

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

**SUMÁRIO**

2.1 Introdução .....	4
2.2 Procedimentos para prospecção de necessidades de treinamento .....	5
2.3 Gestão por competências e necessidades de treinamento .....	9

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

**Enap**

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap



Um dos aspectos mais interessantes desse modelo refere-se à compreensão do que seja a **necessidade de capacitação**. Os autores definem essa necessidade em termos das lacunas de desempenho estabelecidas entre o que as pessoas sabem, fazem ou sentem e aquilo que elas deveriam saber, fazer ou sentir. A **avaliação de necessidades** compreende a identificação e hierarquização das lacunas em ordem de prioridade para que possam ser reduzidas ou eliminadas.

## 2.2 Procedimentos para prospecção de necessidades de treinamento

A análise das necessidades permite identificar as causas dos problemas de desempenho e adotar procedimentos e ferramentas apropriadas para lidar com a situação. Neste caso, a avaliação ou prospecção das lacunas é o primeiro passo para o desenvolvimento de um programa de capacitação. (Rothwell; Kazanas, 1998, p.55).

A prospecção de necessidades requer planejamento e definição de uma estratégia (ou plano) para o levantamento das lacunas de desempenho (mapeamento). Na fase de planejamento é importante, no caso de uma organização, o envolvimento dos principais gestores e grupos que possam auxiliar e legitimar o mapeamento das necessidades de capacitação.

Este planejamento pode ser abrangente, quando destinado a estabelecer o plano de desenvolvimento de uma organização em todos os seus níveis de ocupações e tarefas, ou específico, quando se refere a uma situação particular que requeira a solução de um problema de desempenho circunscrito a um número reduzido de pessoas. Nos dois casos, o planejamento pode resultar na realização de uma pesquisa ou prospecção como parte integrante do plano de definição das necessidades.

Para os autores, os procedimentos mais comuns em projetos de pesquisa devem ser observados:

- definição de objetivos;
- definição do universo de pesquisa;
- definição da amostra;
- definição dos procedimentos de coleta;
- análise de dados e descrição das decisões possíveis a partir dos resultados obtidos.

Em se tratando de um levantamento de necessidades abrangente, destinado a apoiar a construção de um plano de desenvolvimento de longo prazo, o desenhista instrucional deve atentar-se para a importância de uma percepção estratégica da organização, observando inclusive os movimentos e as tendências das diversas categorias de empregos e ocupações, bem como o comportamento das competências a elas associadas.

A pesquisa para o mapeamento ou prospecção de necessidades de capacitação pode ser realizada por intermédio de diferentes procedimentos. A escolha dependerá do contexto no qual o problema de desempenho é observado e da alternativa que possa garantir volume significativo de informações. Em geral, os desenhistas instrucionais utilizam os procedimentos que se seguem. (ibidem, p.64).

### Entrevistas

As entrevistas podem ser estruturadas ou incluir conversas não estruturadas com pessoas cuja posição na organização e percepção dos processos de trabalho favoreça a obtenção de

informações relevantes sobre as lacunas de desempenho. A percepção de líderes e gerentes estratégicos, por exemplo, pode ser significativa para a caracterização dos problemas e definição de alternativas de solução.

### **Observação Direta do Processo de Trabalho**

A observação direta dos processos de trabalho compreende o exame em primeira mão da atuação das pessoas, ou seja, visa observar o que elas fazem e como fazem. Este tipo de observação pode ser previamente planejado ou não. Nos dois casos, é extremamente importante que o observador registre as observações com o cuidado necessário para não distorcer ou falsear a realidade.

### **Exame Indireto de Realização ou Medidas de Produtividade**

Os exames indiretos ou medidas de produtividade dispõem a presença do pesquisador *in loco* e circunscvem-se à análise de indicadores de resultados, a exemplo dos registros de produção e índices de controle de qualidade. Nesse caso, o desenhista instrucional pode estruturar sua análise estabelecendo uma lista de conferência com parâmetros que permitam identificar a necessidade da capacitação, ou apenas orientar-se por sua percepção sobre o conjunto dos indicadores coletados (impressão qualitativa).

### **Questionários**

Os questionários são recursos geralmente utilizados em pesquisas do tipo *survey*, cujo propósito é identificar a opinião ou a percepção dos respondentes sobre lacunas de desempenho e necessidades de capacitação. Eles podem ser estruturados ou não estruturados (questões abertas). Esse tipo de pesquisa permite identificar grupos de pessoas que compartilham de uma mesma opinião ou percepção.

### **Análise de Tarefas**

A análise de tarefas envolve um conjunto de técnicas para averiguar os procedimentos de trabalho ou os métodos que são utilizados pelas pessoas no trabalho. Esta análise compreende o exame intensivo de como as atividades são executadas e, também, a identificação dos elementos mais importantes para que o desempenho seja considerado competente. Em outras palavras, observa-se o que a pessoa deve saber, fazer e sentir para executar da forma mais produtiva e satisfatória determinada tarefa ou conjunto de tarefas.

### **Informante-chave ou Grupos Focais**

O grupo focal constitui uma alternativa de pesquisa qualitativa em que um grupo de pessoas, homogêneo ou heterogêneo a depender do propósito da investigação, discute um problema com o auxílio de um moderador. No caso específico da identificação de necessidades de capacitação, este tipo de grupo pode reunir pessoas da organização com experiência e percepção necessárias para debater os problemas de desempenho. O desenhista instrucional pode atuar como moderador, ou ser auxiliado por um facilitador, com o intuito de colher o resultado das discussões e os comentários mais relevantes.

Tendo em vista o caráter qualitativo do método e o envolvimento subjetivo dos participantes, o moderador deve garantir a isenção, registrando de forma fidedigna as posições e expressões do grupo. O grupo focal permite coletar informações que não são facilmente obtidas por alternativas mais formais de pesquisa. A sua efetividade depende da clareza dos objetivos e da condução do moderador, que deve garantir um espaço participativo onde as pessoas possam abertamente compartilhar suas ideias, posições e sentimentos.

### Técnica de Grupo Nominal (TGN)

O grupo nominal (NGT<sup>5</sup>) é outro recurso de pesquisa que envolve a formação de pequenos grupos, geralmente integrados por gerentes estratégicos da organização, que são convidados a discutir os problemas de desempenho e as soluções de capacitação. Os desenhistas instrucionais podem organizar o NGT por intermédio de painéis em que cada membro registra em folha de papel suas opiniões sobre necessidades de capacitação. Estas opiniões são posteriormente organizadas em quadro, inclusive por similaridade, discutidas, acatadas ou rejeitadas de acordo com a concordância dos participantes.

### Procedimento Delphi

O método Delphi é semelhante ao NGT. O nome advém da ideia do oráculo e consiste na formação de pequenos grupos com o propósito de coletar informações sobre as necessidades de capacitação. O desenhista instrucional deve:

1. formar um painel com as pessoas do grupo alvo;
2. desenvolver um questionário com base nas necessidades de capacitação ou problemas de desempenho que pretende investigar;
3. enviar o questionário para os participantes do painel;
4. compilar os resultados desse levantamento inicial;
5. preparar um segundo questionário e enviá-lo com os resultados do primeiro para os participantes do painel;
6. compilar os resultados do segundo questionário;
7. continuar o processo de envio até alcançar a convergência de opiniões.

O painel funciona, portanto, como um oráculo cujo objetivo é esclarecer e confirmar as informações necessárias para a identificação das necessidades de capacitação.

### Método de Incidente Crítico

O método do incidente crítico envolve a coleta de informações sobre a atuação das pessoas em situações problemáticas e foi desenvolvido a partir de experiências realizadas durante a Segunda Grande Guerra. Consiste na pesquisa de informações junto a peritos, ou junto a seus

5. NGT é a sigla em inglês para Nominal Group Technique. Traduzido para o português como Técnica de Grupo Nominal.





De qualquer forma, frente aos vários métodos que podem ser selecionados, é importante que o desenhista observe aqueles que são mais apropriados aos problemas enfrentados, considerando as vantagens e desvantagens, os custos e os procedimentos exigidos para que sua pesquisa tenha êxito.

### 2.3 Gestão por competências e necessidades de treinamento

A publicação do Decreto 5.707 de 2 de fevereiro de 2006 estabeleceu a gestão de competências como o modelo a ser seguido na gestão de pessoas no serviço público através da **Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal** da administração pública federal.

Com o estabelecimento dessa política o mapeamento de competências passa a ser o principal procedimento para a prospecção de necessidades de treinamento.

**O mapeamento de competências** é uma alternativa muito utilizada atualmente nas organizações públicas e privadas como pré-requisito para a formulação de planos ou programas de capacitação. Ela pode ser entendida como uma estratégia de ordenação das ações de desenvolvimento de pessoal centrada na mobilização e integração de conhecimentos, recursos, habilidades e atitudes favoráveis à agregação de valor para as organizações e para os indivíduos.

Essa estratégia permite avaliar as lacunas entre as competências instaladas e aquelas que necessitam ser mobilizadas para a consecução da missão e dos objetivos organizacionais. Tais lacunas ou gaps, desde que se refiram a déficits de qualificação, podem orientar as prioridades de INVESTIMENTO em capacitação

**A descrição de competências** constitui outro elemento importante do processo de mapeamento que influencia significativamente o desenho instrucional, particularmente na fase de construção dos objetivos de aprendizagem. Descrições precisas auxiliam a construção de objetivos legíveis e indubitáveis.

Para aprofundar o estudo da Gestão de Competências indicamos os cursos do programa de Gestão de Pessoas da Enap, que você pode acessar em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1979](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1979)