



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAL
DIRETORIA DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO

PLANO INSTITUCIONAL DE DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPA

2012 - 2015



Belém, Junho de 2013.

Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal - PROGEP

Rua Augusto Corrêa, nº 1

Prédio da Reitoria - 1º andar - Setor Básico

EQUIPE TÉCNICA

COORDENAÇÃO GERAL

Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal - PROGEP

João Cauby de Almeida Júnior

Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento

Cleide Raiol Nascimento

Sistematização do PIDT

Aline Abreu Teixeira

Daniele Herondina Oliveira Pinheiro Nogueira

Graziela André Rocha

Grupos de Trabalho

Coordenador do GT de Dimensionamento

Homero Vilar Corrêa

Equipe:

Ana Lúcia Tavares (Instituto de Filosofia e Ciências Humanas)

Adriana Bastos Silva (Pró-Reitoria de Administração)

Dayse Endringer (Instituto de Geociências)

Jaciane do Carmo Ribeiro (Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional)

Roberta Helena Moraes Tillmann (Instituto de Ciências Exatas e Naturais)

Coordenadora do GT de Capacitação

Luciana Cristina Padilha Soares

Equipe:

Bárbara Maria Moura da Cunha Troeira

Daniele Herondina Oliveira Pinheiro Nogueira

Kátia Rosa Santiago Carneiro

Larissa Melo Matos

Coordenadora do GT de Gestão de Desempenho

José Deusimar Gonçalves da Silva

Equipe:

Cleide Raiol Nascimento

David Mourão Ayan

Karla Andreza Duarte Pinheiro de Miranda

Roselene Garcia

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	33
1. JUSTIFICATIVA.....	34
2. OBJETIVOS.....	35
2.1. OBJETIVO GERAL	35
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	35
3. PÚBLICO-ALVO	36
4. METODOLOGIA	36
5. METAS E RESULTADOS ESPERADOS	Erro! Indicador não definido.
6. AVALIAÇÃO	Erro! Indicador não definido.
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	Erro! Indicador não definido.

APRESENTAÇÃO

O Plano Institucional de Desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos (PIDT) da Universidade Federal do Pará (UFPA) institui as diretrizes para a política de gestão de pessoas a ser desenvolvida pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP). As ações previstas pela área de gestão de pessoas devem ser realizadas sempre em parceria com as unidades acadêmicas e administrativas da UFPA.

O PIDT está alinhado com os dispositivos legais: a Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do PIDT e o Decreto nº 5.707, 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal.

Observa-se que no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2011- 2015 a política de gestão de pessoas está contemplada nos seguintes objetivos estratégicos: **1. Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais; 2. Qualificar e capacitar o quadro de servidores e 3. Valorizar servidores com foco em resultados.**

Os programas previstos no PIDT visam atender as metas e objetivos estratégicos estabelecidos no PDI, de uma maneira que até 2015 a Universidade consiga tornar-se *referência nacional e internacional como universidade multicampi integrada à sociedade e centro de excelência na produção acadêmica, científica, tecnológica e cultural* e o quadro de servidores possa cada vez mais ser valorizada e reconhecida pelo seu desempenho na instituição.

Para a elaboração deste Plano foi constituído a Comissão de Elaboração do PIDT e que se desmembrou em três grandes grupos de trabalho: Gestão de Desempenho; Dimensionamento e Capacitação.

As diretrizes traçadas no PIDT contemplam a nova perspectiva de gestão na UFPA, a gestão por competências, conforme orienta a Política de Desenvolvimento de Pessoas. Assim, o PIDT foi elaborado com o intuito de valorizar o seu quadro de servidores e atender ao que dispõe a missão institucional:

Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade sustentável (UFPA, 2011).

A PROGEP tem como Missão “*Atuar como agente de transformação desenvolvendo políticas de gestão de pessoas que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais*”. A sua Visão de Futuro é “*Ser referência em políticas de desenvolvimento e gestão de pessoas no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior*”.

Este Plano apresenta os Programas de Dimensionamento de Pessoal, de Gestão de Desempenho e de Capacitação e Desenvolvimento dos servidores da UFPA, sendo propostas que se adaptarão continuamente as mudanças organizacionais, as novas diretrizes das Políticas de gestão da administração pública federal e assim estará sempre em constante processo de melhoria, tendo como objetivo central a valorização do capital humano e da qualidade dos serviços prestados pela instituição.

João Cauby de Almeida Júnior

Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal

1 INTRODUÇÃO

Com a criação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), os servidores das IFES foram valorizados e reconhecidos como profissionais essenciais para a construção e fortalecimento da educação no Brasil.

O Plano de Carreira possibilita o desenvolvimento da carreira do servidor técnico-administrativo em nível de capacitação e qualificação, com o objetivo de profissionalizar os serviços prestados a sociedade. Mas é claro que muitas mudanças precisam ser realizadas, pois cargos e atividades precisam ser revistos, tendo em vista a crescente mudança nas atuais organizações públicas federais.

O Governo Federal no que se refere à atual gestão de pessoas está promovendo essenciais reformulações, tendo destaque as seguintes ações: priorização da temática democratização das relações de trabalho; reestruturação das carreiras e cargos; seguridade do servidor; e a implantação de novos instrumentos e metodologias de gestão de pessoas, tais como a implantação da gestão por competências, a gestão de desempenho e o aprimoramento de processos e sistemas.

O Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), reflete a preocupação da União com os pontos descritos acima, e propõe a gestão por competências como modelo para gestão pública no setor público.

O modelo de gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Frente a inúmeros desafios, a UFPA por meio da PROGEP utilizará como instrumentos gerenciais da sua atual política de gestão de pessoas os Programas de Dimensionamento da Força de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e Gestão de Desempenho Profissional.

O PIDT ratifica o comprometimento institucional de promover a valorização e reconhecimento dos servidores com foco em resultados, assim estabelecendo conexões que transcendem o campo profissional, pois propicia uma Política humanizada e de respeito ao capital humano existente na UFPA.

2 CENÁRIO INSTITUCIONAL

A Universidade Federal do Pará criada pela Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957 e sancionada pelo Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, teve seu primeiro Estatuto aprovado pelo Decreto nº 42.427 em 12 de outubro de 1957, que definia a orientação da política educacional da Instituição. Foi estruturada pelo Decreto nº 65.880, de 16 de dezembro de 1969, modificado pelo Decreto nº 81.520, de 4 de abril de 1978. Em 28 de junho de 2006, a UFPA aprovou o novo Estatuto através da Resolução 614/2006 e o Regimento em 14 de dezembro de 2006, através da Resolução nº 616/2006 (UFPA, 2006).

A Universidade Federal do Pará é uma instituição federal de ensino superior, organizada sob a forma de autarquia, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), através da Secretaria de Ensino Superior (SESU). Tem como princípios fundamentais:

- ✓ universalização do conhecimento;
- ✓ respeito à ética e à diversidade étnica, cultural e biológica;
- ✓ pluralismo de ideias e de pensamento;
- ✓ ensino público e gratuito;
- ✓ indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- ✓ flexibilidade de métodos, critérios e procedimentos acadêmicos;
- ✓ excelência acadêmica;
- ✓ defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente.

Considerada a maior Universidade Pública da Região Norte e do trópico Úmido, a UFPA caracteriza-se por ser multicampi, abrigando uma comunidade composta por mais de 50 mil pessoas, distribuídas entre professores, incluindo efetivos do ensino superior, efetivos do ensino básico, substitutos e visitantes; servidores técnico-administrativos; alunos de cursos de pós-graduação, sendo estudantes de cursos de pós-graduação stricto sensu; alunos matriculados nos cursos de graduação, na capital e interior do Estado (dez campi); alunos do ensino fundamental e médio, da Escola de Aplicação; alunos dos Cursos Livres oferecidos pelo Instituto de Letras e Comunicação Social (ILC), Instituto de Ciência da Arte (ICA), Escola de Teatro e Dança, Escola de Música e Casa de estudos Germânicos, e ainda alunos dos cursos técnico-profissionalizantes do ICA. Além dos cursos de

graduação oferece programas de pós-graduação, alguns, em parceria com instituições públicas e/ou privadas.

2.1 Breve Diagnóstico da Situação dos Técnico-Administrativos na UFPA

O diagnóstico apresentado se focará nos aspectos relativos a cargo, escolaridade e titulação, considerando a vinculação da finalidade do PIDT, que é a carreira dos técnico-administrativos da UFPA.

Os cargos da carreira dos técnico-administrativos são agrupados em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E, conforme estabelece o PCCTAE.

A Universidade Federal do Pará, conta, atualmente, com 2.349 técnico-administrativos pertencentes ao seu quadro efetivo, sendo que 2.347 estão distribuídos dentre esses cinco níveis de cargos e dois são celetistas.

Destacam-se na Tabela 1 os cargos de nível de classificação D, com 1.021 técnico-administrativos, distribuídos pelos 37 cargos, o que representa 43,47% do total de técnicos da UFPA.

Observa-se também, que os cargos de nível de classificação “E”, representam 43,56% do total de servidores técnico-administrativos da UFPA, com 812 servidores distribuídos pelos 39 cargos.

O quantitativo de servidores para as demais classes A, B e C, verifica-se o total de 516 técnico-administrativos, o que representa os seguintes percentuais: 20,05% (Classe “C”); 1,15% (Classe “B”) e 0,77% (Classe “A”).

Tabela 1 - Técnico-Administrativos por Nível de Classificação dos Cargos - UFPA: (2013).

Nível de Classificação	Nº de servidores	%
A	18	0,77%
B	27	1,15%
C	471	20,05%
D	1021	43,47%
E	812	43,56%
Total	2.349	100%

FONTE: SIAPE/Abril de 2013.

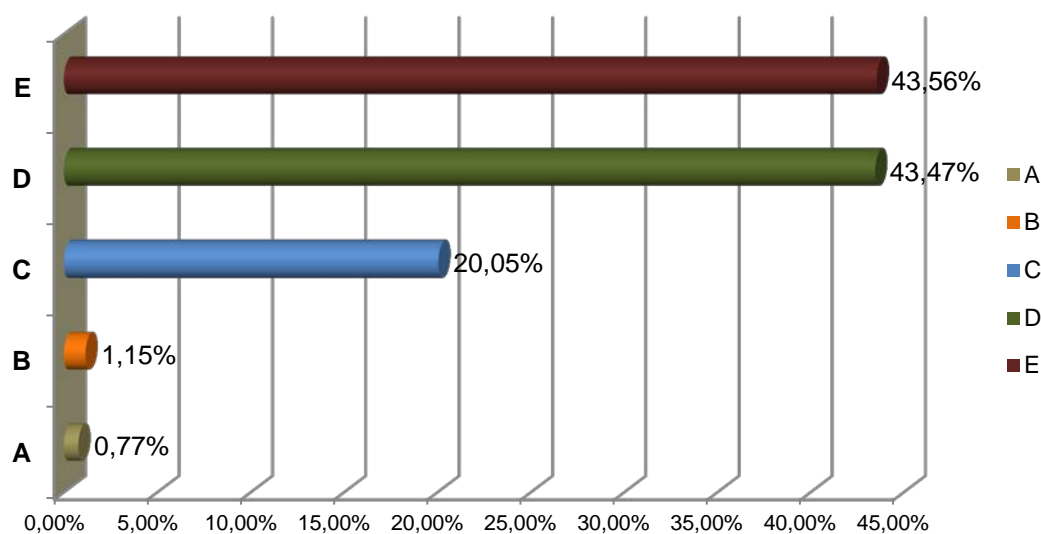


Gráfico 1 - % de técnico-administrativos por nível de Classificação dos Cargos.

FONTE: SIAPE/Abril de 2013.

Considerando a análise da Tabela 2 destaca-se que dos 39 cargos de nível superior existentes na UFPA, os cargos de Médico-Área, Enfermeiro-Área e Bibliotecário-Documentalista possuem o maior quantitativo de servidores técnico-administrativos da UFPA. O cargo de Médico apresenta 126 técnico-administrativos, o cargo de Enfermeiro possui 121 e 82 técnico-administrativos que ocupam o cargo de Bibliotecário-Documentalista.

Tabela 2 - Nº de Técnico-Administrativos dos Cargos de Nível "E" - UFPA: (2013).

Cargos de Nível "E"	Nº de servidores
Administrador	50
Analista de Tecnologia da Informação	42
Arquiteto e Urbanista	5
Arquivista	7
Assistente Social	28
Bibliotecário - Documentalista	82
Biólogo	2
Biomédico	7
Contador	31
Economista	15
Enfermeiro - Área	121

Engenheiro Agrônomo	2
Engenheiro de Segurança de Trabalho	1
Engenheiro - Área	30
Estatístico	4
Farmacêutico	14
Farmacêutico Bioquímico	11
Fisioterapeuta	10
Geólogo	1
Jornalista	6
Médico Veterinário	3
Médico - Área	126
Meteorologista	3
Nutricionista - Habilitação	24
Odontólogo	5
Odontólogo - DL 1455 -76	8
Pedagogo - Área	17
Produtor Cultural	2
Programador Visual	1
Psicólogo - Área	13
Químico	12
Redator	4
Revisor de Textos	7
Secretário Executivo	50
Sociólogo	4
Técnico Desportivo	2
Técnico em Assuntos Educacionais	60
Tecnólogo - Formação	1
Terapeuta Ocupacional	1
Total	812

FONTE: SIAPE/Abril de 2013.

Apresentam-se na Tabela 3 os cargos ocupados no nível de classificação "D". Destacam-se os cargos de Assistente em Administração, com 592 técnico-administrativos, e os Técnicos em Laboratório - Área, com 110 técnico-administrativos. Esses cargos representam 68,75% do total de servidores técnico-administrativos da Classe "D".

Tabela 3 - Nº de Técnico-Administrativos dos Cargos de Nível "D" - UFPA: (2013).

Cargos de Nível "D"	Nº de servidores
----------------------------	-------------------------

Assistente em Administração	592
Desenhista Técnico Especializado	3
Desenhista - Projetista	4
Mestre de Edificações e Infraestrutura	12
Recreacionista	5
Técnico em Aerofotogrametria	1
Técnico em Anatomia e Necropsia	3
Técnico em Eletroeletrônica	1
Técnico em Instrumentação	1
Técnico em Móveis e Esquadrias	9
Técnico em Telecomunicação	1
Técnico em Equipamento Médico Odontológico	1
Técnico de Laboratório - Área	110
Técnico de Tecnologia da Informação	27
Técnico em Agrimensura	1
Técnico em Agropecuária	5
Técnico em Artes Gráficas	24
Técnico em Cinematografia	6
Técnico em Contabilidade	8
Técnico em Edificações	4
Técnico em Eletricidade	11
Técnico em Eletrônica	9
Técnico em Eletrotécnica	1
Técnico em Enfermagem	23
Técnico em Farmácia	1
Técnico em Geologia	1
Técnico em Hidrologia	1
Técnico em Mecânica	8
Técnico em Mineração	5
Técnico em Ótica	1
Técnico em Química	8
Técnico em Radiologia	27
Técnico em Refrigeração	9
Técnico em Restauração	1
Técnico em Secretariado	9
Técnico em Som	1
Vigilante	87
Total	1021

FONTE: SIAPE/Abril de 2013.

De acordo com a Tabela 4 os cargos de nível de classificação “C” ocupados são 20 e possuem 471 servidores técnico-administrativos, tendo como destaque os cargos de Auxiliar de Enfermagem, com 221 técnico-administrativos e de Auxiliar em Administração com 92 técnicos, o que representam 66,45% do total de servidores técnico-administrativos da Classe “C”.

Tabela 4 - Nº de Técnico-Administrativos dos Cargos de Nível "C" - UFPA: (2013).

Cargos de Nível "C"	Nº de servidores
Administrador de Edifícios	1
Almoxarife	3
Assistente de Aluno	28
Assistente de Laboratório	3
Auxiliar em Administração	92
Auxiliar de Enfermagem	221
Auxiliar de Saúde	22
Contínuo	20
Cozinheiro	8
Eletricista	6
Encadernador	1
Fotógrafo	2
Mecânico	1
Motorista	19
Operador de Luz	1
Operador de Máquina Copiadora	15
Porteiro	9
Recepcionista	4
Telefonista	14
Vidreiro	1
Total	471

FONTE: SIAPE/Abril de 2013.

O total de servidores técnico-administrativos dos cargos da Classe “B” são 27 técnicos, tendo como destaque os cargos de Auxiliar de Laboratório, com 6 técnicos, e de Auxiliar de Cozinha, com 5 técnicos, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Nº de Técnico-Administrativos dos Cargos de Nível "B" - UFPA: (2013).

Cargos de Nível "B"	Nº de servidores
Ajustador Mecânico	2
Auxiliar de Agropecuária	1
Auxiliar de Cozinha	5
Auxiliar de Laboratório	6
Auxiliar de Mecânica	2
Bombeiro Hidráulico	1
Copeiro	2
Costureiro	3
Marinheiro Fluvial	1
Montador - Soldador	2
Pinto - Área	2
Total	27

FONTE: SIAPE/Abril de 2013.

O quantitativo de servidores técnico-administrativos da Classe "A" são 18 técnicos, sendo que 15 ocupam o cargo de Auxiliar Operacional, 2 o cargo de Operador de Máquina de Lavanderia e 1 pertence ao cargo de Servente de Limpeza, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Nº de Técnico-Administrativos dos Cargos de Nível "A" - UFPA: (2013).

Cargos de Nível "A"	Nº de servidores
Auxiliar Operacional	15
Operador de Máquina de Lavanderia	2
Servente de Limpeza	1
Total	18

FONTE: SIAPE/Abril de 2013.

No aspecto relacionado à escolaridade, percebe-se que o percentual de servidores técnico-administrativos com apenas Ensino Fundamental diminuiu 4,07% e o número de técnicos com Ensino Superior aumentou em 15,30% comparado a o último diagnóstico realizado em 2006.

A Tabela 7 demonstra o quantitativo e o percentual de servidores técnico-administrativos por escolaridade, assim representando o crescimento do índice de escolaridade do corpo técnico-administrativo da UFPA.

Tabela 7 - Técnico-Administrativos por Escolaridade - UFPA: (2013).

Escolaridade	Nº de servidores	%
Alfabetizado	27	1,15%
Ensino Fundamental Incompleto	2	0,08%
Ensino Fundamental	62	2,64%
Ensino Médio	757	32,22%
Ensino Superior	1501	63,9%
Total	2.349	100

FONTE: SIAPE/Abril de 2013.

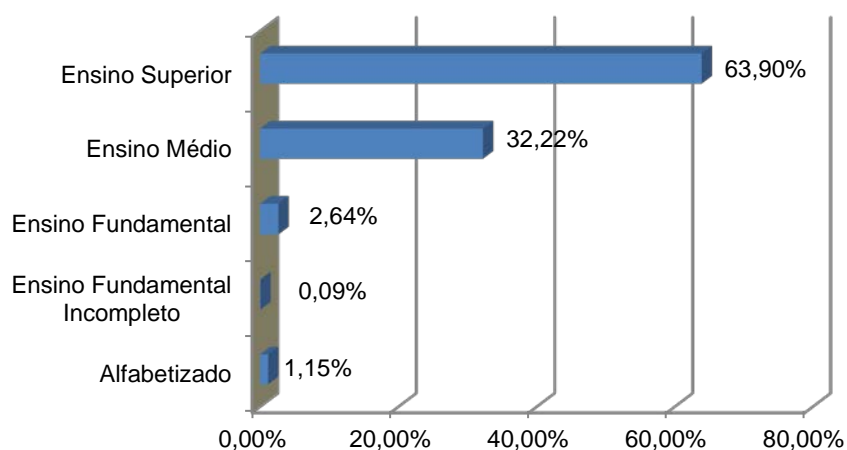


Gráfico 2 - % de técnico-administrativos por Escolaridade.

FONTE: SIAPE/Abril de 2013.

Verifica-se no Gráfico 3 o percentual de escolaridade de 2013 comparado com os dados de 2006, destaca-se no âmbito da qualificação do corpo técnico-administrativo o aumento do número de servidores com ensino superior.

O percentual de 63,9% de técnicos com ensino superior deve-se aos investimentos que estão sendo realizados pela Universidade Federal do Pará por meio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) em ações de educação formal e pelos próprios servidores, que procuram se qualificar,

considerando o incentivo da atual Política de Valorização do quadro de servidores da instituição.

Em 2011, a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento lançou o Edital de seleção para o curso de Graduação em Gestão Pública, assim aprovando 40 técnicos, que deverão concluir o curso até o primeiro semestre de 2014.

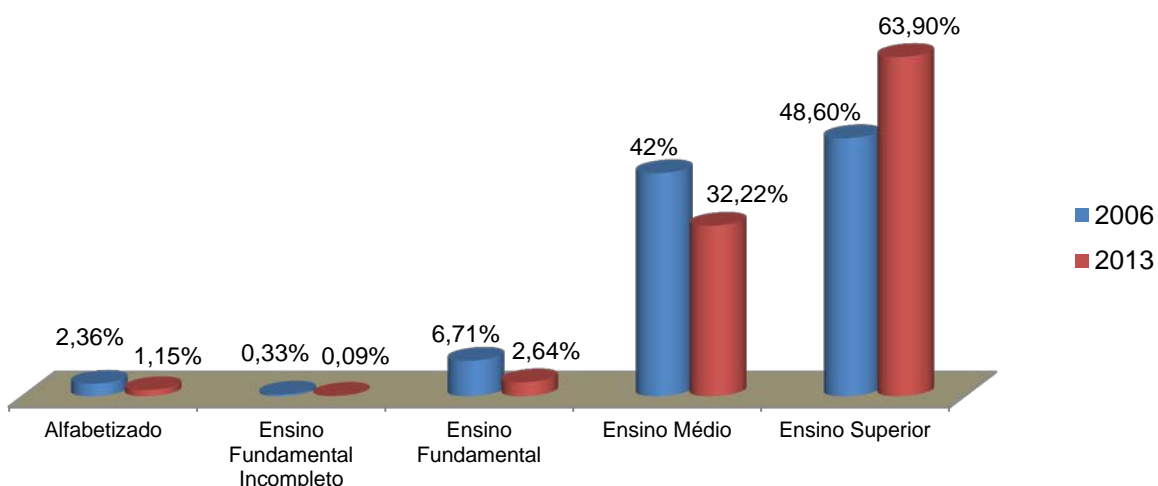


Gráfico 3 - % de técnico-administrativos por Escolaridade em 2006 e 2012.

FONTE: SIAPE/Abril de 2013 e PIDT (2006).

Em relação ao índice de qualificação do corpo técnico-administrativo, a Tabela 8 apresenta os seguintes dados: 20 (2%) técnicos possuem Doutorado, 226 (22,62%) Mestrado, 751 (75,18%) tem o título de especialista e 2 (0,2%) Aperfeiçoamento.

Tabela 8 - Técnico-Administrativos por Titulação - UFPA: (2013).

Titulação	Nº de servidores	%
Aperfeiçoamento	2	0,2
Especialização	751	75,18
Mestrado	226	22,62
Doutorado	20	2
Total	999	100

FONTE: SIAPE/Abril/ 2013

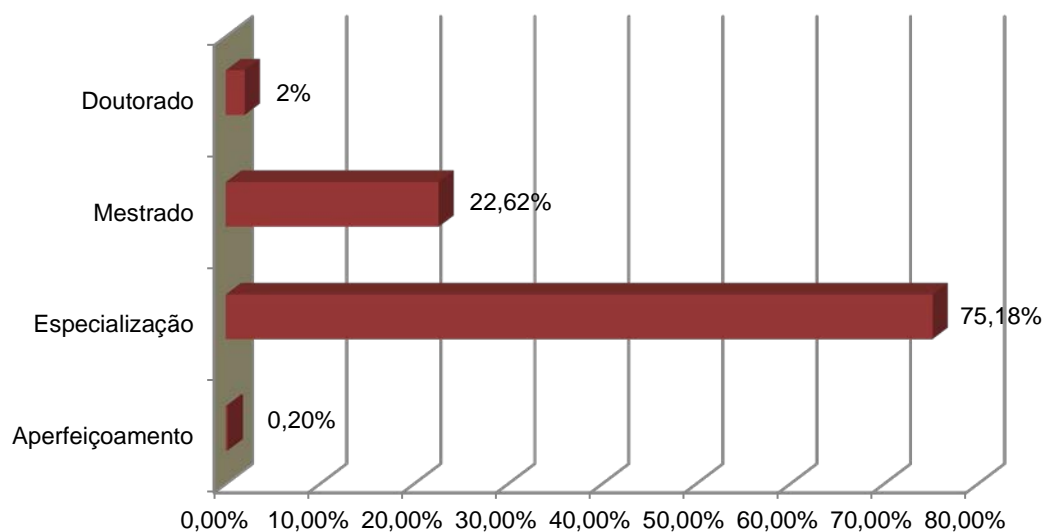


Gráfico 4 - % de técnico-administrativos por Titulação.

FONTE: SIAPE/Abril de 2013.

O Gráfico 5 faz uma análise comparativa com os dados de qualificação de 2006, tendo destaque o aumento expressivo de técnico-administrativos com especialização, o quantitativo praticamente triplicou em apenas seis anos após a criação da Política de incentivo a qualificação da carreira de técnico-administrativo em educação.

A PROGEP por meio da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento contribuiu significativamente com o avanço da qualificação do corpo técnico-administrativo por meio da criação de turmas de pós-graduação *lato sensu*, tendo realizado especializações nas seguintes áreas: Administração Estratégica; Gestão de Pessoas; Políticas de Desenvolvimento e Gestão Pública; e, Gestão Orçamentária e Financeira. Atualmente está em andamento uma turma do curso de Gestão Pública com ênfase em Gestão por Competências, que deverá concluir até abril de 2013. Outro curso de especialização também foi criado, o de Gestão Universitária, que iniciará até dezembro de 2012, tendo como objetivo formar servidores para a função gerencial no contexto das Instituições Federais de Ensino.

Apontam-se também os números relacionados ao Mestrado e Doutorado, sendo que de 2006 até abril de 2013, o quantitativo de técnicos mestres passou de 43 para 226. A PROGEP vem investindo em turmas de Mestrado exclusiva para o seu corpo técnico, tendo realizado em parceria com o Núcleo de Altos Estudos

Amazônicos 03 (três) turmas, destacando-se a aprovação da 1ª turma de Mestrado Profissional em Gestão Pública.

No que se refere ao Doutorado, atualmente 20 técnicos possuem o título, mas a prospecção é que cresça a participação de técnicos nos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UFPA, conforme estabelecido no Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015) por meio de investimentos no Programa de Apoio à Qualificação de servidores Docentes e Técnico-Administrativos (PADT), desenvolvido pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP) e de forma integrada e articulada deverá trabalhar em parceria com a PROGEP.

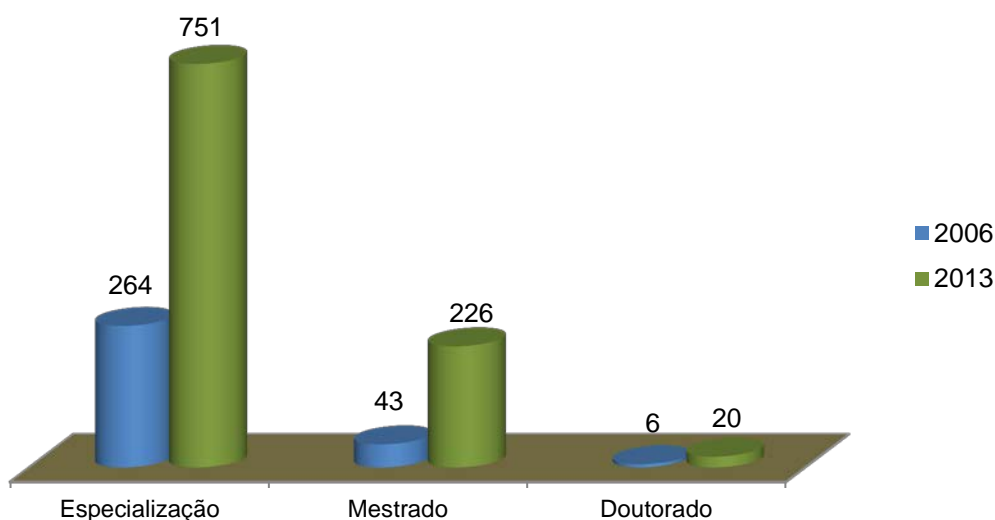


Gráfico 5 - Número de técnico-administrativos por Titulação em 2006 e 2013.

FONTE: SIAPE/Abril de 2013.

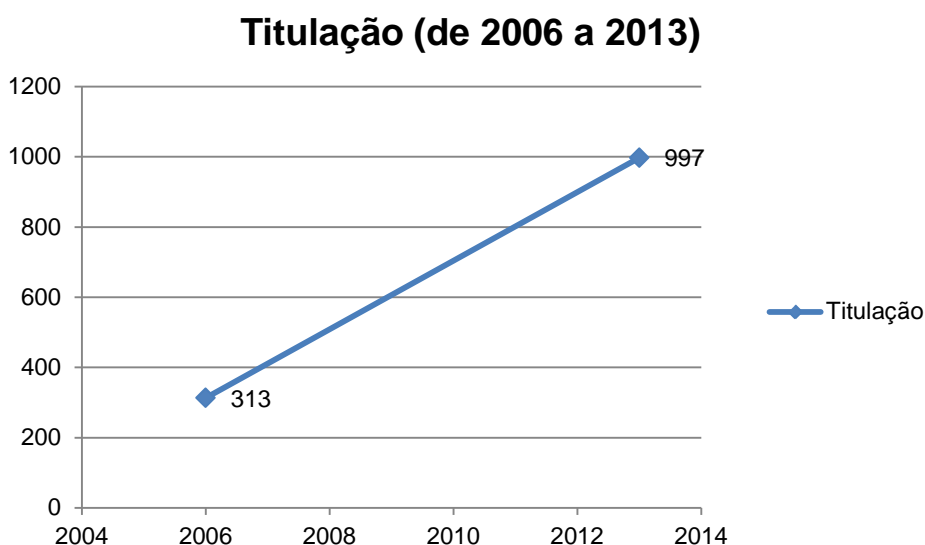


Gráfico 6 - Evolução do Número de Titulações entre 2006 a 2013.

FONTE: SIAPE/Abril de 2013.

O Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo (IQTA) foi criado para medir o impacto das ações de qualificação desenvolvidas pela UFFPA. Observa-se no Gráfico 7 os índices de 2006 (1,02) e de 2012 (1,3), tendo um representativo resultado o atual índice, pois aponta para a PROGEP o cumprimento das metas estabelecidas para os anos de 2012, 2013 e 2014.

A fórmula para cálculo do IQTA é: $(5D+3M+2E+1G+0,75EM+0,5EF) / (D+M+E+G+EM+EF)$.

D = Doutorado

M = Mestrado

E = Especialização

G = Graduação

EM = Ensino Médio

EF = Ensino Fundamental

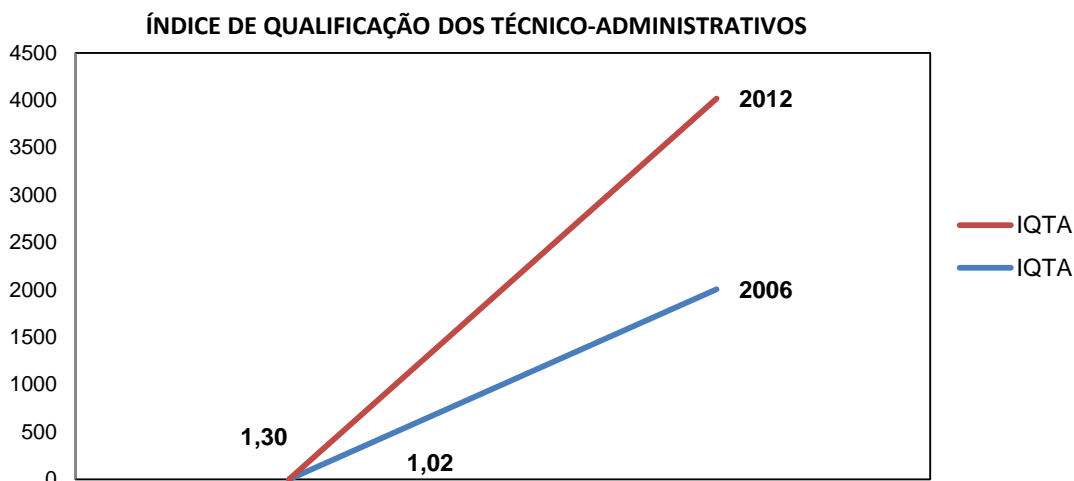


Gráfico 7 - Índice de Qualificação dos técnico-administrativos em 2006 e 2012.

FONTE: SIAPE/Abril de 2013 e PIDT (2006).

3 BASE LEGAL

Para elaboração do Plano Institucional de Desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos (PIDT) considerou-se as seguintes legislações:

DECRETO/LEI	OBJETIVO
Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.	Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior- SINAES
Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.	Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA.
Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.	Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino da Educação e dá outras providências.
Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.	Instituiu como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior - IES a apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI
Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006.	Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e tem como objetivo estabelecer a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes finalidades: <ul style="list-style-type: none"> I. melhoria da eficiência, eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II. desenvolvimento permanente do servidor público; III. adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV. divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V. racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.
Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006.	Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006.	Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei

	nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
Lei nº 11.784 de 22 de setembro de 2008	Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009.	Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa de reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências.
Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009.	Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal e dá outras providências.
Decreto nº 7.232, de 19/07/2010	Quadro de Referência dos Servidores Técnicos Administrativos (QRSTA) - dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação
Planejamento Estratégico 2001-2010	Aprovado em 2002, através da Resolução nº 604 de 21 de novembro de 2002.
Planejamento Estratégico 2011-2015	Aprovado pelo CONSUN em 09 de novembro de 2011 (com ressalvas).
Resolução/CONSAD/UFPA nº. 1.327 de 17 de novembro de 2011.	Regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e dos Docentes ocupantes de Cargos de Direção (CD) e Função Gratificada (FG) e dos Servidores em Estágio Probatório da Universidade Federal do Pará.
Decreto nº 7.675 de 20 de janeiro de 2012	Criação da Secretaria de Gestão Pública (SEGEP). A nova Secretaria tem o objetivo de trabalhar, de forma integrada, a gestão de pessoas e a gestão das estruturas organizacionais, evitando segmentações.

4 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

De acordo com a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, os princípios e diretrizes que fundamentam o Plano são:

- natureza do processo educativo, função social e objetivo do Sistema Federal de Ensino;
- dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão, de administração e as competências específicas decorrentes;
- qualidade do processo de trabalho;
- reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão;
- vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;
- investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público;
- desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;
- garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;
- avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e
- oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

Quanto aos princípios e diretrizes estabelecidas no Art. 2º do Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006, destacam-se:

- cooperação técnica entre as instituições públicas de ensino, de pesquisa e dessas com o Ministério da Educação;
- co-responsabilidade do dirigente da IFE, dos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas, e da área de gestão de pessoas pela gestão da

carreira e do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e

- adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais.

Quanto aos princípios e diretrizes estabelecidas no Art. 3º do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, destacam-se:

- 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;
- promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- 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;
- estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
- considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
- oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
- avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

- elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
- promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e
- priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

5 CONCEITOS

Para a elaboração do Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos (PIDT) da UFPA foram considerados os conceitos constantes no PCCTAE e nos vários autores da ENAP (2005), conforme elencado a seguir.

5.1 Conceitos constantes no PCCTAE:

- **Desenvolvimento:** processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;
- **Capacitação:** 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;
- **Educação Formal:** educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior;
- **Aperfeiçoamento:** processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;

- **Qualificação:** processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira;
- **Desempenho:** execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;
- **Avaliação de Desempenho:** instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;
- **Dimensionamento:** processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE;
- **Alocação de Cargos:** processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente, definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional;
- **Matriz de Alocação de Cargos:** conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição ideal dos Cargos Técnico-Administrativos na IFE;
- **Força de Trabalho:** conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão;
- **Equipe de trabalho:** conjunto da força de trabalho da IFE que realiza atividades afins e complementares;
- **Ocupante da Carreira:** servidor efetivo pertencente ao quadro da IFE que ocupa cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e

- **Processo de Trabalho:** conjunto de ações seqüenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

5.2 Conceitos dos vários autores da ENAP (2005) e dos Programas do PIDT:

- **Competências:** representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional;
- **Continuidade:** A gestão de desempenho estratégica não se resume ao preenchimento de um questionário em determinada época do ano, sendo necessário haver uma avaliação periódica dos resultados apresentados, possibilitando à gerência saber se o desempenho está orientado a longo prazo para as expectativas desejadas;
- **Flexibilidade:** Opõe-se aos critérios padronizados e rígidos dos métodos tradicionais. É adaptável às particularidades de cada unidade organizacional e às especificidades de trabalho de cada empregado, permitindo individualizar o instrumento de avaliação de desempenho de cada pessoa.
- **Gestão por competência:** é um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo para a organização, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos;
- **Gestão de desempenho baseada em competência:** é um instrumento gerencial capaz de integrar diferentes níveis organizacionais (do corporativo ao individual) e promover a melhoria da *performance* de indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo.
- **Meta-Avaliação:** proporciona a comparação entre a avaliação interna e externa, sendo considerada uma prática contínua reflexão sobre o processo de avaliação institucional.

- **Negociação Prévia:** é o processo que envolve uma ou mais partes com interesses comuns e/ou antagônicos, que se sentam para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançar um acordo.
- **Percepção das Potencialidades:** A potencialidade de uma pessoa é a sua capacidade de realização, porém vista com algo genérico, a ser desenvolvido e especializado para o futuro

6 OBJETIVO

Contribuir para o desenvolvimento profissional dos servidores técnico-administrativos da UFPA, integrado ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento institucional.

7 GESTÃO DO PLANO

A gestão do PIDT, no âmbito desta Universidade, cabe à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), com a participação efetiva das unidades acadêmicas e administrativas e acompanhamento pela Comissão Interna de Supervisão (CIS). A CIS tem como competências acompanhar a implementação, supervisionar e avaliar o referido Plano, de acordo com o previsto na Portaria nº 2.519, Art. 5, alínea “c”, de 15 de julho de 2005, do Ministério da Educação.

8 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

O processo de acompanhamento e avaliação do PIDT será desenvolvido de forma integrada ao da avaliação institucional.

O Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, estabeleceu 10 dimensões a serem consideradas para avaliação, dentre as quais se insere a de “Políticas de Pessoal, Carreira, Aperfeiçoamento e Condições de Trabalho”.

Os princípios a serem adotados para a avaliação deste Plano serão os já definidos pelo Programa de Auto-Avaliação da UFPA ‘Minha Opinião’:

- **Democracia e participação:** a natureza democrática e participativa da avaliação é fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento do sistema de avaliação institucional e esta participação deve ser exercida por todos os atores envolvidos. A proposta é garantir uma auto-avaliação participativa, dinâmica e ativa.
- **Globalidade:** as experiências anteriores reportam somente à avaliação do ensino da graduação. A proposta atual é de avaliar a Universidade como um todo e não em partes fragmentadas, o que permitirá uma visão geral e abrangente da UFPA. Neste caso, a avaliação far-se-á em todas as dimensões do ensino, da pesquisa e da extensão, da gestão, dos docentes, dos técnico-administrativos, dos alunos e de todos os atores e todas as atividades desenvolvidas pela UFPA.
- **Gradualidade:** a avaliação interna na UFPA não se reduzirá ao simples levantamento de dados, sua análise e a produção de um relatório final. A proposta é de construção de um processo gradual, permanente e sistemático, capaz de mensurar a relação entre o Projeto Pedagógico Institucional, o Plano de Desenvolvimento da UFPA e a sua prática, e de garantir, outrossim, a qualidade de suas atividades visando uma melhor eficiência das ações futuras da instituição.
- **Legitimidade:** a avaliação institucional na UFPA deve revestir-se de elevado grau de seriedade e correção, utilizando critérios avaliativos com ampla legitimidade técnica (que requer o uso de metodologias adequadas, de modo a garantir a identificação de indicadores de natureza quali quantitativa) e política (conquistada pela efetiva participação de toda a comunidade na construção do processo avaliativo e no uso dos resultados por ele gerados).
- **Respeito à Identidade Institucional:** o desempenho institucional deve ser analisado em função de sua missão, sua visão, seus princípios, seus projetos, sua relevância social, sua cultura institucional e sua realidade social, econômica e política.
- **Transparência:** a auto avaliação, em suas diferentes etapas, fases e procedimentos, deve ser a mais transparente possível, assegurando o debate e a divulgação dos seus resultados a toda a comunidade. (Programa de Auto Avaliação da UFPA 'Minha Opinião', 2010, p. 13-14).

Ressalte-se, ainda, a necessidade de se implantar um conjunto de ações coordenadas e de atividades contínuas de sensibilização da comunidade universitária com vistas à incorporação dos resultados das avaliações e à melhoria dos procedimentos administrativos desta Instituição.

9 PROGRAMAS

9.1 Programa de Dimensionamento de Pessoal



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAL

**PROGRAMA DE DIMENSIONAMENTO BASEADO EM
COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARÁ**

Belém - Pará
2012

IDENTIFICAÇÃO

TÍTULO DO PROGRAMA

PROGRAMA DE DIMENSIONAMENTO BASEADO EM COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA).

UNIDADE RESPONSÁVEL

Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP).

UNIDADE EXECUTORA

Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento (DDD): Coordenadoria de Seleção e Admissão (CSA).

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	33
1. JUSTIFICATIVA	34
2. OBJETIVOS	35
2.1. OBJETIVO GERAL.....	35
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	35
3. PÚBLICO-ALVO.....	36
4. METODOLOGIA.....	36
5. METAS E RESULTADOS ESPERADOS.....	Erro! Indicador não definido.
6. AVALIAÇÃO.....	Erro! Indicador não definido.
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	Erro! Indicador não definido.

APRESENTAÇÃO

A Universidade Federal do Pará (UFPA), por meio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) apresenta o Programa de Dimensionamento dos servidores da UFPA, visando identificar e analisar a força de trabalho necessária para atender às exigências das unidades acadêmicas e administrativas da instituição.

Este Programa está fundamentado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2011-2015, que possui como um de seus objetivos estratégicos: “Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais”. Descritivamente, este objetivo buscará dimensionar e adequar a força de trabalho às efetivas necessidades organizacionais, com o objetivo de promover a melhoria do desempenho institucional.

Ademais, o dimensionamento da força de trabalho aliado ao mapeamento de competências são condições *sine qua non* para o efetivo atendimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal instituído pelo Decreto nº 5.707/2006, para a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, conforme Decreto 5.825/2006 e Lei 11.091/2005.

O programa de dimensionamento baseado em competências da Universidade Federal do Pará (UFPA) acompanha a tendência do novo modelo de gestão por competências, visando à melhor execução do que determina a legislação e o PDI 2011/2015, voltadas à valorização do servidor e à melhoria contínua das condições de trabalho.

Cabe à Coordenadoria de Seleção e Admissão (CSA) da Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento (DDD) acompanhar, avaliar e alocar os servidores, baseado em competências profissionais, organizacionais e princípios de valorização do servidor, visando ao alcance dos objetivos estratégicos e da missão institucional.

Assim, este programa busca modernizar o dimensionamento da força de trabalho da UFPA mediante a alocação por competência tanto dos técnico-administrativos quanto dos docentes, valorizando os seus servidores e atendendo as demandas das unidades.

1 JUSTIFICATIVA

O planejamento de gestão de pessoas compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades do sistema organizacional, a partir do qual são estabelecidos políticas, programas, projetos e atividades que satisfaçam essas demandas a curto, médio e longo prazo, visando assegurar a realização dos objetivos organizacionais.

Tal procedimento de gestão integrado ao planejamento estratégico institucional permite dimensionar a quantidade e a qualidade do quadro dos servidores, antecipando a demanda da força de trabalho e alocando os servidores por competências para a realização das atividades desenvolvidas pela Instituição.

A prática desse tipo de levantamento ainda não é comum nas Instituições Federais de Ensino Superior por diversos fatores, tais como: práticas burocráticas na área administrativa e acadêmica; necessidade de mudança da cultura organizacional, dentre outros. Contudo, observa-se de forma discreta a expansão de práticas gerenciais direcionadas para o atendimento desta demanda por algumas universidades públicas (VEIRA e VIEIRA, 2004).

Em 2010, foi criado o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA) das Instituições Federais de Ensino (IFES), por meio do Decreto 7.232, de 19 de julho de 2010, o qual tem como objetivo dotar as Universidades do Instrumento de Gestão de Servidores Técnico-Administrativos de maneira a possibilitar a reposição automática de técnico por meio de concursos públicos, sem a necessidade de autorização prévia do Ministério da Educação e do Ministério do Planejamento e Orçamento, somente para os cargos efetivos de nível de classificação C, D e E.

Os cargos efetivos de nível de classificação A e B, extintos ou não, precisarão de prévia autorização do MEC, o qual repassará do Banco de códigos de vagas do QRSTA para as universidades realizarem concurso.

Atualmente, a UFPA aguarda o surgimento da vacância do cargo para depois pensar em preenchê-lo. Nesse sentido, está estabelecido como objetivo estratégico da PROGEP um projeto de sucessão para suprir tais necessidades.

Por isso, a importância do programa do dimensionamento, o qual será utilizado como instrumento gerencial para a coleta e análise de informações sobre a

realidade institucional, possibilitando a previsão das vacâncias e dos novos desafios institucionais sob condições de mudanças e complexidades.

Este programa permitirá inovar a forma de dimensionar o quadro de servidores da UFPA, trabalhando em duas dimensões: Quantitativa - com variáveis a partir da utilização de cálculos estatísticos que permitirão a alocação de pessoas por unidade, considerando cargos (atribuições) e competências; e, Qualitativa - que fornecerá o perfil atual do servidor técnico-administrativo e sua relação com suas atividades, objetivos do cargo e da unidade de lotação. A consideração destas dimensões fornecerá diagnósticos tanto no âmbito do clima organizacional, quanto das condições de trabalho.

O dimensionamento torna-se, portanto, um instrumento gerencial imprescindível para a gestão de pessoas, apontando o caminho para a formulação das decisões estratégicas sobre os servidores adequados à realidade presente e futura da instituição.

2 OBJETIVOS

2.1 Geral

Identificar e analisar qualitativa e quantitativa a força de trabalho dos servidores da UFPA necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais.

2.2 Específicos

- Identificar o perfil dos servidores no que se refere à escolaridade, idade, tempo de serviço, experiência profissional;
- Definir critérios de alocação por competências;
- Estabelecer matriz de alocação de cargos;
- Identificar a necessidade de pessoal, inclusive remoção, readaptação e redistribuição da força de trabalho em cada unidade acadêmica e administrativa;
- Subsidiar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação;
- Identificar a força de trabalho por unidade;

- Verificar a inter-relação do servidor com sua unidade de trabalho, suas atividades e instrumentos utilizados, por meio de análise do trabalho e do ambiente organizacional, alinhando suas atribuições com as atividades da unidade;
- Subsidiar decisões estratégicas sobre o quadro de servidores, tanto em termos de cargos, quanto de perfil e quantitativo de pessoal necessário para o desenvolvimento das atividades;
- Facilitar a definição de critérios para movimentação de pessoal;
- Propiciar o estabelecimento de políticas de gestão com pessoas referente a recrutamento, seleção, alocação e movimentação;
- Direcionar as contratações para as áreas em que haja escassez de pessoal, definidas a partir do planejamento da força de trabalho;
- Fornecer indicadores para o Plano de Capacitação dos servidores da UFPA;
- Subsidiar informações para a Gestão de Desempenho Profissional baseado em competências;
- Subsidiar a construção de indicadores que melhorem o desempenho institucional, conforme orientação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

3 PÚBLICO-ALVO

- Servidores técnico-administrativos da UFPA;
- Servidores ocupantes de cargo de direção ou função gratificada e/ou cedidos de outros órgãos;
- Terceirizados;
- Bolsistas.

4 METODOLOGIA

O procedimento metodológico a ser utilizado para o levantamento quantitativo e qualitativo será a pesquisa de campo, organizada em quatro momentos:

Aplicação de questionários composto por questões de múltipla escolha e algumas questões específicas abertas. Estes questionários serão enviados através

de Sistema Informatizado a todos os servidores. Os coordenadores do Planejamento, Gestão e Avaliação das unidades acadêmicas e coordenação administrativa dos Órgãos suplementares e administrativos serão responsáveis por alimentar os dados atuais da sua unidade. Esses coordenadores serão previamente informados, formados e treinados para atuarem como multiplicadores em suas respectivas unidades. Paralelamente, será realizado um levantamento dos dados institucionais referente ao histórico, organograma oficial atualizado da unidade, condições de trabalho, equipamentos tecnológicos disponíveis, saúde ocupacional, processos e atividades funcionais, os quais irão compor o cenário a ser dimensionado.

Com os dados atualizados, as informações serão tratadas pela PROGEP, com o objetivo de identificar a visão do servidor em relação à Instituição, condições de trabalho e levantar subsídios para compor o banco de dados sobre o perfil do servidor, tendo como base os dados do mapeamento de competências para alinhar as competências organizacionais as competências profissionais.

Posteriormente, as informações sintetizadas serão reenviadas para as unidades da UFPA, incluindo os campi do interior, no intuito de fornecer uma visão geral.

A análise dos dados será pautada em uma perspectiva quantitativa e qualitativa de conjunto, objetivando dimensionar a força de trabalho.

Para análise efetiva e comparativa das variáveis, serão feitos levantamentos de dados oficiais disponibilizados pelas diversas unidades da UFPA.

Após essa análise e interpretação dos dados, será apresentado quadro demonstrativo contendo o número ideal e perfil de servidores para cada unidade e um relatório final, com o objetivo de registrar com exatidão os resultados do estudo.

5 METAS E RESULTADOS ESPERADOS

O quadro abaixo apresenta os indicadores e metas para o dimensionamento para os próximos cinco anos, traçados pelo PDI 2011-2015.

Quadro 1 - Painel de Medição de Desempenho - PROGEP (2012).

Objetivo	Indicador	Fórmula de Cálculo	2011	2012	2013	2014	2015
Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais	Relação aluno da graduação/ professor (RAP)	$RAP = \frac{\text{Alunos da Graduação}}{\text{Número de Professores}}$	18	18	18	18	18
	% de unidades com corpo técnico-administrativo adequado	$\frac{\text{Nº de unidades com corpo técnico administrativo adequado}}{\text{Nº de unidades}} \times 100$	5%	10%	15%	20%	30%

FONTE: Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA (2011 - 2015).

Ademais, espera-se atingir os seguintes resultados:

- Subsidiar o fluxo dos processos de trabalho;
- Melhoria e aperfeiçoamento do desempenho institucional;
- Criação da matriz de alocação de cargos técnico-administrativos;
- Criação do Banco de Talentos;
- Potencializar a alocação dos servidores nas diversas unidades da UFPA;
- Subsidiar a realocação da força de trabalho, a partir do reconhecimento e da análise do quadro atual;
- Fornecer indicadores para o programa de Capacitação;
- Subsidiar o programa de Gestão de Desempenho Profissional baseado em competências;
- Fornecer subsídios para os processos de recrutamento e seleção.

6 AVALIAÇÃO

A avaliação do Programa de Dimensionamento será feita bimestralmente visando verificar se as metas estabelecidas estão sendo realizadas a contento.

Esta avaliação também estará integrada à avaliação institucional, conforme define o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

9.2 Programa de Capacitação e Desenvolvimento



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAL

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
BASEADO EM COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

Belém- Pará
2012

IDENTIFICAÇÃO

TÍTULO DO PROGRAMA

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO BASEADO EM COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA).

UNIDADE RESPONSÁVEL

Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP).

UNIDADE EXECUTORA

Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento (DDD): Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT).

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	33
1. JUSTIFICATIVA	34
2. OBJETIVOS	35
2.1. OBJETIVO GERAL.....	35
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	35
3. PÚBLICO-ALVO.....	36
4. METODOLOGIA.....	36
5. METAS E RESULTADOS ESPERADOS.....	Erro! Indicador não definido.
6. AVALIAÇÃO.....	Erro! Indicador não definido.
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	Erro! Indicador não definido.

APRESENTAÇÃO

Considerando que atualmente no mundo do trabalho as pessoas se constituem o diferencial de uma instituição, é imprescindível que as ações se voltem para o desenvolvimento de suas competências por meio do conhecimento. A globalização exige das instituições atualização, flexibilidade e poder de adaptação frente às mudanças econômicas, sociais, políticas, educacionais e tecnológicas.

A Universidade Federal do Pará (UFPA), como um centro de prestação de serviços públicos educacionais destinados ao cidadão, deve primar por uma política efetiva e continuada de profissionalização e valorização de seu servidor, observando-se que o conhecimento é ferramenta essencial na política de recursos humanos, tendo em vista que a própria UFPA se beneficia na medida em que a profissionalização e a valorização do servidor têm apresentado como resultado, maior eficiência na prestação de serviços direcionados ao cidadão, objetivo primeiro das instituições governamentais (SERIQUE, 2011).

Como instituição produtora de conhecimento que busca excelência no ensino, pesquisa e extensão, a UFPA não pode deixar de investir no seu capital humano, considerando que o principal ativo de uma instituição são as pessoas que nela trabalham, além de considerar que o principal ativo de cada pessoa é sua competência profissional. O conhecimento segundo, Carbone *et al* (2009), é um processo constante de mudança, voltado para o futuro, na medida em que influencia a tomada de decisão e implica ação de significado relevante. Já a competência segundo Zarifian (1999), é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre conhecimentos adquiridos e os transforma quanto mais aumenta a complexidade das situações. De acordo com o modelo de competências apresentado por Durand (1998) a competência é formada pelo conhecimento, habilidades e atitudes, o que para Fleury (2004), deve agregar valor econômico para a Instituição e valor social para o indivíduo.

Na área federal, o governo sancionou leis e decretos como forma de incentivar e cobrar das instituições a melhoria dos serviços públicos, além de instituir o programa de Avaliação Institucional (Lei do SINAES). Como marco legal do Serviço Público Federal e da UFPA, destacam-se: Leis, Decretos, Resoluções, Relatórios, PDI 2001-2010, o PDI 2011-2015, aprovado pelo CONSUN em 09 de

novembro de 2011. A legislação validou ações que a UFPA já executava e estabeleceu procedimentos e diretrizes na área de gestão, valorização e desenvolvimento de seu capital humano visando à melhoria do desempenho Institucional.

É dentro desse contexto que o **Programa de Capacitação e Desenvolvimento 2012-2015** da Universidade Federal do Pará foi construído, de forma articulada com as diversas unidades acadêmicas, administrativas e representações da Instituição, com base na legislação vigente, no resultado da Avaliação de Desempenho que a partir de 2011 passou a ser considerado indicador para capacitação dos servidores, e ainda nas demandas existentes, pois somente assim a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas estará de fato sendo consolidada, promovendo o desenvolvimento das competências profissionais e organizacionais.

1 JUSTIFICATIVA

A UFPA ao longo de sua história vem procurando evoluir nas questões do Planejamento Estratégico e da gestão de Recursos Humanos, passando da simples Divisão de Pessoal (DP) com funções meramente burocráticas à gestão de pessoas com a criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), institucionalizada pelo novo estatuto da UFPA, aprovado pela Resolução nº 614 de 28 de junho de 2006, considerada um divisor de águas na instituição. Essas ações resultam do Planejamento Estratégico Situacional (PES) iniciado pela UFPA no final da década de noventa em parceria com a Fundação Altadir, no qual foram identificados e trabalhados os principais nós críticos da instituição. O PES também serviu como instrumento para a elaboração do Plano de Desenvolvimento (PDI), considerando que os planos apresentados pelas unidades e subunidades foram resgatados com esse fim.

O Planejamento Estratégico cria a possibilidade de definir no hoje, situações e problemas a serem trabalhadas e resolvidas no futuro. Tudo o que se faz para explorar o futuro a curto, médio e longo prazo não tem muito significado se tais explorações não orientam a ação atual. Tudo o que o planejamento faz para simular o futuro é muito útil, mas o produto final decorre da decisão que deve ser tomada hoje.

O Ministério da Educação, através do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, instituiu como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES) a apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, como é convencionalmente nomeado o planejamento estratégico nas IES. A UFPA estava um passo à frente quando em 2002 aprovou seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2001-2010). Para elaboração foram realizando estudos considerando os cenários, as tendências, pontos fortes, pontos fracos bem como análise do ambiente externo e interno.

O Planejamento Estratégico segundo ZAINCO (2008) foi devidamente incorporado à vida das universidades, principalmente por aqueles gestores comprometidos com um novo projeto de universidade, respaldados pelo voto da comunidade, que utilizam o planejamento estratégico como elemento importante

para a administração da escassez de recursos financeiros e comprometidos com a defesa da universidade como instituição social de caráter público.

Por ocasião da elaboração do PDI 2001-2010 em relação aos técnico-administrativos foi identificada entre outras situações, a inexistência de uma política de gestão de pessoas, inexistência de uma política de valorização dos técnico-administrativos, uma cultura organizacional marcada pela fragmentação de estruturas e de competências científicas e técnicas, e ainda, baixo índice de qualificação. Urge a necessidade de se investir nos servidores técnico-administrativos por meio da capacitação, na tentativa de reverter esse quadro e dar suporte à modernização da gestão que a instituição se propunha a realizar.

As ações de capacitação sempre existiram na UFPA embora de forma aleatória e descentralizada. Como por exemplo: o projeto de ESCOLARIZAÇÃO BÁSICA, desenvolvido pela Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) em 1999/2000 voltado para servidores que não tinham concluído o ensino fundamental e médio. Tinha como objetivos: a) suprir a falta de escolaridade e b) descobrir novos interesses e habilidades para o aperfeiçoamento profissional. Os cursos de informática eram realizados pelo Setor de Computação (SECOM), o projeto PRÉ-VESTIBULAR em 2000, foi realizado em parceria com o Núcleo Pedagógico Integrado (NPI), de Relações Interpessoais, pela Pró-reitoria de Administração (PROAD) em 1999 e outros cursos e treinamentos pelo Departamento de Pessoal (DEPES).

O Centro de Capacitação (CAPACIT) hoje Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento, criado em 2000 surgiu da necessidade de se ter na instituição uma unidade responsável pela capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores (docentes e técnico-administrativos). Inicialmente o CAPACIT esteve subordinado à Pró-Reitoria de Administração passando posteriormente integrar à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), que a partir de sua institucionalização ficou sendo o órgão responsável pela política de valorização dos servidores e das atividades de capacitação.

Foi definido no PDI 2001-2010, aprovado pela Resolução nº. 604 de 21 de novembro de 2002, sete eixos estruturantes dentre os quais, a Valorização dos Recursos Humanos, com metas, estratégias e linhas de ação, considerando que:

Valorizar os recursos humanos de uma instituição é acrescer o seu valor, proporcionando à pessoa oportunidades de aquisição de novos

conhecimentos e desenvolvendo habilidades e competências necessárias ao desempenho de atividades nos diferentes níveis da organização, bem como a manutenção de sua própria empregabilidade. Valorização de recursos humanos é entender o homem na perspectiva de ver seus anseios atendidos, de ter o seu trabalho reconhecido, de fazê-lo sentir-se parte (UFPA, 2002).

Dentro dessa visão estratégica, foram realizados três cursos lato sensu (especialização) em 2002/2003, sendo dois de Administração Estratégica e um de Gestão de Pessoas em parceria com o Centro Sócio Econômico, hoje Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV). A partir desse momento outros cursos foram realizados em diversas áreas de conhecimento como: Gestão Financeira e Orçamentária, Bibliotecas, Saúde, Gestão Ambiental etc. além dos inúmeros treinamentos, seminários, oficinas desenvolvidos pelo Centro de capacitação (CAPACIT) e outros em parceria com a Escola Nacional de administração Pública (ENAP) objetivando suprir a imensa demanda existente na área de capacitação de servidores não residentes no Distrito Federal buscando fazer um alinhamento entre a realização profissional, objetivos institucionais e qualidade na prestação dos serviços públicos. A UFPA realizou o primeiro Termo de Cooperação Técnica com a ENAP em 2001, renovando anualmente essa parceria e colaborando com o projeto da ENAP de descentralização dos cursos, viabilizando a capacitação dos servidores públicos de órgãos federais, estaduais e municipais no Pará e Região Norte. Ressalta-se a importância dessa parceria considerando que a UFPA teve maior visibilidade institucionalmente. Também foram estabelecidas parcerias para realização de eventos de capacitação com a Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), Instituto Federal do Pará (IFPA) e outras instituições. A partir de 2009, cursos na modalidade stricto sensu (mestrado) voltado para a qualificação de técnicos, em parceria com o (Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA). De acordo com o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, autárquica e fundacional, a CAPACITAÇÃO é definida como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

Em março de 2010, o Reitor designou uma equipe de servidores através da Portaria nº 0958/2010, para elaboração do novo PDI. Neste momento a UFPA

avança em seu Planejamento Estratégico 2011-2015, quando recorre à metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) como um instrumento de gerenciamento e avaliação da instituição, num processo contínuo que envolve toda a comunidade universitária, tendo foco a Missão e a Visão institucional. No PDI 2011-2015 da UFPA dos vinte objetivos estratégicos, dois fazem referência direta à gestão de pessoas: “Qualificar e capacitar o quadro dos servidores” e “Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais”.

2 OBJETIVOS

2.1 Geral

Promover ações de capacitação e desenvolvimento aos servidores da UFPA para aquisição de novas competências no âmbito individual, gerencial e organizacional, alinhadas aos objetivos estratégicos da Instituição.

2.2 Específicos

- Subsidiar o processo de planejamento, gestão, avaliação de desempenho e desenvolvimento na carreira dos servidores;
- Garantir aos servidores a oportunidade de capacitar-se de acordo com suas necessidades de desenvolvimento pessoal e na carreira, contribuindo para o desenvolvimento institucional;
- Incentivar e assegurar a participação dos servidores nos eventos de capacitação;
- Promover o aumento e melhoria dos eventos de capacitação para atendimento às demandas institucionais;
- Integrar as ações de capacitação às ações de saúde e qualidade de vida;
- Incentivar a busca da educação formal;
- Utilizar os programas de capacitação como instrumento para o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- Monitorar e avaliar os eventos de capacitação e qualificação por meio das modalidades de Avaliação de Aprendizagem, Reação e de Impacto;
- Estabelecer políticas de capacitação em consonância ao Decreto nº 5.707/2006;

- Estabelecer e fortalecer parcerias voltadas à capacitação e desenvolvimento dos servidores da Instituição;
- Propiciar condições que assegurem o desenvolvimento do servidor na carreira;
- Fomentar uma cultura de capacitação e qualificação permanente.

3 PÚBLICO ALVO

Servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará.

4 METODOLOGIA

O Programa de Capacitação e Desenvolvimento deverá estar inter-relacionado ao Programa de Dimensionamento e Programa de Gestão de Desempenho, atendendo ao que dispõe o Decreto nº 5.825/2006.

Para sua implantação na UFPA, o Programa se desenvolverá sob responsabilidade da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal, da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento, da Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento e principalmente em parceria com a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEG), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP) e demais dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas, considerando a necessidade de permanente dialogo para o diagnostico das necessidades de capacitação e apoio para realização de ações de desenvolvimento aos servidores da UFPA.

A Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento tem a competência de promover a gestão das ações de capacitação e desenvolvimento por competências, sendo responsável pelo diagnóstico de necessidades de capacitação, planejamento, operacionalização, monitoramento e avaliação dessas ações desenvolvidas para os servidores da UFPA.

Relacionam-se na Figura 1 as etapas de gestão das ações de capacitação e desenvolvimento por Competências da UFPA.

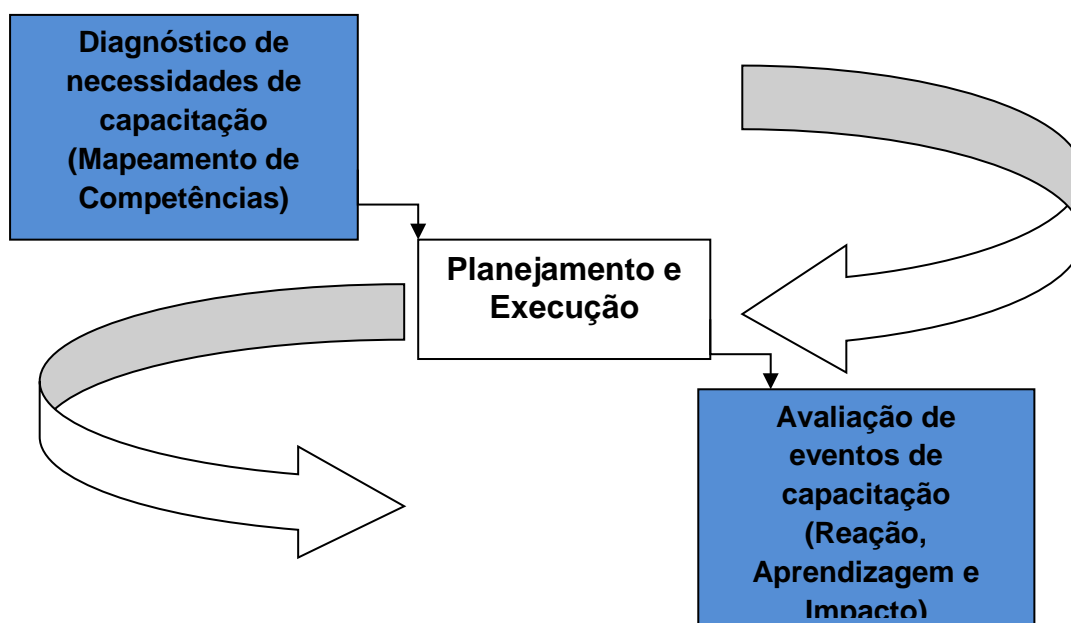


Figura 1- Etapas da Gestão da Capacitação por Competências.

FONTE: Secretaria de Gestão Pública do MPOG.

Os procedimentos metodológicos para realização das ações de capacitação e desenvolvimento devem está alinhados a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, pois prevê a gestão da capacitação com base na gestão por competências, conforme previsto pelo Decreto nº 5.707/2006.

O Decreto nº 5.707/2006 que norteia a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas destaca a importância do incentivo e apoio ao servidor na busca pela capacitação voltada para o desenvolvimento permanente das competências profissionais e organizacionais.

Com o intuito de viabilizar a capacitação dos servidores da UFPA, o planejamento e execução das ações deverão contar com alguns instrumentos, conforme prevê o Decreto nº 5.707/2006: Plano Anual de Capacitação; Relatório de Execução do Plano e Sistema de Gestão por Competência e a lei 12.772/2012 que altera critérios para progressão por capacitação.

Os objetivos do Plano Anual de Capacitação devem contemplar os seguintes desafios: identificar demandas do PDI que podem ser solucionadas por meio da capacitação; transformar demandas do PDI e pessoais em objetivos de capacitação e definir metodologias de aprendizagem apropriadas às necessidades de capacitação.

O relatório de execução do plano tem como objetivo avaliar o que foi planejado e executado e apresentar novos indicadores que possam subsidiar o processo de melhoria da capacitação, com isso esse instrumento estará descrito como elemento de monitoramento e acompanhamento previsto no Programa de Capacitação e Desenvolvimento.

Outro importante instrumento gerencial que poderá auxiliar na gestão de capacitação quando for disponibilizado, será o Sistema de Gestão por Competência do Ministério de Planejamento e Orçamento e Gestão (MPOG), que possibilitará o registro de dados levantados no mapeamento de competências, fornecendo indicadores com vistas a elaborar a programação das ações de capacitação e desenvolvimento que irão constar no Plano Anual de Capacitação (PAC).

No momento da fase de planejamento as informações coletadas no diagnóstico são analisadas e sistematizadas de forma adequada para que as metas de capacitação e desenvolvimento sejam atingidas.

O Programa de Capacitação e Desenvolvimento contemplará as ações de capacitação e desenvolvimento realizadas pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT) e também possibilitará a participação do servidor em ações de capacitação externas.

Entendem-se como ações de capacitação e desenvolvimento os seguintes eventos de aprendizagem.

Quadro 1 - Formas de Capacitação e Desenvolvimento (2012).

FORMAS DE CAPACITAÇÃO
Aconselhamento / Mentoreamento / Coaching
Aprendizado no Ambiente de Trabalho / On the job
Autoinstrução ou Leitura Orientada
Conferência ou Fórum Internacional
Conferência ou Fórum Nacional
Curso a Distância / Treinamento Virtual / E-Learning
Curso Presencial
Doutorado
Doutorado a Distância
Estágio no Brasil
Estágio no Exterior
Grupo de Aprendizagem / Rede de Feedback / Comunidade Virtual / Groupware
Mestrado

Mestrado à distância
Oficina de Trabalho / Dinâmica de Grupo / Workshop / Jogos e Simulações
Palestra / Clínica Institucional
Pós-Doutorado
Pós-Doutorado à distância
Pós-Graduação <i>lato sensu</i> , Especialização ou MBA.
Pós-Graduação <i>lato sensu</i> , Especialização ou MBA a distância
Seminário, Congresso, Conferência, Encontro ou Fórum Internacional.
Seminário, Congresso, Conferência, Encontro ou Fórum Nacional.
Teleconferência
Treinamento de Integração ou de Ambientação
Visita Técnica
Intercâmbio

FONTE: Secretaria de Gestão Pública do MPOG.

Os Programas de Capacitação estarão alinhados às estratégias organizacionais e também poderão conter projetos estratégicos de capacitação, visando à melhoria dos serviços prestados pela UFPA e desenvolvimento de competências profissionais dos servidores.

Dentro desta perspectiva, a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento viabilizará ações de capacitação planejadas e desenvolvidas internamente, tendo como público alvo principal os servidores técnico-administrativos e docentes, podendo realizar a capacitação de servidores públicos federais, estaduais e municipais por meio de parcerias.

As programações das ações de capacitação e desenvolvimento serão divulgadas anualmente por meio do Plano Anual de Capacitação e serão diagnosticadas por meio do mapeamento de competências, que tem o objetivo de identificar os *gaps*/lacunas entre as competências existentes e competências necessárias para os servidores da UFPA.

O primeiro ciclo de mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos e docentes com função gerencial lotados na Cidade Universitária “José Silveira Netto” já foi iniciado e deverá ser concluído em dezembro de 2012, que a partir dos resultados, poderão subsidiar o planejamento das ações de capacitação.

A próxima etapa do mapeamento de competências será realizada para os servidores técnico-administrativos e docentes com função gratificada lotados nos *Campi* do interior.

A partir de dezembro de 2012, a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento utilizará o Sistema de Gestão por Competências, quando disponibilizado pela Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O Sistema de Gestão por Competências será alimentado pelo resultado do mapeamento de competências profissionais e organizacionais, tendo como objetivo a elaboração do Plano Anual de Capacitação dos servidores da UFPA.

O Plano Anual de Capacitação contemplará as seguintes linhas de desenvolvimento:

a) COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS OU GENÉRICAS

- Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes expressas pelo desempenho no cumprimento do papel institucional.
- Competências relevantes ao desempenho de todos os servidores.
- Todos devem dominar independente de cargo, função, unidade ou área ocupacional.

b) COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS OU TÉCNICAS

- Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes relacionadas ao Cargo/Ambiente Organizacional.
- Competências relevantes ao desempenho dos servidores na sua área de atuação.

c) COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

- Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao desempenho gerencial, que favoreça cumprir com efetividade o seu papel.
- Competências relevantes ao desempenho de servidores que exercem função gerencial.

d) EDUCAÇÃO FORMAL

- Educação ofertada pelos sistemas formais de ensino, nos diferentes níveis de educação básica e superior e que conferem diploma/certificados.

Após o diagnóstico das necessidades de capacitação, surge a decisão de como desenhar as ações de capacitação e desenvolvimento. Algumas perguntas precisam ser discutidas para elaboração dessas ações, conforme listadas a seguir.

- Para que capacitar? (Especificar objetivos)
- Quem capacitar? (Definir público-alvo)
- Em que capacitar? (Selecionar e organizar conteúdos)
- Como capacitar? (Definir métodos e técnicas)
- Quando capacitar? (Estabelecer cronograma)
- Como avaliar? (Definir indicadores)
- Quanto investir? (Alocar recursos orçamentários)
- Como organizar? (Providenciar recursos orçamentários, logística e infraestrutura).

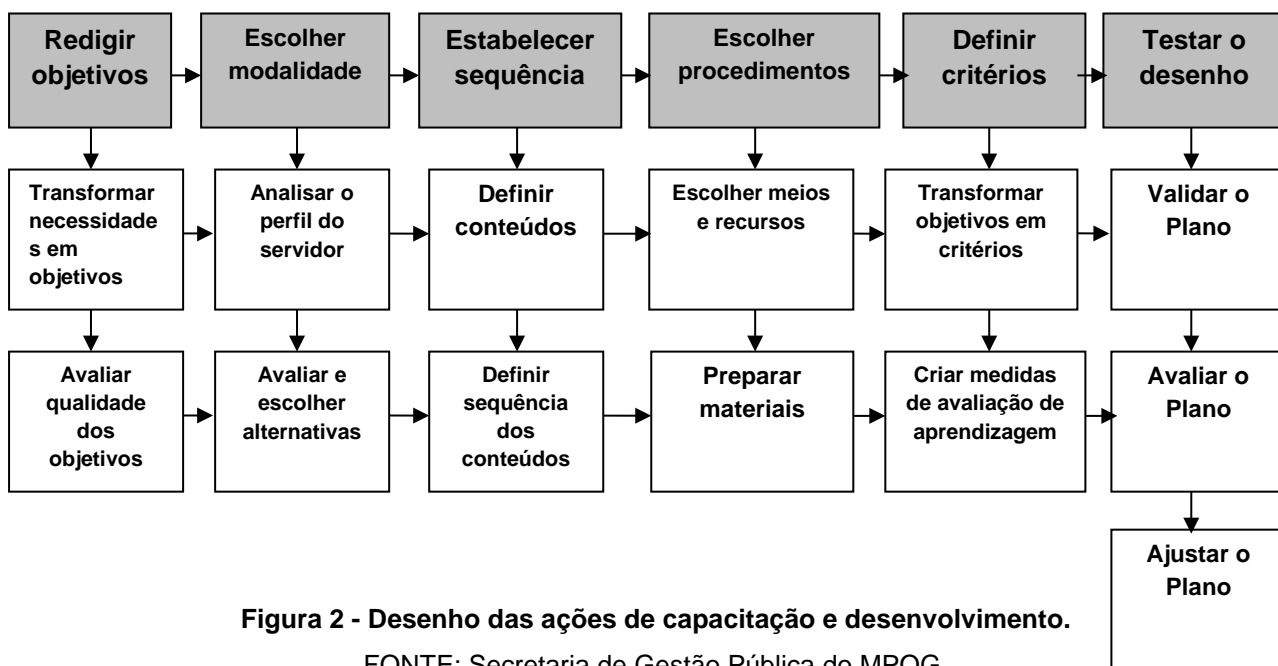


Figura 2 - Desenho das ações de capacitação e desenvolvimento.

FONTE: Secretaria de Gestão Pública do MPOG.

5 METAS E RESULTADOS ESPERADOS

5.1 Metas

As metas gerais para realização de ações de capacitação e de educação formal estão previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015), conforme consta no Quadro 2.

Quadro 2 - Painel de Medição de Desempenho - PROGEP: (2012).

Objetivo	Indicador	Fórmula de Cálculo	2011	2012	2013	2014	2015
Qualificar e capacitar o quadro dos servidores	Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)	$IQCD = (5D+3M+2E+1G) / (D+M+E+G)$	4,0	4,1	4,3	4,4	4,6
	Índice de capacitação do corpo técnico administrativo (ICCTA)	Nº de servidores TAE com nível IV / Nº de servidores TAE com tempo suficiente para estar enquadrado no nível IV	30%	35%	52%	70%	87%
	Índice de Qualificação do Corpo Técnico Administrativo (IQCTA)	$IQCTA = (5D+3M+2E+1G+0,5EM+0,5EF) / (D+M+E+G+EM+EF)$	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3

FONTE: Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA (2011 - 2015).

5.2 Resultados Esperados:

- a) Crescimento do índice de capacitação e desenvolvimento de competências específicas dos servidores participantes dos Programas de Capacitação;
- b) Crescimento do índice de capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais, proporcionando o aumento do número de servidores aptos para as funções gerenciais e cargos de Direção;
- c) Aumento do índice de servidores qualificados em nível de graduação, especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado;
- d) Diminuição do *gap* identificado entre as competências profissionais e as competências organizacionais;
- e) Aperfeiçoamento dos processos de trabalho das áreas acadêmicas e administrativas;
- f) Melhoria do desempenho Institucional e individual dos servidores;
- g) Valorização e reconhecimento dos servidores.

6 MONITORAMENTO

O monitoramento do Programa de Capacitação e Desenvolvimento é de responsabilidade da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT)/PROGEP e sob co-responsabilidade das Pró-Reitorias de Ensino de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação e das demais unidades acadêmicas e administrativas da UFPA, que de forma participativa e integrada acompanharão as ações de capacitação e desenvolvimento da UFPA por meio dos resultados das avaliações de reação, aprendizagem e impacto. Nesse processo, torna-se imprescindível o papel do Agente de Capacitação, que será o elo entre as unidades da Instituição e o CAPACIT.

O Agente de Capacitação deverá acompanhar o desenvolvimento da capacitação dos servidores nas unidades acadêmicas e administrativas e também participando de reuniões com a equipe da Coordenadoria.

A Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT) utilizará mais alguns instrumentos de acompanhamento, como o Sistema informatizado de Gestão por Competências, Sistema de Gestão da Capacitação (SISCAPACIT), relatório de execução do Plano de Capacitação, relatório do Sistema de Monitoramento do MEC (SIMEC) e registro das ações pedagógicas.

O monitoramento das ações permitirá o aperfeiçoamento e planejamento das futuras propostas de capacitação.

Quadro 3 - Metas do Programa de Capacitação e Desenvolvimento - PROGEP (2012).

PROGRAMA	METAS ATINGIDAS (%)
Programa de Capacitação e Desenvolvimento.	Promover 100% ações de capacitação planejadas até 2015.

FONTE: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento.

7 AVALIAÇÃO

O processo avaliativo das ações de capacitação e desenvolvimento contemplará três níveis de avaliação: Aprendizagem, Reação e Impacto.

- **Avaliação de Aprendizagem:** será definida a partir das especificidades e natureza dos eventos de aprendizagem, bem como dos objetivos que se deseja atender.

- **Avaliação de Reação:** Mensuração do grau de satisfação dos participantes, em relação ao desempenho do facilitador, conteúdo, metodologia, infraestrutura, material didático, realizada ao final de cada evento de aprendizagem.
- **Avaliação de Impacto:** Poderá ser realizada a partir de 2013 tendo como laboratório uma das ações de capacitação do PAC. Caracteriza-se pelo diagnóstico do desempenho global dos participantes em seu ambiente de trabalho após a participação nos eventos, no período de 30, 60 e 90 dias, envolvendo o servidor, o Agente de Capacitação e a chefia imediata, ou seja, possibilitará verificar a competência que o evento de aprendizagem exerceu sobre o desempenho laboral do servidor.

A avaliação do Programa de Capacitação e Desenvolvimento também levará em conta à avaliação institucional, conforme define o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

9.3 Programa de Gestão de Desempenho



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAL

**PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO
PROFISSIONAL BASEADO EM COMPETÊNCIAS DOS
SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

Belém - Pará
2012

IDENTIFICAÇÃO

TÍTULO DO PROGRAMA

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL BASEADO EM
COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
(UFPA).

UNIDADE RESPONSÁVEL

Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP).

UNIDADE EXECUTORA

Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento (DDD): Coordenadoria de
Acompanhamento de Desempenho e Carreira

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	33
1. JUSTIFICATIVA	34
2. OBJETIVOS	35
2.1. OBJETIVO GERAL.....	35
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	35
3. PÚBLICO-ALVO	36
4. METODOLOGIA.....	36
5. METAS E RESULTADOS ESPERADOS.....	Erro! Indicador não definido.
6. AVALIAÇÃO.....	Erro! Indicador não definido.
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	Erro! Indicador não definido.

APRESENTAÇÃO

Os órgãos públicos têm sofrido grandes transformações em virtude de diversos fatores, tais como: a legislação que institui uma política nacional de desenvolvimento de pessoal para a administração pública e a demanda da sociedade pela melhoria da qualidade na prestação de serviços aos cidadãos.

Em cumprimento ao disposto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2011/2015 e no Decreto 5.707/2006, a Universidade Federal do Pará decide-se pela implantação de um programa de gestão do desempenho dos servidores técnico-administrativos, baseado em competências, como parte importante e imprescindível para o cumprimento dos objetivos estratégicos, missão e visão institucional.

O programa de gestão de desempenho profissional baseado em competências da Universidade Federal do Pará (UFPA) acompanha a tendência do novo modelo de gestão por competências, visando à melhor execução do que determina a legislação e o PDI 2011/2015.

A gestão de desempenho baseado em competências abrange um processo sistêmico e contínuo de planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho do servidor para o desenvolvimento pessoal, profissional, de equipes e institucional.

Este acompanhamento permitirá realizar um plano para a carreira do servidor, com o objetivo de capacitar e desenvolvê-lo a fim de desempenhar eficientemente as suas atribuições e competências do cargo e, conseqüentemente, melhorar a prestação de serviço a população.

Ademais, a partir deste instrumento é possível rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e até políticas de gestão com pessoas, dentre outros, com a finalidade de retificar desvios e fornecer sustentabilidade à organização.

Cabe à Coordenadoria de Acompanhamento de Desempenho e Carreira (CADC) da Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento (DDD) coordenar as ações desta proposta, com o objetivo de desenvolver políticas de gestão do desempenho baseado em competência que atendam aos princípios de valorização e desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Assim, esta proposta busca modernizar a gestão do desempenho profissional na UFPA, visando atingir a valorização dos seus servidores com foco em resultados, assim como reconhece a importância da participação dos servidores como sujeitos ativos no planejamento, desenvolvimento de ações institucionais e no seu auto desenvolvimento profissional.

1 JUSTIFICATIVA

A Administração Pública vem renovando sua política de gestão de pessoas com a edição, pelo governo federal, de normas como a Lei nº 11.091/2005, o Decreto 5.707/2006 e o Decreto 5.825/2006. Essas leis regulamentam a implementação e o desenvolvimento de ações que permitam alcançar um novo modelo de gestão nas instituições públicas federais. Dessa forma, a UFPA, visando se adequar a esse novo modelo, caminha para a implantação de uma gestão de desempenho por competências, objetivando cumprir o que prevê a legislação federal, bem como o compromisso assumido no Plano de Desenvolvimento Institucional 2011/2015 da UFPA de valorização dos servidores com foco em resultados, traçado como um de seus objetivos estratégicos.

O modelo de avaliação de desempenho aplicada atualmente na UFPA é o da avaliação 180º, que envolve apenas o servidor (avaliado), sua chefia imediata (avaliador) e o dirigente máximo da unidade (avaliador). Neste modelo são atribuídas notas a fatores de caráter subjetivo que não demonstram satisfatoriamente o desenvolvimento das competências profissionais e nem os resultados do trabalho do avaliado, impedindo que se faça a mensuração do desempenho real de cada servidor e a sua contribuição para o atendimento das metas individuais, por unidades e institucionais.

Diante disso, visando imprimir um caráter objetivo à avaliação de desempenho dos servidores da UFPA e a busca pelo seu real desempenho profissional propomos a adoção de um modelo de gestão de desempenho baseado em competências, onde o servidor poderá ser avaliado a partir da mensuração quantitativa e qualitativa de suas atividades, com metas previamente definidas com

a chefia imediata, descritas em um plano de trabalho e em consonância com os objetivos estratégicos da instituição.

A diminuição da subjetividade e a mensuração do trabalho nos seus aspectos quantitativo e qualitativo podem ser alcançados a partir da utilização das competências já mapeadas do servidor avaliado acrescidas de indicadores de desempenho.

Os indicadores de desempenho poderão ser colhidos a partir do mapeamento de competências dos servidores da UFPA e serão responsáveis por atribuir o caráter qualitativo às competências já mapeadas, possibilitando ao avaliador enxergar a ação e a qualidade correspondente, que expressará o modo como essa ação deve ser praticada garantindo o pleno cumprimento de cada competência.

Dessa forma, tanto as competências como os respectivos indicadores de desempenho deverão ser avaliados de acordo com a metodologia 360° ou por múltiplas fontes. Este modelo de avaliação fornece o maior número de informações e os dados mais fidedignos por permitir que o servidor se auto-avaliar e seja avaliado por outros atores organizacionais como: servidores, chefes, pares, fornecedores, usuários internos e externos (CAMILA, 2012, p.5, apud, BAYOT, 2011; BRANDÃO *et. al.*, 2008; REMEDIO & ENGELMAN, 2009; SANTOS & VIEIRA, 2009).

Sendo assim, a avaliação 180° deve ser substituída pela avaliação 360° e os fatores de desempenho avaliados passarão a ser as tarefas desempenhadas pelo servidor no seu cargo, expressas por suas próprias competências e seus indicadores de desempenho previamente definidos e observados por clientes internos e externos. A partir destas avaliações serão medidas a quantidade e a qualidade dos serviços prestados pelo servidor, priorizando, dessa forma, uma avaliação impessoal, transparente e objetiva do seu desempenho, capaz de gerar, dentre outros instrumentos, indicadores de capacitação e desempenho necessários para o cumprimento das metas institucionais.

Este programa proporcionará atender às determinações da legislação, desenvolver as competências do servidor e melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade universitária, pautando-se na moralidade, eficiência e eficácia administrativa.

Para garantir a eficiência e a eficácia deste projeto o Programa de Gestão de Desempenho Profissional baseado em competências deve fazer parte de um

sistema dinâmico e contínuo de gestão de pessoas, integrado aos Programas de Dimensionamento, de Capacitação e Saúde Ocupacional, no sentido de acompanhar e desenvolver sempre o servidor.

2 OBJETIVOS

2.1 Geral

Promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes e políticas de gestão de pessoas, apoiando e incentivando o desenvolvimento dos servidores, bem como garantindo suporte à busca de elevados padrões de qualidade dos serviços prestados à comunidade.

2.2 Específicos

- Fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico e operacional da UFPA, visando o desenvolvimento dos técnico-administrativos e docentes;
- Identificar fatores intervenientes da organização e necessidades de capacitação do servidor que possam influenciar o bom desempenho no trabalho;
- Proporcionar ao servidor um diagnóstico do seu desempenho, com a finalidade de ajudá-lo a desenvolver e alinhar suas competências às competências organizacionais.
- Possibilitar a avaliação, acompanhamento e desenvolvimento do desempenho do servidor baseado nas competências necessárias para o cargo, incentivando o planejamento da carreira e o desenvolvimento profissional do servidor;
- Identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual, consideradas as condições de realização do trabalho;
- Subsidiar a elaboração de programas e projetos de capacitação, políticas de saúde, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal;

- Avaliar a satisfação dos usuários dos serviços da UFPA, visando à melhoria da qualidade dos mesmos.

3 PÚBLICO-ALVO

Servidores técnico-administrativos e docentes da UFPA.

4 PRESSUPOSTOS

O principal pressuposto metodológico a ser observado é que o Programa de Gestão de Desempenho Profissional a ser concretizado deve ocorrer dentro de uma visão integrada, enquanto processo viabilizador na consecução da missão da UFPA, o que implica considerar necessariamente os objetivos, metas institucionais e os anseios legítimos de seus colaboradores.

Além destes, configuram-se com os pressupostos técnicos indispensáveis os seguintes:

- Deve ser pedagógico, ou seja, deve focar na construção de competências e atividades demandadas pelo compromisso profissional.
- Deve ser realizado mediante critérios objetivos, ou seja, deve decorrer e orientar-se pela missão, objetivos e metas organizacionais estabelecidos, dentre os quais se incluem obrigatoriamente os anseios legítimos do pessoal avaliado.
- Deve ser referenciado no caráter individual e coletivo do trabalho, ou seja, deve focar tanto a contribuição individual como por equipes e times de trabalho.
- Deve ser referenciado nas expectativas dos usuários, ou seja, deve priorizar o relacionamento com os vários *stakeholders* da instituição.
- Deve, finalmente, balizar-se pelos princípios da Negociação Prévia, da Percepção das Potencialidades, da Continuidade, da Flexibilidade e da Meta-avaliação.

5 METODOLOGIA

A metodologia de referencia é o BSC (*Balanced Scorecard*), visando o alinhamento da missão, da visão e dos objetivos estratégicos aos recursos humanos. Contudo, outros modelos e ferramentas de gestão poderão ser utilizados de acordo com as contingências que surgirem.

Segundo o PDI (p.26), a metodologia BSC “vem ao encontro do princípio constitucional da eficiência, o qual se traduz no controle de resultados, no atingimento de metas e na melhoria dos serviços públicos oferecidos à sociedade, contemplando, ainda, medidas nas dimensões da efetividade e eficácia, haja vista que uma organização pública, para prestar serviços com excelência, precisa realizar a sua função social (efetividade), com qualidade na prestação de serviços (eficácia)”.

O modelo de Gestão de Desempenho Profissional proposto prevê e requer a articulação de todas as ações de gestão e execução, identificando e avaliando:

- Os planos de desenvolvimento (institucional, das unidades acadêmicas, administrativas e órgãos suplementares);
- Os objetivos estratégicos e metas por unidade e individuais;
- Os indicadores de desempenho criados a partir das competências profissionais e organizacionais;
- As competências organizacionais e profissionais dos servidores da UFPA;
- A avaliação do desempenho por competências (com relação à Missão, às Políticas, aos Recursos e meios, e às Funções, Atividades e Tarefas);
- A retroalimentação (em termos do Planejamento, da Organização, da Direção e do Apoio e Acompanhamento).

Nos instrumentos de gestão de desempenho constarão as metas individuais acordadas em equipe, juntamente com as condições de trabalho em que atua o servidor.

Com relação às condições de trabalho, as informações identificadas serão repassadas à Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento e a Diretoria de Saúde e Qualidade de Vida para subsidiar a tomada de decisão da Instituição quanto à melhoria tanto do ambiente físico como sócio profissional, principalmente, no que concerne a capacitação, dimensionamento, saúde e qualidade de vida do servidor.

O acompanhamento do desempenho do servidor será realizado em parceria com as unidades da UFPA, assim a CADC ficará responsável pela gestão de desempenho profissional com foco nas competências mapeadas.

Em relação à avaliação de desempenho, será realizada por múltiplas fontes, conforme figura abaixo, isto é, uma avaliação de 360° e cada fonte terá um peso específico. As fontes avaliarão o grau de desenvolvimento das competências profissionais.

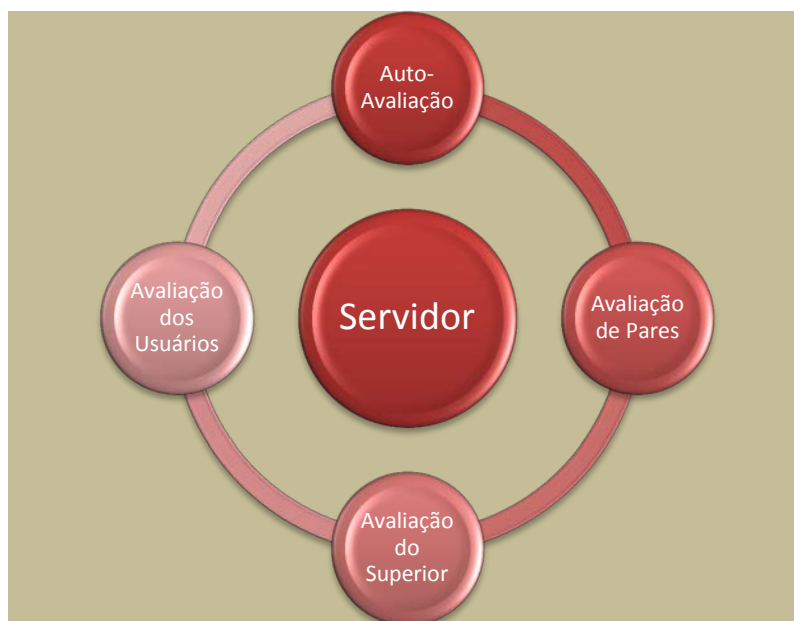


Figura 3 - Avaliação de Desempenho 360°.

Fonte: Adaptado do Programa de Gestão de Desempenho da UNB (2011).

As competências mapeadas de cada servidor estarão expressas na forma de indicadores de desempenho descritos em fichas avaliativas, cuja análise será realizada pelos potenciais avaliadores.

O sistema de Gestão de Desempenho Profissional baseado em Competências terá como objetivo subsidiar o planejamento das ações de capacitação e desenvolvimento da UFPA, que estarão relacionados às competências que precisam ser desenvolvidas ou aprimoradas pelo servidor.

Logo, este sistema trará benefícios tanto para o servidor quanto para a instituição. Para os servidores terá um sistema de diagnóstico e orientação para sua trajetória profissional, na medida em que indica possíveis lacunas de desempenho e auxilia o planejamento das ações de desenvolvimento. E, para a instituição permitirá avaliar e analisar os pontos que precisam ser melhorados para fornecer boas condições de trabalho para o servidor e atingir os objetivos estratégicos e a missão institucional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DECRETO Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Capturado em: 01/10/2012.

DECRETO Nº 5.825, DE 29 de junho de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Capturado em: 17/10/2012.

DECRETO Nº 7.232, DE 19 de julho de 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm. Capturado em: 25/10/2012.

Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Capturado em: 17/10/2012.

Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2011-2015. Disponível em: http://www.portal.ufpa.br/docs/pdi_aprovado_final.pdf. Capturado em: 02/10/2012.

Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnicos Administrativos (PIDT) da Universidade Federal do Pará (UFPA). Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) - Belém, 2006.

Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Disponível em: <http://www.unifesp.br/reitoria/orgaos/comissoes/avaliacao/sinaes.pdf>. Capturado em: 17/10/2012. Agosto de 2003

VIEIRA, Eurípedes Falcão e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. Rev. adm. contemp. [online]. 2004, vol.8, n.2, pp. 181-200. ISSN 1982-7849. Disponível: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000200010>. Capturado em: 23/10/2012.

VÁRIOS AUTORES, "Gestão por competências em organizações de governo". Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <[HTTP: www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task](http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task)>. Acesso em: 02/07/2012.

Programa de Auto Avaliação da UFPA 'Minha Opinião', 2010, p. 13-14.

DECRETO Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Capturado em: 01/10/2012.

DECRETO Nº 5.825, DE 29 de junho de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Capturado em: 17/10/2012.

DECRETO Nº 7.232, DE 19 de julho de 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm. Capturado em: 25/10/2012.

Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Capturado em: 17/10/2012.

Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2011-2015. Disponível em: http://www.portal.ufpa.br/docs/pdi_aprovado_final.pdf. Capturado em: 02/10/2012.

Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnicos Administrativos (PIDT) da Universidade Federal do Pará (UFPA). Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) - Belém, 2006.

Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Disponível em: <http://www.unifesp.br/reitoria/orgaos/comissoes/avaliacao/sinaes.pdf>. Capturado em: 17/10/2012. Agosto de 2003

VIEIRA, Eurípedes Falcão e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. Rev. adm. contemp. [online]. 2004, vol.8, n.2, pp. 181-200. ISSN 1982-7849. Disponível: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000200010>. Capturado em: 23/10/2012.

VÁRIOS AUTORES, "Gestão por competências em organizações de governo". Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <[HTTP: www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task](http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task)>. Acesso em: 02/07/2012.

Programa de Auto Avaliação da UFPA 'Minha Opinião', 2010, p. 13-14.

Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm Capturado em: 10/10/2012.

Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm
Capturado em: 10/10/2012.

Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm Capturado em: 10/10/2012.

Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm
Capturado em: 10/10/2012.

Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm
Capturado em: 12/10/2012.

Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm
Capturado em: 12/10/2012.

Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm
Capturado em: 13/10/2012.

Lei nº 11.784 de 22 de setembro de 2008. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm Capturado em: 13/10/2012.

Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm
Capturado em: 14/10/2012.

Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm
Capturado em: 14/10/2012.

Decreto nº 7.232, de 19/07/2010. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm
Capturado em: 15/10/2012.

Planejamento Estratégico 2001-2010. Disponível em:

http://www.proplan.ufpa.br/doc/pdi/PDI_2001-2010.pdf Capturado em: 15/10/2012.

Resolução/CONSAD/UFPA nº. 1.327 de 17 de novembro de 2011. Disponível em:

http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/resolucoes/consad/2011/1327%20Avaliacao%20de%20Desempenho.pdf Capturado em: 15 /10/2012.

Decreto nº 7.675 de 20 de janeiro de 2012. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7675.htm
Capturado em: 15 /10/2012.

