



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA
Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO COM BASE NA LACUNA DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVASF

KILMA CARNEIRO DA SILVA MATOS
Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF
kilma@riachao.com

THIAGO DIAS COSTA
thiagodiascosta@gmail.com
Universidade Federal do Pará - UFPA

DIVA ESTER OKAZAKI ROWE
divarowe@gmail.com
Universidade Federal da Bahia - UFBA

RESUMO

Esta pesquisa buscou verificar, com base na lacuna de competências individuais, as necessidades de capacitação dos Técnico-Administrativos em Educação lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). O estudo de natureza qualitativa foi realizado em cinco etapas: análise dos elementos estratégicos; identificação das competências setoriais; identificação das competências individuais; identificação da lacuna de competências; e identificação das necessidades de capacitação. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados desta pesquisa foram análise documental, entrevistas semiestruturadas, grupo focal e questionário. Como resultado do estudo, foram identificadas 56 competências individuais da SGP, sendo que a maioria dessas competências apresentou lacuna com variação igual ou inferior a cinco, indicando pouca ou nenhuma necessidade de capacitação. Apenas cinco competências individuais apresentaram variação da lacuna entre 12 a 20, indicando uma grande necessidade de capacitação dessas competências prioritárias, todas da área de saúde.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Lacuna de Competências. Avaliação de Necessidades de Capacitação. Administração Pública.

Introdução

A Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto 5.707/2006, tem como diretrizes o apoio, a promoção, o incentivo, o estímulo e a acessibilidade à capacitação dos servidores para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais.

A PNDP define a gestão por competências como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance do objetivo da organização” (BRASIL, 2006).

Diante da necessidade de atender aos objetivos do Decreto 5.707/2006 e implantar um modelo diferenciado de gestão baseado na gestão por competências, o Reitor da Univasf designou uma comissão para propor uma metodologia de implantação da gestão por competências. Como método de trabalho, a comissão optou por avaliar a aplicabilidade desta possível metodologia por meio de um projeto piloto na Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), por ser um órgão articulador responsável por planejar, desenvolver e executar ações que visem à implementação das políticas de gestão de pessoas, além de ser o órgão responsável pela implantação do modelo de gestão por competências na Univasf.

Nesse contexto, surge como objetivo geral verificar, com base na lacuna de competências individuais, as necessidades de capacitação dos técnico-administrativos em educação lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf e apresenta os seguintes objetivos específicos: a) analisar os elementos estratégicos da Univasf e da SGP; b) identificar as competências setoriais da SGP; c) averiguar o mapeamento das competências individuais necessárias aos técnico-administrativos em educação lotados na SGP/Univasf; d) averiguar o mapeamento das competências individuais existentes dos técnico-administrativos; e) identificar a lacuna de competências individuais dos técnico-administrativos; f) identificar as necessidades de capacitação dos técnico-administrativos em educação lotados na SGP/Univasf.

O presente artigo apresenta, após esta introdução, os principais conceitos teóricos: Gestão por Competências; Gestão por Competências nas IFES; e Necessidades de Capacitação. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados. Na parte seguinte são apresentados e discutidos os resultados e, por fim, apresenta as considerações finais.

2 Gestão por competências e avaliação necessidades de capacitação

O modelo de Gestão por Competências é uma tendência latente para a área de recursos humanos do setor público, que deve ser baseado em programas de desenvolvimento das competências, inclusive para os seus gestores públicos (OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011). De acordo com Mello e Amâncio Filho (2010), as competências podem ser classificadas em duas grandes categorias: as competências humanas, individuais ou profissionais (relacionadas aos indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e as competências organizacionais (relacionadas a uma organização ou a uma de suas unidades produtivas).

A estrutura do modelo de gestão por competências é definida de acordo o perfil de cada organização e os objetivos de adoção dos sistemas de gestão demonstram preocupação pela busca de resultados, alinhados à estratégia empresarial (ROWE, 2005). De modo geral, percebe-se que um estudo sobre o perfil da organização para conhecer seus elementos estratégicos é muito importante e facilitará na identificação das competências organizacionais

necessárias para atingir os objetivos propostos. Assim como, o mapeamento das competências é necessário para identificar as competências individuais existentes.

O mapeamento de competências é uma etapa fundamental da gestão por competências, pois orienta as ações para captação ou desenvolvimento das competências identificadas como relevantes para a organização, sendo muito importante que seja realizado com muito rigor para não prejudicar as etapas de captação, desenvolvimento e avaliação de competências (BRANDÃO, 2012). Por meio do mapeamento de competências é possível identificar a lacuna de competências que é a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (BRANDÃO, 2012).

Nesta etapa, busca-se identificar as competências organizacionais e as competências individuais que devem estar alinhadas à estratégia organizacional. Brasil (2012) classifica essas competências da seguinte maneira:

- a) Competências organizacionais: são as competências que estão relacionadas à organização e representam os atributos que a tornam eficaz, podendo ser compreendidas na administração pública como sendo às capacidades necessárias para àquela organização que são percebidas pela sociedade.
- b) Competências individuais: são as competências que estão relacionadas aos indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho para desenvolver a estratégia estabelecida e refletir as competências organizacionais.

As competências organizacionais são identificadas por meio da análise de documentos estratégicos como os planos estratégicos, a missão, a visão e os relatórios de gestão, por exemplo. Após a etapa de identificação das competências organizacionais, inicia-se o mapeamento das competências individuais que podem estar relacionadas ao indivíduo ou a pequenas equipes de trabalho, conforme já mencionado anteriormente. De acordo com Brandão e Bahry (2005), “a descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer”.

De acordo com Brasil (2012), o mapeamento das competências individuais poderá ser realizado por meio de diversos métodos como: Análise documental; Entrevista; Entrevista Semiestruturada; Grupo Focal; Questionário.

Ao finalizar a identificação das competências organizacionais e individuais existentes e as necessárias para atingir aos objetivos estratégicos organizacionais, identifica-se a lacuna de competências. É a partir das lacunas de competências que é possível planejar as ações de capacitação visando o desenvolvimento das mesmas (BRASIL, 2012).

2.1 Gestão por Competências nas IFES

Nas IFES, a gestão contemporânea de pessoas perpassa pela criação da Lei nº 11.091/05 que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), fazendo a interligação entre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Desenvolvimento Integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDICCTAE) até o estabelecimento dos Decretos 5.707/06 (PNDP), 5.824/06 e 5.825/06 (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

De acordo com Burigo e Laureano (2013), o Decreto nº 5.707/2006 desperta sobre a necessidade de implantar um modelo diferenciado de capacitação, com formação fundamentada no desenvolvimento de competências, diálogo entre dirigentes e servidores, e no aprimoramento do pessoal.

Para haver a implantação da Gestão por Competências nas IFES, o embasamento legal é primordial para validar este modelo de gestão. Contudo, além da legalidade, deve-se

observar a estratégia organizacional, o conceito de competências para a organização com base na sua missão, visão e objetivos estratégicos e o processo do mapeamento das competências individuais e organizacionais (SILVA FILHO, 2011). O autor destaca que este mapeamento objetiva identificar a lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis. O gerenciamento desta lacuna reduzirá ao máximo a discrepância entre estas competências, por isso o passo inicial do processo de mapeamento é a identificação das competências (individuais e organizacionais) para consecução dos objetivos da organização e em seguida realiza-se a coleta de dados com pessoas chave da organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A ausência de publicações com dados sobre o número preciso de IFES que implantaram a gestão por competências, motivou a realização de um levantamento com a Secretaria de Gestão Pública (SEGEP), órgão do governo responsável por desenvolver e implementar o Sistema de Gestão por Competências, para verificar tais informações. Contudo, a própria SEGEPE ainda não possui esses dados oficializados.

Diante do exposto, partiu-se para levantamento de publicações que apresentaram resultados de estudos realizados em IFES que implantaram ou ainda estão em fase de implantação da gestão por competências, por meio de pesquisas em base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), e periódicos nacionais como a Revista de Administração de Empresas (RAE) e a Revista de Administração Contemporânea (RAC) referente ao período de 2008 a 2014.

Dentre todas as IFES mencionadas, a UFPA é a instituição que apresentou o relato mais estruturado em relação à implantação da gestão por competências. A maioria das IFES ainda está na fase de análise dos seus processos interno, enquanto que a UFPA já realizou o mapeamento das competências setoriais e individuais, sendo possível a identificação das necessidades de capacitação dos servidores da instituição.

2.2 Avaliação de Necessidades de Capacitação

As necessidades de capacitação ou treinamento são descrições de lacunas de competências e podem se manifestar em vários níveis, sendo possível identificar três situações básicas que geram essas necessidades: a) mudanças provocadas por fatores extra organizacionais; b) mudanças internas realizadas na organização; e c) ocorrência de lacunas de competências ou desvios de desempenho observados nos indivíduos da organização (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Para Ferreira (2009), as necessidades de treinamento podem ser definidas nos níveis organizacional (macro), de macroprocessos, de grupos e tarefas (meso) e individual (micro). A necessidade de treinamento no nível organizacional deve ter como ênfase a lacuna das competências que são transversais ou genéricas, ou seja, necessárias a todos os empregados, devendo ter relação com os objetivos estratégicos da organização (FERREIRA, 2009). Segundo o autor, no nível meso a abrangência é menor que no nível macro, pois o foco é tanto nas lacunas de competências replicáveis que são necessárias a diversos atores de processos organizacionais semelhantes (macroprocessos), como nas lacunas das competências técnicas que são específicas de um determinado grupo ou função (grupos e tarefas). O nível individual é caracterizado pelos treinamentos serem de baixo compartilhamento entre os trabalhadores e por estarem mais voltados ao atendimento de objetivos pessoais e profissionais de aprendizagem (FERREIRA, 2009).

O processo de diagnóstico de necessidades de capacitação possibilita a identificação das possíveis lacunas de competências, visando tornar o planejamento das ações de capacitação mais efetivo (BRANDÃO, 2012). O autor indica duas alternativas para

realização do diagnóstico de necessidades de capacitação: *análise organizacional* ou *análise de atividades ou de papéis ocupacionais*. Na *análise organizacional* é proposto um estudo sobre os elementos estratégicos da organização, considerando os indicadores de eficiência e eficácia para identificar se há lacunas de competências que são necessárias para atingir os objetivos organizacionais, enquanto que na *análise de atividades* são verificadas as condições que estão sendo realizadas as atividades demandadas para os empregados, visando identificar se as competências apresentadas pelos mesmos são suficientes para um desempenho eficaz (BRANDÃO, 2012).

Ferreira (2009) questiona por que apenas “levantar” ou “analisar” necessidades de treinamento e não “avaliá-las”? O autor responde ao próprio questionamento ressaltando que avaliar as necessidades de treinamento implica no julgamento da sua magnitude, priorização, além de aferição de sua natureza (cognitiva, afetiva, psicomotora) e complexidade. Para Ferreira (2009) a expressão mais adequada para o método de diagnóstico de necessidades de treinamento é Avaliação das Necessidades de Treinamento (ANT), pois trata de um processo sistemático de identificação de lacunas de competências para aferir a magnitude das necessidades, a prioridade e se causam prejuízo ou não à organização.

Apesar das grandes mudanças e evoluções ocorridas no contexto do trabalho das instituições públicas, por muitos anos o foco dessas mudanças ocorria apenas nos procedimentos e questões operacionais, uma vez que havia a necessidade de atender ao aparato legal, contudo poucas ações eram voltadas para uma atuação mais estratégica da gestão pública. (SILVA; ROWE, 2012). Muitas instituições públicas não possuem seus elementos estratégicos bem definidos e isso dificulta a adoção de práticas mais atuais e eficientes de gestão, como por exemplo o método de Avaliação das Necessidades de Treinamento (ANT) que deve abranger os arranjos organizacionais modernos e a interação entre organizações e o ambiente externo formado por seus interessados.

O conceito de necessidades de treinamento, por sua vez, “refere-se, basicamente, a lacunas de competências dos indivíduos (fim)”, o conceito de avaliação das necessidades de treinamento “refere-se ao processo sistemático de coleta, análise e interpretação de dados destinados à identificação de tais lacunas (meio)”. (FERREIRA, 2009, p. 30). Borges-Andrade (2002) afirma que o Treinamento (T) e Desenvolvimento (D) podem ser observados como um sistema, que deve ser “integrado por três elementos: (a) avaliação de necessidades; (b) planejamento do treinamento e sua execução e (c) avaliação do treinamento”.

Esses elementos, segundo o autor, mantêm entre si um fluxo de informações e produtos, sendo que o elemento de ‘avaliação do treinamento’ seria o principal responsável por garantir a retroalimentação do sistema por meio de informações que permitam o constante aperfeiçoamento do mesmo (BORGES-ANDRADE, 2002). De acordo com Silva (2012), esse fluxo de informações também permite a alimentação do sistema e direcionamento do mesmo de forma que promova uma ação instrucional capaz de identificar e suprir lacunas de competências. Contudo, as pesquisas sobre este método ainda não são suficientes e a ANT não tem sido realizada de modo sistemático em ambientes organizacionais (SILVA, 2012).

As necessidades de capacitação deste estudo foram identificadas por meio da *análise de atividades ou de papéis ocupacionais*, conforme modelo proposto por Brandão (2012), com base na lacuna de competências individuais dos servidores lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf. Por meio desta análise foi possível estabelecer as prioridades de capacitação, conforme uma auto avaliação realizada pelos próprios servidores para indicar o grau de domínio das competências mapeadas.

Para identificar o grau de prioridade da capacitação ou a necessidade de aprendizagem que são indicados pela lacuna de cada competência identificada, aplica-se a seguinte fórmula, conforme sugere Brandão (2012): $N = I (5 - D)$. Nesta equação, o ‘N’ indica a lacuna de competência; o ‘I’ indica o grau de importância daquela competência para

o desempenho das atividades; o 'D' indica o grau de domínio que o servidor possui sobre determinada competência. A lacuna de competência encontrada por meio desta fórmula pode variar de 0 a 20, sendo que os resultados iguais ou inferiores a 5 representam pouca ou nenhuma necessidade de capacitação da competência avaliada, assim como os resultados iguais ou superiores a 12 indicam uma grande necessidade de capacitação da competência avaliada (BRANDÃO, 2012).

3 Procedimentos Metodológicos

O modelo teórico-metodológico utilizado na presente pesquisa de natureza qualitativa foi adaptado de Ferreira (2009) e Brandão (2012). Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas, grupos focais e questionários. Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo proposto por Bardin (2009). Os procedimentos metodológicos utilizados serão detalhados a seguir, considerando a ordem de realização de cada uma delas.

A literatura é copiosa em considerar que a entrevista semiestruturada tem o formato mais apropriado para instrumento auxiliar a ser utilizado nas pesquisas qualitativas (TRIVIÑOS, 2006; MINAYO, 2004). Nessa técnica, o pesquisador levanta certos questionamentos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa, e oferece um amplo campo de interrogativas, fruto de novas possibilidades que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante.

A principal técnica utilizada nesta pesquisa para coleta dos dados primários foi a do grupo focal que Westphal, Bógus e Faria (1996, p. 473) a define como “uma técnica de pesquisa que utiliza as sessões grupais como um dos foros facilitadores da expressão de características psicossociológicas e culturais”. A técnica de grupo focal foi escolhida por apresentar diversas vantagens como algumas descritas por Westphal, Bógus e Faria (1996): (a) obtenção rápida de dados e com custos mais baixos; (b) favorecer a concretização de um processo pautado pela participação dos envolvidos com o objeto da pesquisa; (c) promover a discussão e reflexão de problemas que emergem da prática cotidiana; (d) possibilitar o encontro de saídas para a transformação de situações.

A primeira etapa desta pesquisa foi adaptada da etapa **macro** da metodologia proposta por Ferreira (2009), uma vez que houve a análise do contexto interno da organização. Nesta etapa houve a *análise documental em documentos institucionais* para atender ao primeiro objetivo específico proposto nesta pesquisa de **analisar os elementos estratégicos da Univasf e da SGP**, por meio da análise dos seguintes documentos: a) Estatuto da Univasf; b) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2009 a 2014; e c) *home page* da SGP.

A etapa seguinte foi adaptada da etapa **meso** da metodologia proposta por Ferreira (2009), com a análise das competências técnicas que são específicas de um determinado grupo ou função (grupos e tarefas). A análise minuciosa da Carta de Serviços permitiu a identificação das competências setoriais da SGP.

A validação das competências setoriais e individuais, assim como a definição do grau de importância para cada competência individual, aconteceu por meio da realização de grupo focal. Que foi realizado em uma sala de reunião do gabinete da reitoria, para assegurar a privacidade dos participantes e evitar interferências externas.

Participaram do grupo focal 10 servidores técnico-administrativos em educação lotados na SGP, sendo a amostra considerada válida e composta por 100% de participantes do sexo feminino. Dos participantes, oito ocupam o cargo de Assistente em Administração, um ocupa o cargo de Enfermeiro e um ocupa o cargo de Nutricionista. Os participantes deste grupo focal foram selecionados por possuírem funções estratégicas com alto conhecimento

sobre o desenvolvimento das atividades do setor. Os participantes possuíam as seguintes funções: Secretária de Gestão de Pessoas; Diretora de Administração de Pessoas; Diretora de Normas e Seleção de Pessoas; Gestora da Unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS); Chefe da Secretaria Administrativa; Coordenadora de Cadastro e Pagamento; Chefe da Divisão de Cadastro; Chefe da Divisão de Desempenho; Chefe do Setor de Promoção à Saúde.

Todas as competências mapeadas foram inseridas em tabelas com colunas contendo as seguintes informações: competência setorial; categoria da competência; competências individuais; e grau de importância. Essas informações foram organizadas em *slides* de acordo com cada subsetor da SGP e foram projetadas em *datashow* para melhor visualização dos participantes.

Durante a condução do grupo focal, a carta de serviços era apresentada aos participantes. Em seguida, era solicitado aos mesmos que definissem que competências deveriam ser desempenhadas para atender os preceitos do documento. Perguntas como “O que o servidor deve ser capaz de fazer para atender esta exigência?” eram utilizadas para guiar as respostas dos participantes.

Com as competências delimitadas, os participantes eram convidados a identificar o grau de importância das mesmas para sua unidade. Assim, eles atribuíram a cada competência um grau de importância distinto, dependendo das características de seu setor. Posteriormente, esses resultados do grupo focal foram enviados por e-mail aos participantes, para validação.

As competências delimitadas pelo grupo focal na fase anterior foram inseridas em um questionário aplicado a todos os servidores de forma individual. Foram elaborados questionários separados para cada subsetor da SGP, conforme orientações e modelo do sistema de gestão de competências (GESTCOM) da Universidade Federal do Pará (COSTA; ALMEIDA JR., 2013).

Os questionários foram aplicados com o objetivo de identificar o grau de domínio de cada uma das competências individuais mapeadas pelos subsetores da SGP. Para a aplicação do instrumento, foi empregada a plataforma *SurveyMonkey*. Os servidores analisaram cada uma das competências e utilizaram a escala de 0 a 5 para informar o grau de domínio das competências individuais.

Após a aplicação dos questionários, a lacuna foi calculada com base na fórmula sugerida por Brandão (2012), que considera o grau de importância que foi identificado no grupo focal e o grau de domínio verificado por meio dos questionários individuais.

Assim, as necessidades de capacitação dos Técnico-Administrativos em Educação da SGP foram identificadas, considerando como prioridade as competências que apresentaram maior lacuna.

Os resultados encontrados durante as etapas de Identificação da Lacuna de Competências Individuais e das Necessidades de Capacitação serão apresentados e discutidos no próximo capítulo.

4 Resultados e Discussão

Para identificar as competências setoriais da SGP, realizou-se uma análise documental por meio da utilização da Carta de Serviços do setor que apresenta de forma detalhada os serviços prestados pela secretaria e é um documento validado institucionalmente.

A análise documental da Carta de serviços da instituição possibilitou a identificação das competências setoriais da SGP, conforme as atividades desenvolvidas por cada subsetor. Essas competências foram separadas e organizadas por categorias para posterior validação por meio do grupo focal.

Grupo Focal

Durante a realização do grupo focal, os técnicos selecionados de cada subsetor analisaram se as competências setoriais identificadas correspondiam à sua realidade. As competências foram ajustadas, sendo necessárias algumas exclusões e inclusões de competências, de acordo com as sugestões apresentadas pelos participantes do grupo focal.

Todas as correções sugeridas foram realizadas e enviadas por e-mail para validação final pelos participantes do grupo focal. Como resultado desta etapa, foram identificadas 44 competências setoriais da SGP, considerando a relação de cada uma delas com o subsetor correspondente. Apenas a competência de Assessorar a Secretária de Gestão de Pessoas foi comum a dois subsetores da SGP.

Com as competências setoriais mapeadas, juntamente com as informações acerca do serviço e os fluxogramas disponíveis de cada subsetor na carta de serviços, partiu-se para a identificação das competências individuais da SGP. Foram mapeadas 56 competências individuais da SGP. Essa análise possibilitou a organização dos dados que posteriormente foram analisados pelos participantes do grupo focal. As informações foram inseridas em tabelas elaboradas para cada subsetor com colunas que apresentavam os seguintes dados: a) competência setorial; b) categoria da competência; c) competências individuais; e) grau de importância.

O grupo focal foi realizado com 10 servidores técnico-administrativos lotados na SGP, ocupantes de funções estratégicas e dos cargos de Assistente em Administração, Enfermeiro e Nutricionista. Ocorreu em duas etapas, o que possibilitou a validação das competências individuais, assim como o grau de importância para cada uma delas. Dentre as competências mapeadas, a competência **“Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.”** Foi a única comum a todos os subsetores.

Essas competências individuais mapeadas apresentaram um alinhamento direto com as atividades desenvolvidas pelos TAE's lotados na SGP, uma vez que o mapeamento foi realizado por meio da análise de um documento elaborado pelo próprio setor e validado institucionalmente.

Avaliação de necessidades individuais de capacitação

De acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006), as necessidades de capacitação ou treinamento são descrições de lacunas de competências e podem se manifestar em ocorrência de lacunas de competências ou desvios de desempenho observados nos indivíduos da organização.

Nesta pesquisa, a busca pela identificação das necessidades de capacitação buscou perpassar pelos níveis macro, meso e micro proposto por Ferreira (2009). No nível macro ou organizacional, a análise dos elementos estratégicos ocorreu de forma limitada e impossibilitou a identificação das competências organizacionais. Já no nível meso, a análise documental permitiu a identificação das competências setoriais da SGP que possibilitou um maior alinhamento no mapeamento das competências individuais, assim como na identificação da lacuna de competências dos servidores lotados na SGP, atingindo o nível micro ou individual.

Apesar da instituição já ter avançado em relação aos procedimentos de diagnóstico das necessidades de capacitação, ainda há muito a ser feito para o desenvolvimento de um sistema mais integrado e alinhado às estratégias da organização. Compreendemos que este tipo de diagnóstico apresenta as suas limitações, pois muitos setores não conseguem preencher todos os dados corretamente e a ausência de informações claras e precisas do setor, impacta diretamente no planejamento mais efetivo das ações de capacitação.

Os resultados deste trabalho apontam as necessidades de capacitação que foram identificadas por meio de uma análise mais aprofundada, considerando a diferença das competências existentes e as necessárias para consolidar a estratégia organizacional, ou seja, a lacuna de competências (BRANDÃO, 2012).

Para verificar as necessidades de capacitação desses técnicos com base na lacuna de competências individuais, objetivo geral desta pesquisa, questionários foram aplicados para identificar o grau de domínio das competências individuais mapeadas e, em seguida, houve a identificação da lacuna, conforme resultados que serão apresentados a seguir.

Após a identificação das competências setoriais e das competências individuais, identifica-se a lacuna de competências para que seja possível planejar as ações de capacitação visando o desenvolvimento das mesmas (BRASIL, 2012). A identificação da lacuna de competências pode ser feita por meio da definição do grau de 'importância' da competência individual identificada e da definição do grau de 'domínio' da competência individual identificada (BRASIL, 2012).

Para Brandão (2012), os resultados iguais ou inferiores a 5 representam pouca ou nenhuma necessidade de capacitação, assim como os resultados iguais ou superiores a 12 indicam grande necessidade de capacitação da competência avaliada. Os resultados obtidos nesta etapa apresentam variação geral da lacuna entre 0 a 20.

As lacunas de competências individuais da Secretária de Gestão de Pessoas, única servidora deste cargo, apresentou variação da lacuna entre 0 a 10, o que indicou pouca ou nenhuma necessidade de capacitação, conforme Tabela 2.

Os resultados obtidos das lacunas de competências individuais dos servidores da Secretaria Administrativa (SA) apresentaram variação entre 3 a 10 para um número de dois servidores, indicando pouca necessidade de capacitação para a maioria das competências mapeadas.

Para os quatro servidores do Departamento de Administração de Pessoas (DAP), assim como entre os três servidores do Departamento de Normas e Seleção de Pessoas (DNSP) que responderam os questionários, os resultados das lacunas de competências individuais apresentam variação entre 0 a 10, indicando novamente pouca necessidade de capacitação para a maioria das competências avaliadas.

Devido as diferentes atribuições desempenhadas pela Coordenação de Capacitação e Desempenho (CCD) e pelo Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), o mapeamento das competências individuais do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) foi realizado separadamente para melhor visualização dos resultados distintos.

Os resultados das lacunas de competências individuais dos dois servidores da CCD apresentam variação entre 0 e 10, o que indica, mais uma vez, pouca necessidade de capacitação.

Devido a sua complexidade e abrangência, o SIASS é o subsetor que apresenta um maior número de servidores dentre os demais subsetores da SGP, sendo quase todos profissionais da área de saúde. Participaram desta etapa da pesquisa um quantitativo de oito servidores que informaram seu grau de domínio, conforme competência individual mapeada. Os resultados obtidos apontam que lacunas de competências desses servidores próximas de 20, indicam uma grande necessidade de capacitação.

Segundo Brandão (2012), quanto maior for o número da lacuna, maior a necessidade de capacitação da competência individual analisada e o gerenciamento desta lacuna reduzirá ao máximo a discrepância entre as competências individuais necessárias e as competências individuais existentes (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Com esses resultados, torna-se possível identificar as necessidades de capacitação dos servidores lotados na SGP com base na lacuna de competências.

O número de competências com variação da lacuna entre 8 a 10 foi significativo, o que indicou uma média necessidade de capacitação, conforme Tabela 2. Ou seja, dentre as 56 competências individuais levantadas, 32 apresentam lacunas.

Para facilitar a identificação dos servidores que precisa de capacitação, a Tabela 2 indicou a relação dos setores, sendo: Secretária de Gestão de Pessoas (SGP); Secretaria Administrativa (SA); Departamento de Administração de Pessoas (DAP); Departamento de Normas e Seleção de Pessoas (DNSP); Coordenação de Capacitação e Desempenho (CCD) e Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS). A identidade dos participantes desta pesquisa foi protegida para a publicação deste trabalho.

Competência Individual (CI)	Lacuna	Subsetor	Servidor
(CI-1) Acompanhar a execução das atividades dos servidores sob a sua responsabilidade, com intervenções para que o serviço seja alcançado de acordo com os padrões de qualidade e a legislação pertinente.	10	SGP	S1
(CI-2) Propor e acompanhar ações intersetoriais para redução do estresse e melhoria da qualidade de vida dos servidores da Univasf.	10	SGP	S1
(CI-3) Planejar estrategicamente ações que desenvolvam o conhecimento para melhor atuação no trabalho utilizando assim os princípios da coerência e ética.	10	SGP	S1
(CI-4) Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.	10	SGP	S1
	10	SA	S2
	10	DAP	S4
	8	CCD	S2
	10	SIASS	S1
	10	SIASS	S3
	10	SIASS	S5
(CI-5) Pesquisar informações necessárias de acordo com a demanda apresentada, utilizando diferentes sistemas de informação.	10	SA	S1
	10	DAP	S3
	10	DAP	S4
	10	DNSP	S3
(CI-6) Interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.	8	SA	S1
(CI-7) Elaborar planilhas eletrônicas, utilizando Excel, de acordo com o formato das instruções interna pertinente.	10	DAP	S2
	10	DAP	S3
	10	DAP	S4
	10	DNSP	S1
(CI-8) Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.	10	DAP	S3
	10	DAP	S4
	10	SIASS	S3
	10	SIASS	S5
	10	SIASS	S8

(CI-9) Analisar documentos apresentados para concessão do benefício ou direito, de acordo com critérios e limites estabelecidos pela legislação pertinente.	10	DNSP	S3
	10	SIASS	S2
	10	SIASS	S8
(CI-10) Analisar processos de solicitação dos servidores e setores da instituição, considerando a documentação apresentada e a legislação pertinente.	10	DNSP	S3
	10	CCD	S1
	10	CCD	S2
(CI-11) Analisar as solicitações dos processos judiciais, respondendo-as com clareza de acordo com a legislação pertinente.	10	DNSP	S2
(CI-12) Analisar demanda de solicitação do setor administrativo considerando a legislação pertinente.	10	DNSP	S3
(CI-13) Publicar informações em páginas de internet e/ou no DOU por meio do INCOM.	10	DNSP	S3
	8	SIASS	S6
	8	SIASS	S7
(CI-14) Acompanhar as etapas da seleção, obedecendo a critérios de prazos estabelecidos no edital.	10	DNSP	S1
	10	DNSP	S3
(CI-15) Prestar informações à Secretaria para embasamento na tomada de decisões, de acordo com as demandas apresentadas.	10	DNSP	S3
(CI-16) Coordenar o levantamento das necessidades de capacitação por meio de formulário eletrônico juntamente com os setores demandantes.	10	CCD	S1
(CI-17) Desenvolver plano de capacitação com metodologia e cronograma a partir do levantamento de necessidades de capacitação.	10	CCD	S1
(CI-18) Identificar recursos humanos que atendam aos requisitos definidos em edital por meio da análise curricular.	10	CCD	S1
(CI-19) Analisar plano de trabalho proposto pelo facilitador do curso avaliando se corresponde à demanda.	10	CCD	S1
(CI-20) Identificar informações necessárias para concessão do benefício solicitado e critérios de prazos e limites estabelecidos pela legislação pertinente.	10	CCD	S2
(CI-21) Prestar atendimento ao servidor para identificar e sanar as suas necessidades por meio da coleta de dados e encaminhamento subsequente, quando necessário.	10	SIASS	S4
	10	SIASS	S7
	10	SIASS	S8
(CI-22) Realizar procedimento de saúde de acordo com a área de competência profissional (Médico, Enfermeiro, Nutricionista, Psicólogo e Fonoaudiólogo) para basear o melhor encaminhamento.	10	SIASS	S7
(CI-23) Prestar orientações a respeito de bons hábitos voltados à manutenção da saúde do servidor.	10	SIASS	S4
	10	SIASS	S6
	10	SIASS	S7
	10	SIASS	S8
(CI-24) Identificar informações relevantes do atendimento realizado para basear processos decisórios.	10	SIASS	S4
	10	SIASS	S5
	10	SIASS	S7

(CI-25) Analisar dados necessários para embasar processos decisórios.	10	SIASS	S1
	10	SIASS	S2
	10	SIASS	S3
	10	SIASS	S4
	10	SIASS	S5
	10	SIASS	S6
	10	SIASS	S8
(CI-26) Realizar levantamento de indicadores para direcionar as ações de saúde que devem ser realizadas.	10	SIASS	S3
	10	SIASS	S5
	10	SIASS	S7
(CI-27) Desenvolver projetos que visem à saúde e qualidade de vida dos servidores com ações de saúde integral.	10	SIASS	S3
	10	SIASS	S5
	10	SIASS	S7
	10	SIASS	S8
(CI-28) Verificar o estado de saúde do candidato nomeado, de acordo com as recomendações da legislação pertinente.	10	SIASS	S6
	10	SIASS	S8
(CI-29) Sensibilizar os servidores quanto a importância de realizar os exames médicos periódicos.	10	SIASS	S4
	10	SIASS	S5
	10	SIASS	S7
	10	SIASS	S8
(CI-30) Monitorar a realização dos exames médicos periódicos junto à empresa conveniada, de acordo com as recomendações da legislação pertinente.	10	SIASS	S7
	10	SIASS	S8
(CI-31) Analisar os ambientes de trabalho com intuito primordial de reduzir os riscos ambientais, evitando acidentes e doenças ocupacionais.	10	SIASS	S2
(CI-32) Elaborar laudos ambientais para subsidiar a concessão dos adicionais de insalubridade/ periculosidade/ gratificação por raios x junto ao setor administrativo responsável.	10	SIASS	S1
	10	SIASS	S2

Tabela 2 – Competências com Média Necessidade de Capacitação
Fonte: Dados da pesquisa

A análise da lacuna de competências individuais dos Técnico-Administrativos em Educação lotados na SGP possibilitou a avaliação das necessidades de capacitação desses servidores por meio da indicação das competências que devem ser desenvolvidas de forma prioritária, pois apresentaram variação da lacuna entre 12 a 20, conforme Tabela 3.

Competência Individual (CI)	Lacuna
1ª - Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente.	20
2ª - Publicar informações em páginas de internet e/ou no DOU por meio do INCOM.	16
3ª - Elaborar documentos oficiais, utilizando editor de texto Word, de acordo com formato estabelecido pela legislação/instruções interna pertinente.	15
4ª - Analisar dados necessários para embasar processos decisórios.	15
5ª - Realizar levantamento de indicadores para direcionar as ações de saúde que devem ser realizadas.	15

Tabela 3 – Competências Prioritárias
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com este resultado, a competência individual que apresentou a maior lacuna e, conseqüentemente, a maior necessidade de capacitação foi a competência **“Alimentar sistemas de acordo com a demanda apresentada, conforme critérios estabelecidos pela legislação pertinente”**.

A avaliação das necessidades de capacitação com base na lacuna de competências permite uma gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento de competências alinhadas aos objetivos organizacionais, estimula o aprendizado específico das competências de maior prioridade e possibilita a melhoria do desempenho do servidor, do setor e, conseqüentemente, da instituição.

5 Conclusão

O presente trabalho buscou verificar, com base na lacuna de competências individuais, as necessidades de capacitação dos Técnico-Administrativos em Educação lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf.

Muitas IFES, apesar de já terem iniciado o processo de implantação do modelo de gestão por competências, sentem muita dificuldade em implantar o modelo. Esta dificuldade pode ser devido à complexidade de compatibilizar a legalidade com a realidade que remete ao gestor o desafio de envolver o planejamento com a ação articulados à gestão por competências (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Para a implantação do modelo de gestão por competências, a análise dos elementos estratégicos da instituição é uma etapa de suma importância, pois permite conhecer o perfil estratégico da organização e contribuir no delineamento das competências organizacionais e individuais. Quando esses elementos estão bem definidos dentro da organização, a identificação dessas competências ocorre de forma mais clara e alinhada com os objetivos organizacionais, tornando o mapeamento de competências mais eficiente.

Apesar da identificação de alguns elementos estratégicos da Univasf e da SGP, a análise desses elementos ocorreu de forma limitada nesta pesquisa, pois a universidade ainda não apresenta suas estratégias bem definidas e os documentos analisados nesta etapa não foram suficientes para identificar as competências organizacionais alinhadas com essas estratégias. Sendo assim, percebe-se a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre o perfil da organização para que seus elementos estratégicos possam ser melhores definidos, facilitando a identificação das competências organizacionais necessárias para atingir os objetivos propostos.

O mapeamento das competências setoriais foi realizado por meio da análise da Carta de Serviços da SGP, que apresenta os serviços prestados pela secretaria, possibilitando o levantamento desses dados.

A técnica do grupo focal se mostrou adequada para validação dessas competências, por possibilitar uma análise detalhada de cada competência mapeada, assim como a inclusão e exclusão de algumas competências. Vale ressaltar que a escolha desses participantes deve ser criteriosa. Eles devem atuar de forma estratégica no setor para facilitar a compreensão do desdobramento dessas competências setoriais em competências individuais.

Com este estudo, foi possível perceber que a etapa de identificação das competências individuais só deve ocorrer após o mapeamento das competências setoriais para que haja um bom alinhamento. A análise documental da Carta de Serviços possibilitou também a identificação dessas competências que foram validadas no mesmo grupo focal.

A metodologia utilizada se mostrou parcialmente adequada na medida em que possibilitou a coleta de dados de forma satisfatória em praticamente todas as etapas. Contudo,

a análise documental dos elementos estratégicos da Univasf e da SGP não foram suficientes para realizar o mapeamento das competências organizacionais, não sendo possível obter resultados esperados desta etapa. A análise de carta de serviços parece ser promissora para a instituição que não possui planejamento estratégico, mas ainda apresenta limitações dentro do modelo de Gestão por Competências.

Os resultados do trabalho identificaram as competências individuais prioritárias que devem ser desenvolvidas. Assim, é possível afirmar que, mesmo considerando as deficiências durante a análise documental, foi possível identificar lacunas de competências na instituição empregando os referenciais normativos já presentes.

Institucionalmente, os resultados desse estudo poderão contribuir para nortear o processo de implantação da gestão por competências na Univasf como um todo. Adotando a metodologia descrita no presente trabalho, considerando as principais competências que devem ser desenvolvidas e os servidores que necessitam de determinada capacitação.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa promove reflexões a respeito de aspectos de mapeamento de competências em IFES ainda pouco explorados pela literatura, principalmente devido à carência de estudos de maior aprofundamento metodológico e empírico, que são relevantes para proporcionar maior eficácia e aplicabilidade do modelo de gestão da capacitação por competências.

O fenômeno estudado nesta pesquisa é complexo, pois necessita de um alto envolvimento da gestão e dos diversos setores da instituição, além do alinhamento com as estratégias organizacionais. Com base na análise dos resultados obtidos, sugerimos que as etapas e técnicas apresentadas neste trabalho possam ser aprimoradas e aplicadas nos demais setores da Univasf, de forma que as mesmas contribuam para melhoria do planejamento das ações de capacitação na instituição.

Quando os objetivos institucionais da universidade estiverem devidamente pactuados, um estudo futuro poderá comparar as competências identificadas pela carta de serviços com as competências identificadas pela análise do planejamento estratégico.

Referências

- ABBAD, G. da S.; FREITAS, I. A. de; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G. da S. e MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.231-254.
- AYRES, S. M. P. M. **Proposta de um Sistema de Capacitação baseada em Competências para o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano**. 2012. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, n. 07. p. 31-43. 2002.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr/jun. 2005.
- BRASIL. **Decreto N° 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 regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. 2006.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 10 out. 2012.

_____. **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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em: 08 dez. 2013.

_____. **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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 08 dez. 2013.

_____. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**, 2012. Disponível em: <<https://portalsipec.planejamento.gov.br/eventos/iii-encontronacional-de-desenvolvimento-de-pessoas/arquivos/arquivo.2013-0107.0167156876>>. Acesso em: 16 jul. 2013.

BURIGO, C. C. D.; LAUREANO, R. J. Desafios e Perspectivas da Gestão por Competência na UFSC. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 6, p. 197-211, jan. 2013.

COSTA, T. D.; ALMEIDA JUNIOR, J. C. Mapeamento de Competências Individuais dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Pará. In: VI Congresso CONSAD de Administração Pública, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: 2013.

DUARTE, M. T.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 1, n. 2, p. 101-120, 2009.

FERREIRA, R. R. **Avaliação de Necessidades de Treinamento**: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais. 2009. 211 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 2009.

MELLO, M. L. B.; AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, maio/jun. 2010.

OLIVEIRA, M. M. **Difusão do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências em Instituições Federais de Ensino Superior na Região Nordeste do Brasil**. 2011. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. da. Gestão de Pessoas por Competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR). 2011, João Pessoa. **Anais**. João Pessoa: ANPAD, 2011.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B.; CAVALCANTE, K. O. O sistema de Gestão de Pessoas por Competências na Universidade Federal de Goiás: “sonho de uma realidade” ou “realidade de um sonho”? In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

ROWE, D. E. O. A práxis do impacto da gestão de Competências no desempenho do trabalhador: O Caso da CEMIG. In: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. **Anais**. Brasília: 2005.

SILVA FILHO, A. I. Mapeamento de Competências: novas direções para a prática em organizações. In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2011.

SILVA, G. G.; MENESES, P. P. M. Necessidades de Treinamento Organizacional e Motivação para Trabalhar. **REAd**, Porto Alegre, Edição 71, n. 1, p. 27-62, jan/abr. 2012.

SILVA, R. O.; ROWE, D. E. O. Avaliação das Necessidades de Treinamento: Um estudo da área de gestão da Fiocruz na Bahia. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: 2012.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Estatuto da Universidade Federal do Vale do São Francisco**, 2012. Disponível em: <http://www.univasf.edu.br/acessoainformacao/arquivos/estatuto_novo.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2013.

_____. **Carta de Serviços**, 2013. Disponível em: <<http://www.univasf.edu.br>>. Acesso em: 16 mai. 2014.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIVASF (2009 - 2014)**, 2009. Disponível em: <http://www.pdi.univasf.edu.br/images/documentospdf/PDIUNIVASF2009_14.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2013.

WESTPHAL, M. F.; BÓGUS, C. M.; FARIA, M. de M. Grupos focais: experiências precursoras em programas educativos em saúde no Brasil. **Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP)**, Washington DC, USA, v.6, n.120, p. 472-482, 1996. Disponível em: <<http://hist.library.paho.org/Spanish/BOL/v120n6p472.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2014.