



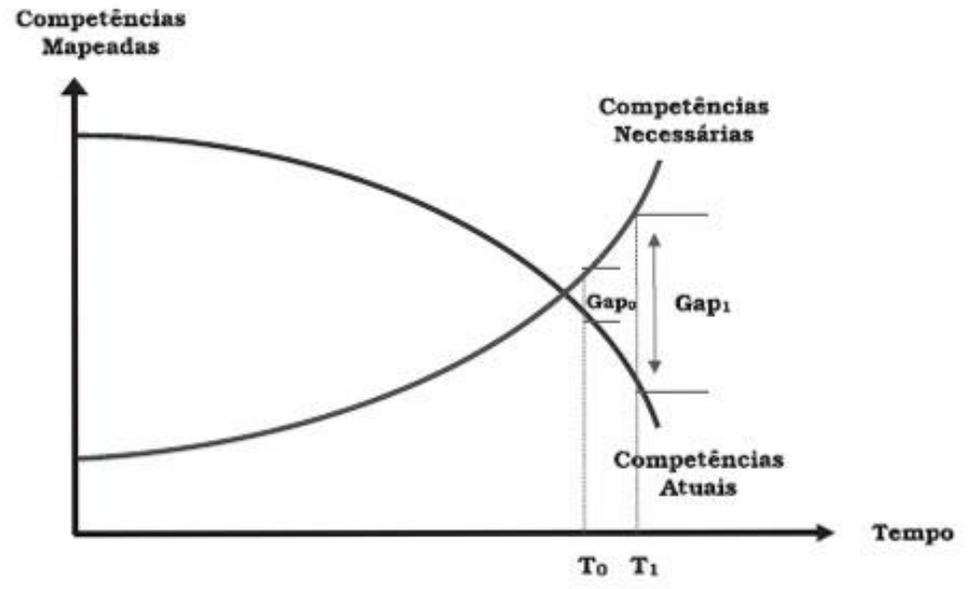
*LABORATÓRIO DE
GESTÃO DO
COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL*

*UFPA - UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARÁ*

O que é Gap ou Lacuna?

- O termo significa distância, lacuna, divergência, diferença ou discrepância entre um situação idealizada (competências desejadas pela organização) e a situação real (competências existentes na organização). (BRANDÃO, 2012).

Figura 2: Identificação do *Gap* (Lacuna) de Competências



Fonte: adaptado de Ienaga (1998, p. 13).

Como calcular a Lacuna

- Podemos calcular a lacuna através da formula

$$L = I. \left(\frac{AA \times AG}{10} \right)$$

- L = Lacuna de Competências
- I = Importância da Competência pra Unidade
- AA = Necessidade de capacitação Auto avaliação
- AG = Necessidade de capacitação do servidor na avaliação do gestor imediato



Exercitando

Competência: Atendimento ao Público

- Importância para a unidade é 10,
- Avaliação da necessidade de capacitação do servidor é 10
- Avaliação da necessidade de capacitação do servidor na visão do gestor é 10

$$L = I. \left(\frac{AA \times AG}{10} \right)$$

$$L = 10. \left(\frac{10 \times 10}{10} \right)$$

$$L = 100$$

Exercitando

Competência: **Excel Avançado**

- Importância para a unidade é 3,
- Avaliação da necessidade de capacitação do servidor é 5
- Avaliação da necessidade de capacitação do servidor na visão do gestor é 4

$$L = 1. \left(\frac{AA \times AG}{10} \right)$$

$$L = 3. \left(\frac{5 \times 4}{10} \right)$$

$$L = 6$$

Parâmetros para definição das lacunas de competências

FAIXA	INTERPRETAÇÃO
De 40 a 100	Alta lacuna - Indivíduos têm prioridade para ser encaminhados para capacitação, e as ações devem ser pensadas focando estas competências.
De 17 a 39,9	Média lacuna - Servidores nessa faixa têm preferência para encaminhamento a ações de capacitação depois dos identificados com alta lacuna.
De 5 a 16,9	Baixa Lacuna - Servidores não têm necessidade de capacitação para este ciclo.
De 0,1 a 4,9	Lacuna mínima - Servidores nessa faixa não devem ser considerados como possuindo necessidades de capacitação.

Exercitando

Competência: **Atendimento ao Público**

L = 100

De 40 a 100 Alta lacuna - Indivíduos têm prioridade para ser encaminhados para capacitação, e as ações devem ser pensadas focando estas competências.

Competência: **Excel Avançado**

L = 6

De 5 a 16,9 Baixa Lacuna - Servidores não têm necessidade de capacitação para este ciclo.



Exceções a serem observadas

POSSIBILIDADES	CÁLCULO DA NC	NOTAS.
Existem as duas avaliações	$AA \times AG$	
Existe apenas uma avaliação (a outra não foi realizada)	$AE \times AE$	Apenas a avaliação feita é levada em consideração.
Existem as duas avaliações, mas um dos atores indicou "0" (não é necessária às atividades atuais)	$(AE \times AE) / 2$	A avaliação é considerada metade do valor determinado
Não existem avaliações	Competência não existe na lista do servidor. Dados não são levados em consideração para cálculo de lacuna média.	
Existe apenas uma avaliação, e ela é zero		
Existem as duas avaliações, que foram indicadas como zero		
Legenda: NC: Necessidade de Capacitação; AA: Autoavaliação; AG: Avaliação do Gestor; AE: Avaliação Existente.		



Exercitando

Competência: Atendimento ao Publico

- Importância para a unidade é 8,
- Avaliação da necessidade de capacitação do servidor é 10
- O gestor não avaliou a competência

$$L = I. \left(\frac{AE \times AE}{10} \right)$$

$$L = 8. \left(\frac{10 \times 10}{10} \right)$$

$$L = 8 \times 10$$

$$L = 80$$

Exercitando

Competência: Atendimento ao Público

- Importância para a unidade é 8,
- Avaliação da necessidade de capacitação do servidor é 10
- Avaliação da necessidade de capacitação do servidor na visão do gestor é 0

$$L = I. \left(\frac{(AE \times AE/2)}{10} \right)$$

$$L = 8 \times 5$$

$$L = 8. \left(\frac{(10 \times 10/2)}{10} \right)$$

$$L = 40$$

$$L = 8. \left(\frac{50}{10} \right)$$

POSSIBILIDADES	CÁLCULO DA NC	NOTAS.
Existem as duas avaliações	AA x AG	
Existe apenas uma avaliação (a outra não foi realizada)	AE x AE	Apenas a avaliação feita é levada em consideração.
Existem as duas avaliações, mas um dos atores indicou "0" (não é necessária às atividades atuais)	(AExAE)/2	A avaliação é considerada metade do valor determinado
Não existem avaliações	Competência não existe na lista do servidor. Dados não são levados em consideração para cálculo de lacuna média.	
Existe apenas uma avaliação, e ela é zero		
Existem as duas avaliações, que foram indicadas como zero		
<p>Legenda: NC: Necessidade de Capacitação; AA: Autoavaliação; AG: Avaliação do Gestor; AE: Avaliação Existente.</p>		

$$L = I. \left(\frac{AA \times AG}{10} \right)$$

Diagrama de Pareto

O Que é?

Diagrama de Pareto é um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas.

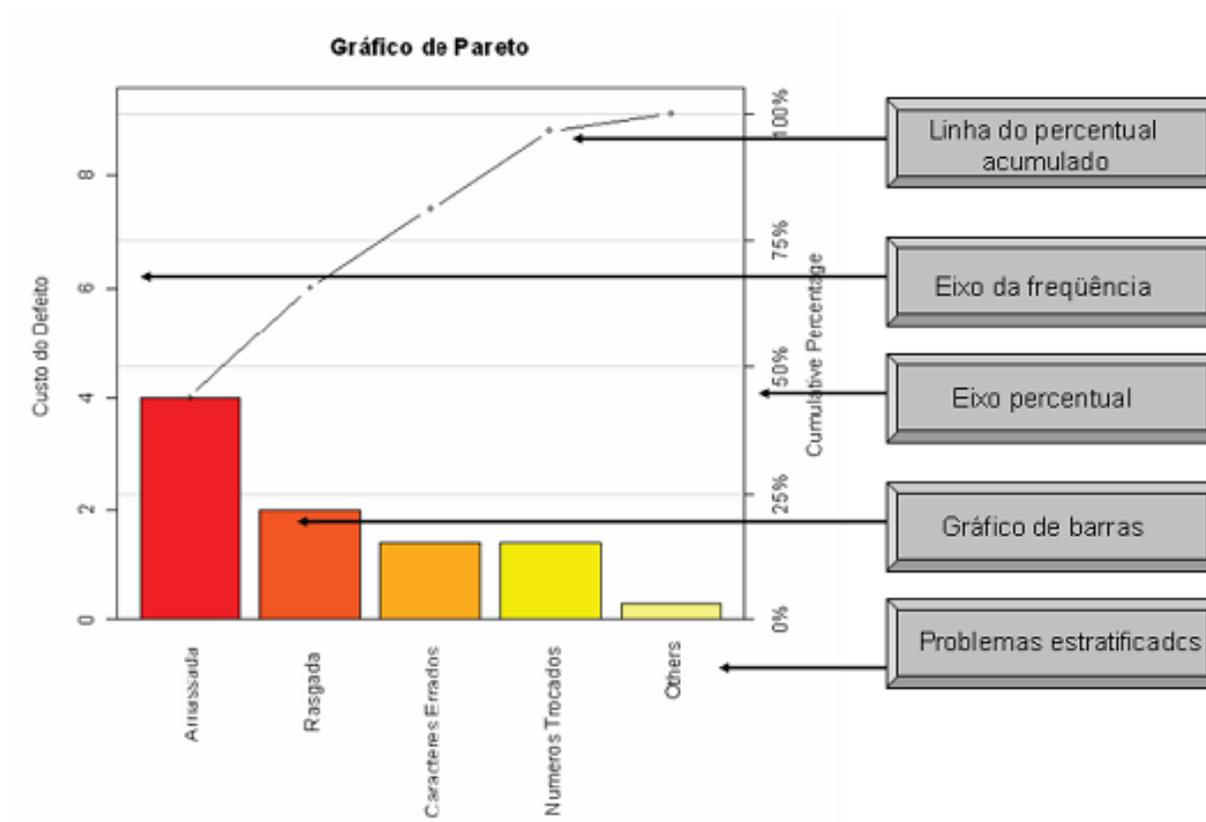


Diagrama de Pareto

Diagrama de Pareto para demonstração de servidores a serem beneficiados por ações de capacitação.

Como fazer?

Passo 1: Acessar o sistema GESTCOM <https://gestcom.ufpa.br/mapa/>

Passo 2: Extrair o relatório que se deseja analisar no campo “Relatórios/Lacuna Média/Por Unidade”

- Aqui devemos escrever o nome da unidade que se deseja analisar, marcar a opção “com faixa” e pedir pra gerar o arquivo em Excel.

The screenshot shows the GESTCOM system interface. At the top, it displays 'Ministerio da Agricultura, Pecuaria e Abastecimento' and 'Sistema de Gestão de Competências'. The navigation menu includes 'Início', 'Órgão', 'Unidades', 'Pessoas', 'Competências', 'Avaliações', 'Relatórios', 'Configurações', 'Usuários', and 'Mapa Estratégico'. The 'Relatórios' menu is open, showing options: 'Lacunas', 'Lacuna Média', 'Competências sem Lacuna', 'Mapa de Competências', 'Acompanhamento', and 'Verificação'. The 'Lacuna Média' option is selected, and a sub-menu is open with 'por Unidade' highlighted. Below the menu, the page title is 'Lacunas por Competência'. The main content area shows a form for selecting a competency and evaluation cycle. The selected competency is 'Fiscalizar Estabelecimento Produtor de E' and the evaluation cycle is '1º Ciclo de Desenvolvimento - MAPA'.



Diagrama de Pareto

Extraído o relatório, teremos algo semelhante a imagem abaixo

Unidade	Competência	Número de Servidores com Necessidade de Capacitação				Importância Média	Necessidade Média	Lacuna Média
		Nenhuma	Baixa	Média	Alta			
SUPERINTENDÊNCIAS FEDERAIS (SFAs)	Gestão de Contratos pelo SIASG: Elaborar contratos e cronogramas no sistemas SIASG, bem como realizar apostilamentos, aditamentos e supressões utilizando o citado sistema.	0	0	0	2	10,00	100,00	100,00
SUPERINTENDÊNCIAS FEDERAIS (SFAs)	Emitir Parecer para Registro de Produto: Emitir pareceres técnicos para registro de produtos de uso veterinário, utilizando-se de conhecimentos de farmacologia, toxicologia, estatística, farmacotécnica, química analítica, estabilidade de fármacos, validação de métodos analíticos e controle de qualidade, entre outros.	5	6	3	22	10,00	58,53	58,53
SUPERINTENDÊNCIAS FEDERAIS (SFAs)	Webdesign: Realizar serviços de webdesign no boletim interno da SFA, para elaboração e publicação eletrônica.	2	4	2	14	10,00	58,50	58,50

Diagrama de Pareto – Tratamento dos dados

Passo 1: retirar as informações que não serão necessárias para a composição do gráfico de Pareto

1- Coluna das faixas de competências: “Nenhuma, Baixa e Média necessidade de capacitação”

2 - Coluna de importância média, Necessidade Média e Lacuna média

Passo 2: O Excel identifica os números da planilha como texto por esse motivo há a necessidade de selecionar todos os número da aba “Alta” clicar o símbolo “!” e pedir para converter em número

Passo 3: Ocultar a linhas um e dois

Passo 4: Selecionar a coluna onde encontram-se os números de servidores a serem desenvolvidos e organizar a aba do maior valor para o menor valor. Aqui é muito importante que a opção expandir seleção seja marcada afim de que todas as outras colunas também se movimentem e a ordem continue igual

Passo 5: Excluir os valores iguais a “0”



Diagrama de Pareto – Fazendo os cálculos necessários

Necessitamos de três dados para montar o gráfico:

- 1- Nome da Competência
- 2- Quantidade de servidores a serem capacitados
- 3- Percentual acumulado de servidores capacitados

1- Nome da Competência

- Para extrair o nome da competência, vamos abrir um coluna a direita da descrição da competência e escrever a seguinte função **"=ESQUERDA(B3;PROCURAR(":";B3)-1)"**

Obs: notem que o "B3" foi utilizado nessa função, porque, nele estava o nome da competência a qual desejamos extrair. Caso o nome da competência esteja em outra célula, usar o nome da correspondente.

- Reproduzir a mesma fórmula para as outras células. =ESQUERDA(B3;PROCURAR(":";B3)-1)



Diagrama de Pareto – Fazendo os cálculos necessários

2- Quantidade de servidores a serem capacitados

A quantidade de servidores capacitado já está demonstrada na coluna “Alta” precisamos apenas somar o total de servidores beneficiados para compor o percentual acumulado.

Para isso podemos utilizar a função de soma ao final da coluna “Alta”. A função a ser utilizada é **“=SOMA(D3:D1096)”**

98 | : | ✕ | ✓ | fx | =SOMA(D3:D1096) ←

A	B	C	D	E	F
SUPERINTENDÊNCIAS FEDERAIS (SFAs)	Supervisão de Programas de Autocontrole de Detentores do SIF Fora do Estado: Constatar, "in loco", o cumprimento dos Programas de Autocontrole por parte dos estabelecimentos detentores de SIF fora do Estado, através da aplicação/preenchimento de Relatório de Auditoria específico, bem como de verificação documental, de acordo com cronograma e competências estabelecidos no norma oficial.	Supervisão de Programas de Autocontrole de Detentores do SIF Fora do Estado	1		
SUPERINTENDÊNCIAS FEDERAIS (SFAs)	Fiscalizar Estabelecimento Produtor de Bebidas: Fiscalizar estabelecimentos produtores de bebidas em geral conforme a legislação vigente e periodicamente.	Fiscalizar Estabelecimento Produtor de Bebidas	1		
			63613		

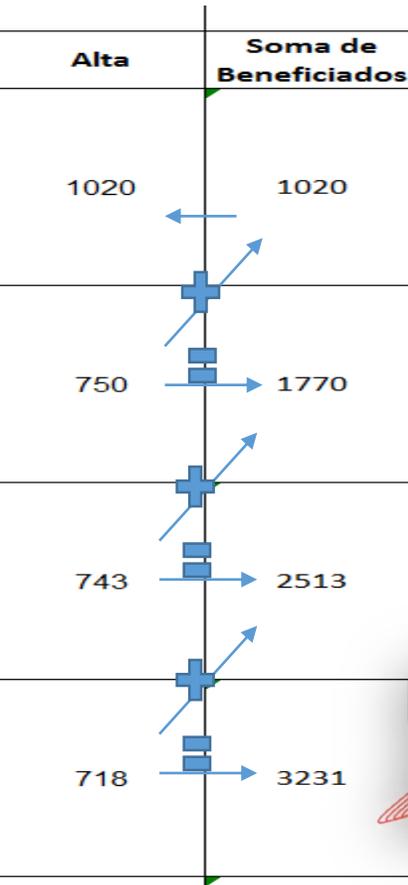
←

Diagrama de Pareto – Fazendo os cálculos necessários

3- Percentual acumulado de servidores capacitados

Para calcularmos o percentual acumulado de servidores devemos somar o número da competência anterior a competência posterior, conforme demonstrado abaixo.

Unidade	Competência	Nome da Competência	Alta	Soma de Beneficiados
SUPERINTENDÊNCIAS FEDERAIS (SFAs)	Língua Estrangeira: Dominar a escrita, leitura e comunicação em outras línguas atendendo as demandas em nível internacional.	Língua Estrangeira	1020	1020
SUPERINTENDÊNCIAS FEDERAIS (SFAs)	Análise de Documentos: Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões.	Análise de Documentos	750	1770
SUPERINTENDÊNCIAS FEDERAIS (SFAs)	Redação Oficial: Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República de maneira clara e objetiva, sem erros de português.	Redação Oficial	743	2513
SUPERINTENDÊNCIAS FEDERAIS (SFAs)	Autogerenciamento: Buscar feedback sobre seu próprio desempenho, identificando possibilidades de melhoria contínua de seu papel enquanto servidor.	Autogerenciamento	718	3231



Logo: GEST COM

Diagrama de Pareto – Fazendo os cálculos necessários

3- Percentual acumulado de servidores capacitados

Após somar todos os valores criamos uma nova coluna ao lado direito da soma dos beneficiados, essa coluna será o percentual acumulado.

Para obtermos o percentual acumulado devemos dividir o valor encontrado na célula de soma de beneficiados pelo total de beneficiados.

Como exemplo pegaremos o valor primeiro valor encontrado na coluna “Soma de Beneficiados” que é 1020 e dividiremos pelo valor total de beneficiados 63.613 encontraremos o percentual de 1,60%.

Repetimos essa mesma ação para todos os outros valores.

		Nome da Competência	Alta	Soma de Beneficiados	Percentual Acumulado
SUPERINTENDÊNCIAS FEDERAIS (SFAs)	Língua Estrangeira: Dominar a escrita, leitura e comunicação em outras línguas atendendo as demandas em nível internacional.	Língua Estrangeira	1020	1020	1,60%
SUPERINTENDÊNCIAS FEDERAIS (SFAs)	Análise de Documentos: Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões.	Análise de Documentos	750	1770	2,78%
SUPERINTENDÊNCIAS FEDERAIS (SFAs)	Redação Oficial: Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República de maneira clara e objetiva, sem erros de português.	Redação Oficial	743	2513	3,95%



Diagrama de Pareto – Gerando o Gráfico

Cumprindo todos passos de maneira correta estamos prontos para gerar o gráfico, para tanto, o primeiro passo é ocultar a aba soma de beneficiados.

Após esta ação devemos selecionar os dados das colunas “Nome da Competência”, “Alta” e “Percentual Acumulado” e pedir para gerar um gráfico de barras

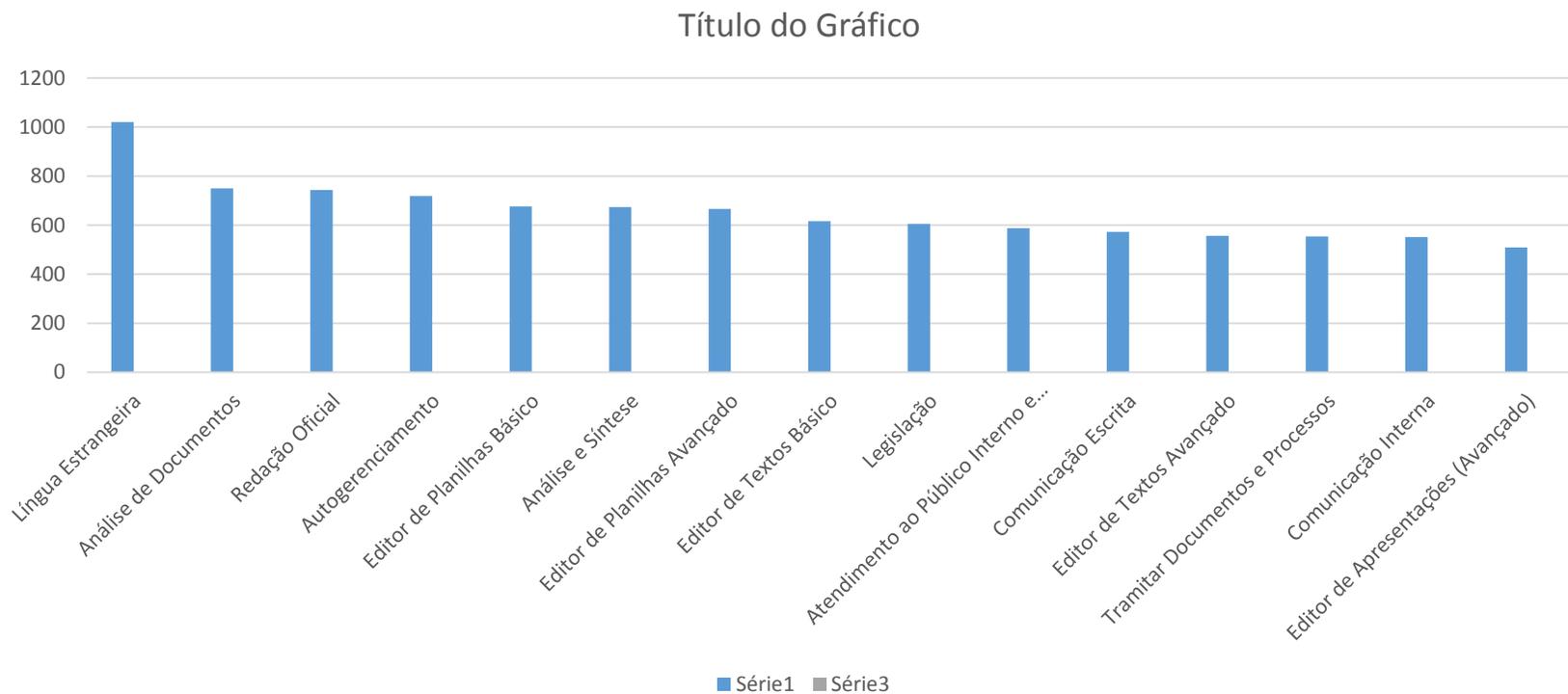


Diagrama de Pareto – Gerando o Gráfico

Selecionar a série 3, clicar com o botão direito e “Alterar tipo de gráfico de série”.

Em série 3 alterar o gráfico de “colunas agrupadas” para “gráfico de linhas” selecionar eixo secundário, clicar em “ok”

